



DECANATO DE POSGRADO

**Trabajo final para optar por el título de Maestría en Gerencia de la
Comunicación Corporativa**

**Análisis de la Cultura Organizacional de la Universidad Autónoma de
Santo Domingo (Sede central UASD), período marzo-noviembre 2021,
gestión Doctora Emma Polanco Melo.**

Maestrante:

Dulcelis Vargas Encarnación

A00104739

Asesor (a):

Msc. Graciela M. Morales Pacheco

Agosto 2021. Santo Domingo D.N, República Dominicana

RESUMEN

En esta investigación salieron a relucir las fallas en materia de la cultura organizacional por la que atraviesa la Universidad Autónoma de Santo Domingo UASD, partiendo de un análisis profundo logramos entender el estilo de liderazgo, el manejo en materia de comunicación interna y la filosofía de esa Alta Casa de Estudios, pudiendo así, llegar a un diagnóstico verídico y a partir de ahí, elaborar una propuesta de mejora y un plan de trabajo para el bienestar a lo interno de esa institución; decidimos trabajar con la (UASD), porque desde hace tiempo venimos notando una cultura organizacional deficiente y esas fallas están contribuyendo a que los problemas internos se fortalecieran. El análisis adecuado nos permitió determinar si la cultura organizacional de esa institución, cumplía con dos metas clave: fortalecer la identidad de la institución y facilitar la interacción entre los empleados.

AGRADECIMIENTOS

Después de Dios, deseamos agradecer a unas series de personas e instituciones, por haber colaborado para llevar a cabo la realización de esta maestría.

A la Universidad APEC (UNAPEC), por brindarnos la oportunidad de realizar la especialidad en Gerencia de la Comunicación Corporativa, para de esta forma seguir creciendo como profesionales en el área de la comunicación.

A la Msc. Graciela M. Morales Pacheco, nuestra asesora de tesis, especialista en Estudios Interdisciplinarios sobre América Latina, el Caribe y Cuba, profesora del área de posgrado en la Universidad APEC; sus conocimientos, orientaciones, persistencia y su motivación, fueron fundamentales para el desarrollo de esta Investigación.

A la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), por ser el ente de referencia, para la realización de esta investigación, brindándonos todas las facilidades e informaciones necesarias para lograr llevar a cabo esta tesis.

Así mismo, extendemos nuestros agradecimientos a todas aquellas personas e instituciones que de alguna manera colaboraron para que este estudio de investigación y la realización de esta maestría, sean una realidad: colegas estudiantes, maestros, funcionarios de la APEC y de manera muy especial a mis estimados compañeros (Carlos M. Paula, Samantha Aquino, Mercina A. Valette y Leidy M. Farías).

Muchas gracias a todos(as)

ÍNDICE

Resumen.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Lista de Figuras.....	iv
Índice.....	v
Introducción.....	Pág. 1/8

CAPÍTULO I

Análisis del concepto relacionado a la cultura organizacional de las instituciones de educación superior.....	Pág. 9
--	---------------

- 1.1. Comportamiento de las instituciones de educación superior frente a la Cultura Organizacional.....pag.9/16
- 1.2. Bibliografía actual relacionadas al concepto de la cultura organizacional de las instituciones de educación superior.....Pag.16/20

CAPÍTULO II

Análisis de la relación entre los principios y creencias de la UASD en la actualidad.....	Pag.20
--	---------------

- 2.1 Breve descripción de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD).....Pag.20/23
- 2.2 Origen, evolución y sus hitos a grandes rasgos.....Pág. 23/24
- 2.3 Identificar cuál es su estilo de dirección y liderazgo.....Pág.24/26

2.4 orientación de su identidad, cómo es proyectada y percibida en su sector y la sociedad.....	Pág.26/28
2.5 Análisis de la relación entre los principios y creencias de la institución.....	Pág.29/30

CAPÍTULO III

Diagnóstico sobre la cultura organizacional de la UASD en la actualidad.....	Pag.31
---	---------------

3.1 Situación actual por la que atraviesa la UASD o Diagnostico.....	Pag.31
3.2 Proceso para el levantamiento de información utilizado.....	Pag.32/37
3.3 Factores negativos o perjudiciales observados, aspectos adecuados que benefician los propósitos de desarrollo y crecimiento de la organización.....	Pag.37/44
3.4 Propuesta a implementar para mejoría de la Cultura Organizacional de la UASD.....	Pág. 44/45
3.5 Plan de trabajo para efectuar la transformación.....	Pág.46/54

Conclusiones.....	Pág. 55/60
Referencias.....	Pág.61/63
Anexos.....	Pág.64/67

LISTA DE FIGURAS

➤ Figuras encuesta:

- Figura No. 1. Resultados de la encuesta realizada 40 colaboradores de la UASD
- Figura No. 2. El 47.5% de los encuestados tiene entre 25 a 34 años de edad, el 30% tiene entre 35 a 50 años de edad, el 12.5% tiene más de 51 años y el 10% tiene entre 18 a 24 años de edad.
- Figura No.3. ¿Cuál es el tiempo laborando en la institución?
- Figura No.4. ¿Consideran que se les informa por los Canales adecuados sobre las noticias e informaciones importantes?
- Figura No.5. ¿Consideran que los principios y creencias de la institución son aplicados en el diario vivir?
- Figura No. 6. ¿Cuál es el estilo de dirección y Liderazgo?
- Figura No. 7. ¿Si pudieran seleccionar los canales de recibir noticias e información institucionales, ¿cuáles preferirían?
- Figura No. 8. ¿Conocen la filosofía institucional?
- Figura No. 9. ¿Con cuáles elementos simbólicos se identifican?

➤ Figuras análisis redes sociales:

- Figura No. 1. Análisis perfil de Instagram, pág.41
- Figura No.2. Análisis perfil de Facebook, pág. 42
- Figura No. 3 Análisis perfil de Twitter, pág. 43
- Figura No. 4 Análisis perfil de YouTube, pág.4

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional de las instituciones de educación superior del país, es un fenómeno que está vinculado a todo lo que tiene que ver con la comunicación interna de una empresa y todos los factores que la componen, con el liderazgo institucional y sus filosofías, es un fenómeno que con el transcurrir de los tiempos ha ido evolucionando e incorporando elementos nuevos en beneficio de las instituciones que deciden tener una buena gestión en cuanto a cultura empresarial se refiere.

Este fenómeno es un gran aliado de la tecnología y está estrechamente vinculado a todo lo que tienen que ver con el funcionamiento a lo interno de las empresas, es por ello, que depende de las instituciones de tenerlo como su aliado para poder superar las diversidades que vienen con los nuevos tiempos.

La cultura organizacional presente en la UASD es negativa por no tener una comunicación interna que contribuya a un ambiente laboral favorable, creando situaciones de conflicto entre colaboradores, pérdida del sentido de las jerarquías, roles no definidos e ineficiente gestión interna.

Una cultura organizacional deficiente, se refleja de manera drástica a lo interno de las instituciones de educación superior del país, ya que este mal afecta de manera directa los objetivos y propósitos de esas instituciones.

Decidimos trabajar con la UASD, porque según Talentum (21 de junio 2021) en su escrito afirma que una cultura organizacional débil es una cultura en la cual los objetivos no están claros, la misión y la visión de la institución tampoco; en ese ambiente todos ven a la institución de una forma distinta y cada uno busca lograr sus objetivos por caminos diferentes; en organizaciones con cultura organizacional débil reina la falta de comunicación, de procesos y de estandarizaciones; constantemente se producen choques entre valores, actitudes y formas de pensar de los miembros de la empresa, lo cual genera malos ambientes de trabajo, gente desmotivada y poca productividad.

Pensamos que trabajar con la UASD, analizar sus debilidades y hacer una propuesta de mejora, aportamos de manera positiva a la institución y de forma indirecta al país, ya que, si en una institución de la importancia y la magnitud de la universidad reina una cultura organizacional eficiente, los beneficios se reflejarán tanto en lo interno como en lo externo de la institución.

Hablamos con confianza de las debilidades internas indicadas por las que atraviesa la institución, es porque somos colaboradores de la universidad y vivimos la experiencia a diario, además contamos con soportes que avalan lo planteado, como una encuesta realizada a 40 colaboradores de la UASD en donde el 52% indica que el estilo de liderazgo que predomina en la institución se encuentra en transición a la modernidad el 27% nos indica que el estilo es muy antigua y burócrata, en esta encuesta tenemos colaboradores que no conocen la filosofía de la institución y contamos con correo electrónico donde nos indican que no tienen un manual de comunicación interna, para esta investigación estamos usando el método de la observación por el cual hemos identificado

que el ambiente laboral no es favorable, por lo que nos indica que la cultura organizacional de la institución es deficiente.

Los objetivos de nuestra investigación están compuestos por un objetivo general y tres objetivos específicos, a continuación, detalles:

- ✓ Objetivo general.
 - Analizar la Cultura Organizacional de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (Sede central UASD), **período marzo-septiembre 2021, gestión Doctora**
- ✓ Objetivos específicos.
 - Analizar el concepto relacionado a la cultura organizacional de las instituciones de educación superior.
 - Analizar la relación entre los principios y creencia de la UASD en la actualidad.
 - Realizar un diagnóstico sobre la cultura organizacional de la UASD en la actualidad.

Desde el ámbito teórico, este estudio se justifica a partir del análisis de la cultura organizacional, la cual puede ser aplicada a la práctica en una institución. El estudio que desarrollamos representa una relevancia importante debido a que las variables de organización efectiva, trabajo en equipo y los beneficios laborales facilitan un esquema un esquema de cultura organizacional que ayuda a mantener un ambiente laboral favorable en la institución.

Según la Universidad Panamericana (21 de mayo 2019), una cultura organizacional exitosa reúne a las personas que forman parte de una institución y las mantiene alineadas. Cuando la cultura es clara, pueden reunirse diferentes perspectivas con un propósito común. Ésta establece expectativas sobre cómo se comportan y trabajan las personas, y qué tan bien funcionan como equipo.

Desde el ámbito metodológico esta investigación se afianza, ya que para el desarrollo de la misma se utilizaron procedimiento y técnicas como el análisis bibliográfico y encuestas, que ayudan a recabar la información necesaria orientada al logro de los objetivos establecidos, y a la propuesta de un modelo a seguir a futuras investigaciones relacionado a la cultura organizacional en los organismos, por lo que se propondrá una propuesta de la cultura organizacional efectiva, para ayudar a las instituciones a mejorar su clima laboral.

Desde el punto de vista práctico, esta investigación permitirá el clima organizacional y la satisfacción laboral en la UASD, obteniendo de esta forma información relevante al comportamiento de los colaboradores y autoridades del organismo en cuanto a su cultura organizacional.

Para desarrollar el marco de conceptual, nos basamos en que la cultura organizacional de las instituciones de educación superior del país, es, en síntesis, la identidad de una empresa. Este fenómeno está constituido por elementos como: los valores y actitudes de sus colaboradores, la proyección que brinda dicha organización a la sociedad en la que está inserta, la identidad de la del organismo, el transcurso de selección de sus empleados y de sus proveedores.

En ese caso ningún integrante se esfuerza superarse a sí mismo o hacer cosas grandiosas para mejorar lo que la empresa hace u ofrece; como no se reconoce el valor de un buen trabajo, no vale la pena esforzarse de demás.

Las instituciones de educación superior dominicanas tienen que velar por tener un ambiente laboral agradable a sus trabajadores, para lograr esta meta, es necesario tener una buena cultura organizacional, de esta manera reinara el equilibrio internamente y los resultados se reflejan en estas Casas de Altos Estudios.

En las instituciones de educación superior, en donde predomina un ambiente laboral toxico, sus integrantes no se sienten identificados con los propósitos de sus empresas, no están conscientes de que tienen la empresa para ofrecerles, mucho menos se sienten seguros en su lugar de trabajo ni desempeñando sus funciones, piensan que en cualquier momento todo puede cambiar.

Las principales consecuencias de una deficiente cultura organizacional es el gasto que puede generar a la empresa: fomenta el ausentismo de los trabajadores, ocasiona múltiples problemas de salud debido del estrés y genera un exceso de rotación de personal.

Sin embargo, muchas empresas tienen una cultura organizacional deficiente y no están conscientes del problema que esto puede ocasionar a lo interno de sus instituciones.

Una cultura organizacional débil en las instituciones de educación superior del país, es una cultura en la cual los propósitos no están claros, la filosofía de las instituciones tampoco; todos los colaboradores ven a la sus instituciones de una manera distinta y cada uno busca alcanzar sus propias

metas por caminos diferentes; en las organizaciones con una mala gestión en el ámbito a su cultura organizacional reina la falta de comunicación, de buen liderazgo, la falta de buenas estrategias, para fomentar e implementar el trabajo en equipo y de estandarizaciones; siempre se producen choques entre valores, actitudes y formas de pensar de los miembros de la empresa, lo cual genera ambientes tóxicos de trabajo, integrantes con falta de voluntad y poca productividad.

El marco conceptual de nuestra investigación, se basa en la definición de una serie de conceptos relacionados a todo lo que tiene que ver con la cultura organizacional de las instituciones de educación superior del país.

Aquí abordamos los conceptos de autores relacionados al fenómeno de la cultura organizacional en las instituciones de educación superior universidades.

Los tipos de estudios a utilizar en esta tesis son los siguientes:

a. Estudios exploratorios.

Se analizaron datos sobre la situación de la Cultura Organizacional actual de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), con el objetivo de crear nuevas estrategias para la mejoría de la institución.

a. Método de Análisis.

En esta investigación se utilizó el método inductivo ya que nuestra tesis se basa en el análisis de la cultura organización de la UASD, Este método nos ayudó a analizar de manera clara los fenómenos observados en la institución.

Con este método pudimos utilizar premisas particulares, para llegar a una conclusión general sobre el fenómeno de estudio en la UASD.

Las ventajas de una buena cultura organizacional en las instituciones de educación superior del país, es que se fomenta una excelente comunicación interna y a través de esta, se puede mantener a todos los empleados informados de las decisiones y actos que hacen las instituciones, generará en ellos un sentido de pertenencia y colaboración que repercutirá en múltiples beneficios para trabajadores y organización.

Esta tesis se estructuró en tres capítulos, a continuación, detallamos:

CAPITULO I: Análisis del concepto relacionado a la cultura organizacional de las instituciones de educación superior.

En este capítulo abordamos el comportamiento de las instituciones de educación superior del país, frente al fenómeno de la cultura organizacional; el cual engloba, el estilo de liderazgo, el manejo de la comunicación interna y la filosofía institucional. Así mismo también analizamos las bibliografías actuales, relacionadas al concepto de la cultura organizacional, donde pudimos encontrar aportes valiosos para llegar a un diagnóstico verídico para nuestra investigación.

CAPITULO II: Análisis de la relación entre los principios y creencias de la UASD en la actualidad.

Este capítulo lo introdujimos con una breve descripción de la Universidad Autónoma de Santo Domingo, en donde se puede encontrar su filosofía, también abordamos sus orígenes, evolución y sus hitos a grandes rasgos, es decir, el avance de esta institución desde su fundación hasta la fecha. Aquí también identificamos su estilo de liderazgo, la orientación de su

identidad y como es proyectada en la sociedad y, por último, pero no menos importante, abordamos un análisis de la relación entre los principios y creencias de esa institución.

CAPITULO III: Diagnóstico sobre la cultura organizacional de la UASD en la actualidad.

Para nosotros este capítulo es muy especial, ya que aquí, a partir de un análisis FODA, una encuesta y un análisis a las redes sociales de la UASD, podemos dar un diagnóstico de la situación en el ámbito de su cultura organizacional, por la que atraviesa esta institución y es entonces donde podemos realizar una propuesta de mejora con estrategias factibles y asertivas, junto con un plan de trabajo a ejecutar, para la transformación en el ámbito de la cultura organizacional de esa institución.

CAPITULO I

Análisis del concepto relacionado a la cultura organizacional de las instituciones de educación superior.

1.1: Comportamiento de las instituciones de educación superior frente a la Cultura Organizacional.

Expertos afirman que la cultura organizacional empresarial es, en síntesis, la psicología de una empresa. Está constituida por algunos elementos como: los valores y actitudes de sus empleados, la imagen que brinda dicha organización a la sociedad en la que está inserta, la identidad de la organización, el proceso de selección de sus empleados y de sus proveedores.

Las instituciones de educación superior del país se han visto en la obligación de incorporarla esta modalidad para mantener un equilibrio favorable a lo interno de sus instalaciones, ya que la cultura organizacional comprende lo que tiene que ver con la comunicación interna, el liderazgo y los valores de una institución.

La cultura organizacional empresarial, es un fenómeno que desde hace mucho tiempo viene revolucionando el esquema de trabajo de las instituciones de educación superior, debido a que una institución sin un liderazgo claro, valores y principios bien definidos, es una institución que corre el riesgo de quedarse estancada en el tiempo.

Los autores Vásquez y Del Toro (2018), reflexionando sobre la Cultura Organizacional, han planteado:

Que con respecto al fenómenos más subjetivos y complejos, como lo es la cultura organizacional en las instituciones de educación superior (IES), no se percibe igual producción científica, a pesar de que en estos centros se establecen relaciones, dinámicas comunicativas peculiares, y se forman y desarrollan valores compartidos que mediatizan el desarrollo de los procesos sustantivos y marcan en gran medida el cumplimiento de los objetivos con eficiencia y eficacia (p.1).

El comportamiento de las instituciones de educación superior frente a la cultura organizacional, es un caso de análisis muy amplio hoy en día, ya que las universidades han tenido que adoptar e incorporar este fenómeno como parte integrar a lo interno de sus instituciones, para poder ir acorde con los nuevos tiempos.

Analizar y entender la cultura organizacional de las universidades dominicanas, como un elemento que la destaca en la forma de actuar frente a los procesos organizacionales y que además impacta directamente en el logro de su crecimiento institucional, hace indispensable su entendimiento, evaluación y fortalecimiento.

El fenómeno de la cultura organizacional, que ha venido a revolucionar las instituciones corporativas ha logrado la insistencia en diversas investigaciones sobre su tipología y sus partes fundamentales, ya que es un fenómeno que se reinventa cada día y va agregando elementos novedosos en beneficio de las instituciones de educación superior del país.

La cultura organizacional, es un fenómeno que no solo ha venido a transformar el comportamiento de las instituciones de educación superior de manera interna, también estos cambios se reflejan a lo externo de cada institución e impactan de manera positiva a todas las personas y organismos que directa o indirectamente están relacionados a las universidades en cuestión.

Una institución de educación superior con una Cultura Organizacional fortalecida en donde predomine un liderazgo acorde con los nuevos tiempos, donde exista una comunicación clara y efectiva entre sus colaboradores y que sus principios y labores estén claros y bien definidos, es una institución que podrá competir y se mantendrá a flote frente a las adversidades que se vayan presentando con el transcurrir de los tiempos.

El estudio del concepto cultura organizacional en las instituciones de educación superior exige del análisis previo de los conceptos cultura y cultura organizacional. En el caso del concepto cultura, a partir de la revisión teórica de los estudios que la analizan de manera general, se corrobora que existen disímiles puntos de vista y enfoques, y que su conceptualización puede ser tan variada como las disciplinas que se han dedicado a su estudio (Antropología, Sociología, Psicología, Dirección), pero se le adjudica a la ciencia antropológica las indagaciones fundamentales en torno a la categoría.

Gines Mora (2014), propone en su artículo:

Que la cultura organizacional como el lente con el que debemos mirar las posibilidades de cambio en las instituciones de educación superior. En cada cultura universitaria se encuentran los

significados que explican el comportamiento y los resultados organizacionales. Rifkin (2000) indica que la vida cultural es una serie de experiencias que la gente comparte, y plantea cuestiones de acceso e inclusión. Esto sugiere que las oportunidades de participación y éxito universitario están mediadas inexorablemente por la cultura organizacional predominante.

La cultura organizacional de las instituciones de educación superior, no solo tiene que ver en la forma en como son liderados esos organismos, sino que también tiene que ver con la filosofía e identidad de cada universidad y para lograr una estabilidad institucional en el ámbito organizacional, cada integrante tiene que sentirse comprometido con los propósitos de su institución.

En la página Web Talentum (21 de junio 2021) señalan:

que una cultura corporativa débil existe porque hay empresas en las cuales el trabajo y las personas son cosas muy distintas; son empresas que no se involucran con su gente, que no se preocupan por ellos y por ende los trabajadores tampoco se “ponen la camiseta” de la organización, simplemente hacen lo mínimo necesario para cumplir con sus obligaciones, pedirles algo que salga de sus tareas diarias o de su zona de confort es casi imposible; los trabajadores no son considerados con la empresa ya que la empresa no es considerada con ellos.

En ese sentido nadie busca superarse a sí mismo o hacer cosas extraordinarias para mejorar lo que la empresa hace u ofrece; como no existe el reconocimiento de un buen trabajo, no vale la pena esforzarse demás.

Las universidades dominicanas deben procurar tener un ambiente laboral acogedor para sus colaboradores y para lograr esto es indispensable tener una excelente cultura organizacional, de esta forma se mantendrá el equilibrio internamente y estos beneficios se reflejan a lo externo de las instituciones.

En las universidades de educación superior en donde sus colaboradores se identifican con los objetivos de la empresa, donde existen estrategias claras de trabajo en equipo, en las cuales cada integrante tiene bien definidas sus obligaciones., es una institución donde reina la estabilidad en todo lo que concierne a una buena cultura organizacional.

En un ambiente laboral en donde reina una cultura organizacional débil, nadie sabe a dónde va, o que tienen la empresa para ofrecerle, la gente no se siente segura en su puesto de trabajo ni desempeñando sus funciones, sienten que en cualquier momento todo puede cambiar.

El comportamiento positivo empresarial, en cuanto a la cultura organizacional, es la mejor actitud que se puede tomar frente a este fenómeno que ha venido revolucionar la dinámica de trabajo en las instituciones de educación superior de manera positiva.

Una de las principales consecuencias de una mala cultura organizacional es el costo que puede generar al empleador: fomenta el ausentismo de los trabajadores, trae problemas de salud producto del estrés y produce un exceso de rotación de personal. Sin embargo, muchas empresas tienen establecida una mala cultura organizacional y lo desconocen.

El estilo de la cultura organizacional que predomina en la UASD, es un estilo antiguo, ya que, al hacer el levantamiento correspondiente para nuestra investigación, identificamos debilidades, las cuales se tienen que corregir para poder lograr una cultura organizacional modelo para otras instituciones.

No importa si los colaboradores llevan un mes, tres meses, un año o varios dentro de una empresa; la cultura organizacional débil siempre traerá problemas.

Una cultura organizacional débil es una cultura en la cual los objetivos no están claros, la misión y la visión de la empresa tampoco; todos ven a la compañía de una forma distinta y cada uno busca lograr sus objetivos por caminos diferentes; en organizaciones con cultura organizacional débil reina la falta de comunicación, de procesos, de liderazgo negativo, la falta de trabajo en equipo y de estandarizaciones; constantemente se producen choques entre valores, actitudes y formas de pensar de los miembros de la empresa, lo cual genera malos ambientes de trabajo, gente desmotivada y poca productividad.

Una cultura organizacional fortalecida en las instituciones de educación superior, a porta a que la comunicación interna se fortalezca, ya que esta, es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Uno de los mayores problemas en las universidades, es el mal manejo de las “comunicaciones internas”, esto es provocado por la mala cultura organizacional que predomina en esas entidades, es por ello que ese

factor, daña la eficiencia, productividad y el clima laboral, repercutiendo severamente en la productividad tanto del trabajador como de las universidades.

Las universidades dominicanas que no toman el tema de la cultura organizacional como un tema primordial para sus instituciones, son universidades que tienen serios problemas a lo interno y por ende no puede brindar un ambiente laboral factible a sus colaboradores. Estas deben procurar tener un buen manejo internamente y para esto es indispensable tener un excelente manejo de la comunicación interna, la mala comunicación entre los empleados de los distintos departamentos es una realidad en todas las empresas, pero hay que conseguir evitarla.

El estilo de comunicación interna que predomina en gran parte de las instituciones de educación superior del país, es un estilo deficiente ya que no se cuenta con un manual de comunicación establecido con las pautas a seguir para su buen funcionamiento.

El hecho de que, en las universidades, los colaboradores no conozcan las labores de los demás departamentos, esto es parte de una mala cultura organizacional y por ende provoca conflictos interdepartamentales ya que no entienden la premura de ciertas tareas, ni las consecuencias de no recibir los documentos necesarios para realizar sus tareas a tiempo. Los colaboradores deben tener claro que, el proceso comunicacional involucra un emisor y un receptor. El primero emite un mensaje dirigido hacia el segundo, y se lleva a cabo a través de un determinado canal. Es por ello que cuando se quiere dar un mensaje es esencial que haya dos o más personas para que se lleve a cabo ese proceso de comunicación, ya que, para mantener el buen funcionamiento de la comunicación interna en una institución, es esencial el trabajo en equipo y esto se logra trazando pautas y dando participación en los procesos a sus colaboradores.

Las instituciones de educación superior, deben tener claro que el hecho de comunicar tiene muchas formas y puede atender a varias clasificaciones.

Por tanto, es importante tener claro que existen muchos tipos de comunicación (verbal, no verbal, horizontal, vertical, organizacional, etc.), aunque bien es cierto que algunos de ellos son más conocidos e indispensables.

Es el caso de la comunicación verbal y la no verbal. Dicha clasificación se refiere a si el mensaje es verbalizado o no.

Es por esto que el manual de comunicación interna en las universidades es vital, porque en este se establecen los tipos y formas a utilizar para que todo funcione de forma correcta.

1.1. Bibliografías actuales relacionadas al concepto de la cultura organizacional de las instituciones de educación superior.

Se considera que la cultura organizacional en las universidades es: el sistema de valores, costumbres, normas, símbolos, creencias, procedimientos y lenguajes que regula dinámicas y comportamientos, que son compartidos con el paso del tiempo por sus miembros, que están en constante cambio y desarrollo.

Los autores De Falcón y Ester (2015) abordan que:

Las instituciones públicas de educación universitaria cumplen un papel trascendental en los cambios necesarios en cada aspecto de la vida actual en el mundo y en nuestro país, ante las nuevas tendencias, el recurso humano es un pilar fundamental de soporte para el cumplimiento de las exigencias del entorno cada vez más cambiante y exigente en lo que respecta al campo laboral en el cual buscan insertarse los egresados de las distintas casas de estudios, para lo cual la Universidad debe cumplir de forma cabal sus tres(3) emanadas por la Ley de Universidades: docencia, investigación y extensión, esto en aras de consolidar entidades socialmente responsables con parámetros de calidad educativa adaptados al mundo globalizado en el que vivimos actualmente; para ello es vital contar con un personal docente capacitado, motivado y satisfecho para que el hecho educativo cumpla con estos requerimientos y cumpla con las funciones antes mencionadas (p.3).

De Falcón y Ester (2015), también afirman que lo relevante de este estudio está en entender como la cultura de una organización no es algo que se mantiene inerte e inmutable, sino que al contrario tiene un carácter dinámico, es por ello que Bower (1995) establece que la cultura organizacional es un elemento invisible para las personas que permanecen a las organizaciones, al punto de llegar a convertirse, algunas veces, en la forma de hacer las cosas. Sin embargo, en la raíz de cada cultura están los valores en los que se basa la organización, los cuales pueden ser permanentes y durar muchas décadas o pueden cambiar rápidamente por efecto del entorno o de quienes lo dirigen (p.3).

La cultura organizacional de las instituciones de educación superior, es un fenómeno que va cambiando con el transcurrir de los tiempos y así mismo las universidades deben ir adaptándose al cambio que se van generando, es decir que dicho fenómeno va experimentando dinámicas que deben tomarse en cuenta para ir acorde a los nuevos tiempos y de esta forma evitar caer en la rutina.

Al estudiar el fenómeno del comportamiento de las instituciones de educación superior frente a la Cultura organizacional y sus dinámicas de cambios, podemos identificar que los estudios de autores que hemos consultados, coinciden en el punto, que las universidades deben ver este fenómeno como una herramienta a su favor para mantener el equilibrio a nivel interno y externo de sus instituciones.

La cultura organizacional corporativa ha tenido que reconocerse como un componente fundamental que se tiene que tomar en cuenta en la dirección de las instituciones de altos estudios, las investigaciones sobre la cultura organizacional en las universidades, ha repercutido de manera positiva, ya que esos estudios ayudan a comprender y procesar mejor este nuevo elemento que se añade a la forma de dirigir los destinos de las instituciones de educación superior del país.

Sánchez y Carranza (2013) proponen:

Que un enfoque cuantitativo y una aproximación metafórica, por medio un instrumento de evaluación previamente validado, denominado Valoración de la Cultura Organizacional propuesto por Cameron y Quinn (2005), enfatizaron que la caracterización de una de la cultura organizacional en un centro de educación superior es conceptualmente complejo, debido a que desarrolla los valores

culturales como competencia de los líderes de la institución y recomiendan utilizar varios estilos como: la flexibilidad y reserva en su accionar en referencia al mantener la estabilidad y el control en concordancia con enfoques externos al presentar diferenciación e internos con integración, además argumentan sobre culturas organizacionales basadas en los directivos, que velan por la coexistencias de las culturas como mecanismo, para lograr eficiencia (p.7).

La comunicación interna, la filosofía institucional, el liderazgo, mitos y valores; son los factores de mayor relevancia que componen la cultura organizacional en las instituciones de educación superior, cada uno de estos factores tiene un rol de suma importancia a lo interno de las instituciones y son los que hacen que las actividades puedan realizarse con eficiencia, es por esto que cada universidad tiene que tener equipos de trabajos con roles bien definidos para poder lograr una cultura organizacional fortalecida.

Es por esto que la autora Romero Gutiérrez (2019) señala que:

Definitivamente, la cultura en una organización se convierte en un adhesivo social el cual mantiene a los miembros de una institución, quienes reflejan sus valores y que lo comparten en la institución. Así, estos valores perduran a lo largo del tiempo ofreciendo resistencia a los cambios que se susciten; estos representan las normas de conducta, las cuales son aceptadas por los integrantes de la institución, y han sido transmitidas mediante la interacción de sus miembros en socialización (p.9).

Romero Gutiérrez también señala la importancia de la cultura en una organización radica en que expresa claramente valores, actitudes, conductas, normas que debe tener en cuenta todo docente comprometido con su institución educativa. Es por ello que Griffin y Moorgead (2010) consideran que “los valores culturales son esenciales para que todo empleado pueda conducirse adecuadamente y poder actuar” (p.9).

La cultura organizacional de una en las universidades, es un fenómeno sumamente importante y esto va desde lo más simple hasta lo más complejo., es decir, los integrantes de las instituciones de educación superior desde las autoridades con mayor jerarquía hasta los subalternos, deben sentirse identificados con la filosofía de la empresa y tener sus roles bien definidos.

CAPITULO II

Análisis de la relación entre los principios y creencia de la UASD en la actualidad.

2.1 Breve descripción de la UASD.

La Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), Es una universidad pública de la República Dominicana, dedicada a formar profesionales, investigadores y técnicos.

Las UASD, es un patrimonio social, de alto interés estratégico, que forma parte del Sistema Nacional de Educación Superior, una universidad nacional pública que goza de autonomía constitucionalmente registrada y regulada por legislación especial desde la ley 5778, integrada por la sede central, recintos, centros y sub-centros universitarios y actividades sistemáticas, esparcidos en la geografía del país y en el exterior, con centralización normativa y descentralización operativa e interdependientes, que se gestiona bajo el régimen de autonomía con responsabilidad.

Esa institución, tiene convenios vigentes con universidades en los 5 continentes, mediante los cuales se establece intercambio profesoral, estudiantil, becas y se promueve la investigación conjunta. La Dirección General de Cooperación y Relaciones Internacionales ofrece información a través de su página web.

✓ **Misión.**

Contribuir eficaz y eficientemente con el saneamiento ambiental y la preservación de la ecología de los distintos campus de la Universidad Autónoma de Santo Domingo fomentando la creación de un ambiente que facilite un clima adecuado para la labor académica, el estudio, la convivencia, y el desarrollo integral de la familia universitaria y los visitantes libre de todo tipo de contaminación sonora, visual, atmosférica y de desechos sólidos.

✓ **Visión:**

Ser un programa de excelencia, de alta calificación en calidad y acreditado nacional e internacionalmente que garantice a la familia universitaria un ambiente limpio, agradable, ordenado y seguro para el desarrollo del trabajo académico y administrativo, a fin de contribuir a la formación de una conciencia colectiva de preservación y cuidado de las instalaciones de los campus universitarios de la UASD conservándolos como Patrimonio de la Humanidad.

✓ **Valores:**

Equidad, Solidaridad, Transparencia, Tolerancia, Convivencia, Responsabilidad, Libertad, Comprensión.

✓ **Objetivos**

Los objetivos de la Universidad Autónoma de Santo Domingo, (UASD), se basan en dos ejes principales, que son:

- **Objetivo General.**

Transmitir al estudiante los conocimientos técnicos y metodológicos que le permita incidir en lograr mayor nivel de producción y productividad animal.

- **Objetivos Específicos.**

1. Propiciar el desarrollo autogestionario del egresado.
2. Contribuir al desarrollo integral de la zona rural, en base a la formación de un técnico medio en el manejo de explotaciones pecuarias.
3. Hacer aportes tecnológicos dirigidos a elevar la calidad de vida de las familias rurales.
4. Mejorar el nivel educativo del campesino en términos de un uso racional de los recursos naturales renovables y de su conservación.
5. Promover entre los productores, la adopción de tecnologías mejoradoras de los sistemas de producción.

2.2 Origen, evolución y sus hitos a grandes rasgos.

La Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), Fue creada por decreto por José Gabriel García y Emiliano Tejera el 31 de diciembre de 1866 bajo el nombre de Instituto Profesional, recibiendo en 1914 su nombre actual.

En nuestro país es considerada como la heredera del Studium Generale del Convento de los Dominicos de 1518 y de la Universidad Santo Tomas de Aquino que fue creado mediante la bula papal In Apostolatus Culmine el 28 de octubre de 1538.

La Universidad Autónoma de Santo Domingo, fue fundada el 16 de noviembre de 1914 con el objetivo de concretar la reapertura de la Universidad Santo Tomas de Aquino, fundada por bula papal el 28 de octubre de 1538, este hecho genera controversia sobre su continuidad entre varios historiadores.

Esta universidad cuenta con 7 Recintos en la provincia Santo Domingo siendo estos: AB: Máximo Avilés Blonda, JJ: Juan Isidro Jimenes, OD: Orientación Institucional, UP: Unión Panamericana, LE: Liceo Experimental, IM: Cristo de los Milagros y CL: Los Clavelines.

También están los Recintos Regionales y estos se encuentran dispersos en gran parte del país, como son: Baní, Barahona, Bonao, Duvergé, Hato Mayor, Higüey, La Romana, La Vega, UASD - Nagua, Neiba, Puerto Plata , Samaná, San Cristóbal, San Francisco de Macorís , San Juan de la Maguana, San Pedro de Macorís, Santiago, Santiago Rodríguez y Mao.

2.3 Identificar cuál es su estilo de dirección y liderazgo.

Al realizar el levantamiento de información, pudimos notar, que la institución tiene un estilo de liderazgo autocrático, es decir que todas las decisiones tomadas giran en torno al jefe inmediato, no obstante, quienes respondieron nuestras encuestas consideraron en un 52.5 por ciento que este estilo de liderazgo va en transición a la modernidad.

Es por ello que tenemos la intención de aportar nuestro granito de arena con esta investigación, para que el liderazgo de esa institución, pueda mejorar y pueda dar a sus colaboradores un entorno laboral, en donde se sientan cómodos, para desempeñar sus funciones de la manera más precisa y concisa posible.

Pretendemos que los colaboradores de la UASD, se identifiquen con el estilo de liderazgo predominante en esa institución y que puedan aprender el ejercicio del trabajo en equipo, en el que se puedan crear estrategias factibles, para el buen funcionamiento de ese organismo y esto se logra brindándole la oportunidad de puedan aportar sus ideas y que estas sean tomadas en cuenta para el desarrollo de esa universidad.

En el estilo de liderazgo autocrático, toda responsabilidad y todo el poder recae en el líder, en este caso sobre la rectora de la universidad. Las tomas de decisiones se centran en su totalidad en ella, siendo ésta quien elige el que (marca los objetivos), el cómo (diseña la estrategia), el cuándo (marca las fechas), él quién (elige el equipo) y con qué recursos se cuentan. Cualquier otro miembro del equipo no tiene la autoridad para tomar ningún tipo de decisión. En ningún caso.

En las instituciones, en donde predomina un estilo de liderazgo autocrático, se crean problemas serios a lo interno de sus empresas, ya que ningún colaborador se identifica con este estilo, porque allí solo se les ve como el personal que ejecuta, pero no tienen la mínima oportunidad, para tomas de decisiones y que sus ideas sean tomadas en cuenta.

Es por ellos, que nos preocupa este estilo de liderazgo y creemos que la UASD, necesita cambios significativos, para lograr mejorar en ese sentido.

Los líderes de las universidades de educación superior del país, tienen que identificar y repetir sin cansancio los objetivos con ideas simples y directas. En este punto resulta muy útil construir frases cortas que ayuden a recordar las metas y esto se logra, manteniendo los colaboradores enfocados en esos objetivos institucionales; de esta manera, las cosas funcionales mucho mejor, es importante que ellos se identifiquen con la empresa y mantengan el interés de trabajar para su crecimiento.

Cada líder debe procurar, que en sus empresas, se diseñe un protocolo de comunicación en cascada para situaciones especiales, en las que rápidamente se disemine un mensaje corto hacia todos los miembros de la organización, este punto es importante, porque estamos viviendo en un mundo en donde la velocidad de las cosas forma parte de la vida cotidiana, y si no se toman las medidas para ir acorde con los nuevos tiempos, las instituciones en donde predomina un estilo de liderazgo deficiente, corren el riesgo de quedar en el anonimato.

Lo que identificamos muy positivo es, que independientemente de que las decisiones están centradas en el líder de la institución, este ha implementado un nuevo cambio en el manejo con los colaboradores que ha sido visualizado en nuestra herramienta de trabajo.

Estos datos fueron confirmados por nuestra fuente, quien nos manifestó que verdaderamente hay un cambio vigente en la cultura organizacional de la institución.

2.4 Orientación de su identidad, cómo es proyectada y percibida en su sector y la sociedad.

La Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), es vista ante la sociedad, como la universidad de las personas más vulnerables, ya que esta ofrece la oportunidad de brindarle al país profesionales de calidad a precios muy asequibles.

Este es un valor positivo que la sociedad siempre le va a reconocer la UASD, ya que el propósito de esta institución, es formar personas para que se puedan desarrollar en distintas áreas y desde allí, puedan aportar y agregar valores positivos a la sociedad.

La UASD al ser una universidad pública es también vista como una casa de altos estudios, en donde personas de cualquier estrato social pueden realizar sus estudios de grado y posgrado, así como cursos extracurriculares a un costo medio.

A nivel internacional, la universidad tiene muy buena valoración, ya que muchos extranjeros a la hora de elegir la República Dominicana como destino para formarse como profesionales, muchas veces prefieren la UASD, por esta ofrecerle oportunidades favorables para poder lograr profesiones que lo ayudan a mejorar su calidad de vida.

Unos de los factores por los cuales la UASD ha logrado destacarse a nivel internacional y ha logrado tener una buena proyección, es que esa institución se ha preocupado por desarrollar vínculos a través de convenios y acuerdos de colaboración y cooperación con otras universidades e instituciones que brindan oportunidades de programas de investigación, intercambios académicos y promoción de becas a los estudiantes docentes y empleados de las instituciones involucradas.

Un punto que también ha ayudado a que la UASD se destaque a nivel nacional e internacional, es que cuenta con una Dirección General de Cooperación Nacional y Relaciones Internacionales, la cual se compone de una División de Intercambios Académicos, Una División de Formulación y Gestión de Proyectos y, por último, pero no menos importante, una División de Formulación y Seguimiento a Convenios.

Esa dirección, trabaja de las manos con la Rectoría de esa institución y ambas son la cara de la UASD a nivel nacional e internacional, forman un equipo para velar por los asuntos de vinculación, acuerdos y convenios e intercambios académicos, que se derivan de los vínculos existentes entre la UASD con cada organismo.

Todos esos factores antes mencionados, se les atribuye a que la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), tenga una buena valoración en el su sector y en la sociedad.

La orientación de la UASD es formar críticamente profesionales, investigadores y técnicos en las ciencias, las humanidades y las artes, necesarias y eficientes para coadyuvar a las transformaciones que demanda el desarrollo nacional sostenible, así como difundir los ideales de la cultura de paz, progreso, justicia social, equidad de género y respeto a los derechos humanos, a fin de contribuir a la formación de una conciencia colectiva basada en valores.

La UASD asume su responsabilidad en la formación de una conciencia crítica de la sociedad dominicana, no dependiente, enmarcada solidariamente en los principios sustentados por los pueblos que luchan por su independencia y bienestar.

No obstante, cabe destacar que, aunque su orientación sea la antes mencionada, la UASD no estaba muy bien posicionada en la sociedad dominicana, debido a los constantes enfrentamientos y manifestaciones estudiantiles que se realizaban en sus recintos, lo que hacía el trayecto de una carrera universitaria más larga que en universidades privadas.

En la actualidad, estas actividades han descendido considerablemente, ahora mismo, tanto los estudiantes como el personal docente y administrativo, se sienten con tranquilidad para realizar las actividades propias de la institución. Aunque se suma la dificultad de que el ciclo escolar está dividido en semestres, lo que hace que la estancia de una licenciatura sea más larga que en otras altas casas de estudios.

La ventaja de que la UASD tenga una buena proyección en la sociedad, es que puede hacer una excelente gestión en su cultura organizacional y servir de referencia para otros organismos con gestión organizacional deficiente, así las universidades del país podrán mantener a todos los empleados informados de las decisiones y actos que hace la empresa, generará en ellos un sentido de pertenencia y colaboración que repercutirá en múltiples beneficios para trabajadores y organización.

2.5 Análisis de la relación entre los principios y creencias de la institución.

En término general consideramos que los principios y creencias de la UASD, van de las manos, ya que a pesar de los puntos encontrados que hay que mejorar, es una institución que conjuntamente con sus colaboradores cultiva la enseñanza, la investigación y los valores, algo que nos llamó mucho la atención es que los uasdianos se identifican con todo lo que representa esa la institución.

La UASD, desde su fundación, como su filosofía lo indica, siempre ha apostado por una sociedad desarrollada y es por esto que cada día se preocupa por entregar profesionales de calidad a la sociedad dominicana, para de esta forma aportar su granito de arena al desarrollo de la nación.

En cuanto a su filosofía, consideramos que se cumplen en un 90% lo estipulado en ellas, ya que dentro de la institución existen dependencias que velan por que cada colaborador se acoja a sus principios valores y filosofía.

La universidad Autónoma de Santo Domingo UASD, es una de las universidades dominicanas que cuenta con su propio museo en el que relata su historia desde su creación hasta la actualidad. En ese espacio del arte, se pueden encontrar objetos propios de la institución en los que está plasmada la historia de la UASD.

Otro punto que cabe resaltar es la que UASD cuenta con himno y bandera propios que la identifican y la representan como institución.

Una institución con los factores favorable como los que pudimos identificar en la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), es una institución con sus mitos y creencias bien definidos.

Por medio de una buena cultura organizacional, es posible transmitir la identidad corporativa a los colaboradores, promover un flujo de comunicación bidireccional contribuye a generar un clima de confianza y a mantener las buenas relaciones entre los colaboradores y los altos mandos de la institución.

Es por ello que surge nuestro interés en analizar los principios y creencias de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), con el propósito de mejorar la calidad del trabajo que se realiza en la institución y crear un ambiente laboral más acogedor para sus colaboradores.

Con este análisis creemos que la UASD, puede mejorar significativamente en materia de su cultura organizacional, ya que hemos identificados fallas que no permiten que la institución pueda avanzar en este ámbito.

Una buena gestión de la cultura empresarial es necesaria para promover un clima laboral saludable y optimizar la productividad de la organización.

En la actualidad, la UASD está consciente de que para cumplir con sus objetivos requiere de un equipo humano debidamente capacitado, informado y comprometido y esto se logra concientizando a sus colaboradores a sentirse identificados con los ideales de la institución. En ese sentido, la cultura organizacional es un rol fundamental, en tanto contribuye a crear un clima laboral saludable que permite el desarrollo de buenas ideas además de potenciar la productividad de sus integrantes.

CAPITULO III

Diagnóstico sobre la cultura organizacional de la UASD en la actualidad.

3.1 Situación actual por la que atraviesa la UASD o Diagnostico.

Dentro de los hallazgos que encontramos están, que la comunicación interna es semi informal o 1.0, debido a que la universidad cuenta con los canales de comunicación interna preestablecidos, pero no están debidamente plasmados. No existe un manual de comunicación interna que especifique los usos y funciones de las herramientas existentes, como son el correo electrónico, whatsapp, carpetas compartidas internas, memorando, oficios, teléfonos, revistas y brochure.

La comunicación interdepartamental se maneja a través de teléfonos, memorando, correo electrónico, oficios y reuniones.

Cabe destacar, que debido a las dificultades para que la comunicación llegue por las vías correspondientes, tienden a crearse rumores de pasillos que muchas veces se debe a personas toman atribuciones que no le corresponden y muchas veces esto genera falta de empatía por informa y falta de veracidad de quienes reciben la información.

3.2 Proceso para el levantamiento de información utilizado.

Para obtener los datos necesarios de esta investigación se realizó una encuesta a 40 colaboradores de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), con el objetivo de conocer la percepción en el manejo de la comunicación interna institucional.

También obtuvimos información a través de una fuente confiable que nos orientó acerca del manejo de la comunicación “de pasillos”, de la comunicación interdepartamental y de cómo se refleja el estilo de liderazgo en todo el entorno laboral.

Los resultados más relevantes obtenidos de la encuesta fueron los siguientes:

El 65 por ciento de los empleados que llenaron la encuesta tienen más de cinco años laborando en la UASD y el 52.4 por ciento considera que el estilo de liderazgo está en proceso de transición.

Con el objetivo de conocer el uso que les dan a las herramientas de comunicación interna existentes, le preguntamos si reciben las respectivas informaciones por las vías correspondientes, a lo que el 57.5 por ciento dijo que sí, mientras que el 30 por ciento respondió que a veces y un 12.5 por ciento manifestó que no.

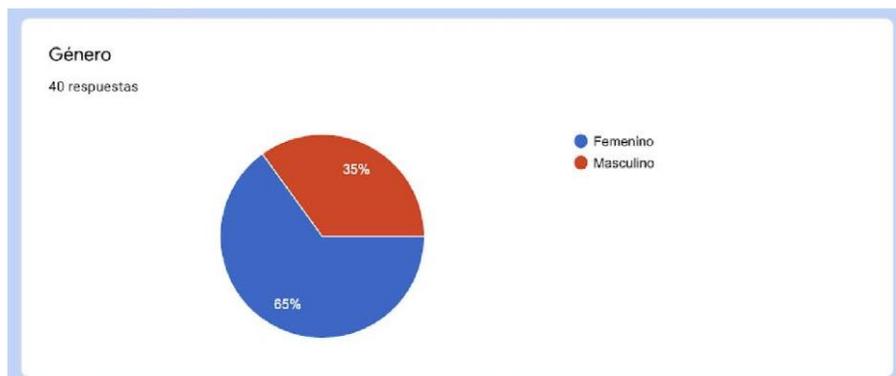
También identificamos que un 32 por ciento de los colaboradores prefiere recibir las informaciones institucionales por correo electrónico; el 18 por ciento vía Whatsapp; 13 por ciento a través comunicaciones, 10 por ciento boletines, el restante a través de revistas, murales y otros.

Al cuestionarlos acerca de la filosofía institucional un 50 por ciento manifestó que sí la conoce, mientras que el 42.5 por ciento no la recuerdan y el 7.5 por ciento sinceramente respondió que no.

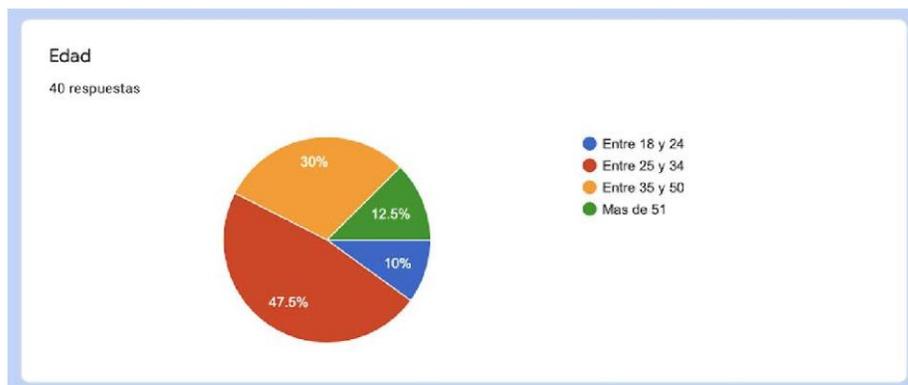
Un dato muy interesante, respecto a la cultura institucional fue descubrir que la mayoría de los colaboradores se identifican con el escudo de la universidad, representando este grupo el 65 por ciento de los encuestados. Un 25 por ciento se identifica con la bandera y solo 10 por ciento con el himno de la institución.

- **Resultados de la encuesta**

Resultados de la encuesta realizada 40 colaboradores de la UASD

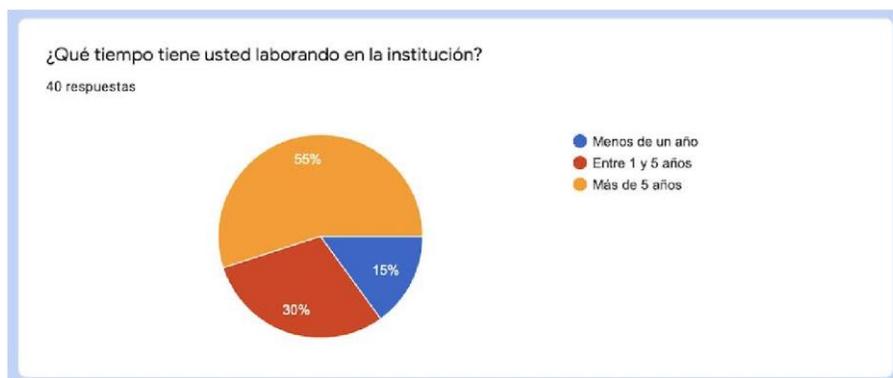


El 65% de los encuestados eran femeninos y el 35% masculinos.



El 47.5% de los encuestados tiene entre 25 a 34 años de edad, el 30% tiene entre 35 a 50 años de edad, el 12.5% tiene más de 51 años y el 10% tiene entre 18 a 24 años de edad.

Para la misma se realizaron las siguientes preguntas:



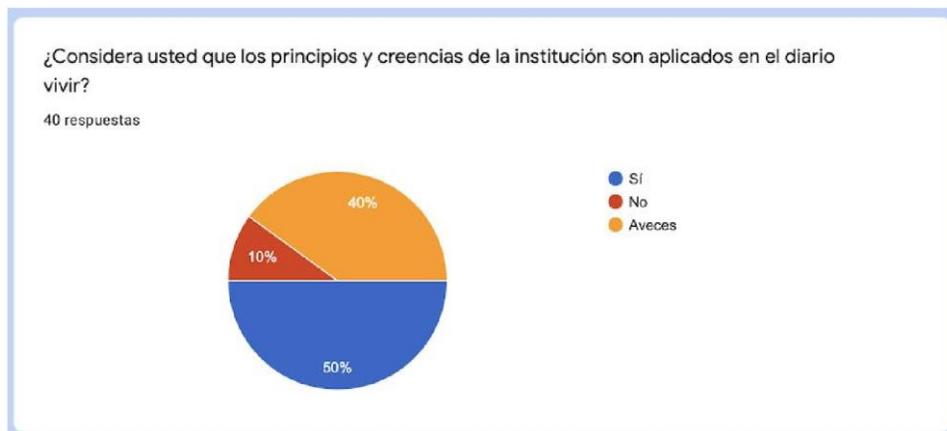
¿Cuál es el tiempo laborando en la institución?

El 65 por ciento más de 5 años, el 30 por ciento entre 1 y 5 años y un 15 por ciento menos de un año.



¿Consideran que se les informa por los Canales adecuados sobre las noticias e informaciones importantes?

El 57.5 por ciento que Sí, el 30 por ciento a veces y el 12.5 por ciento que no.



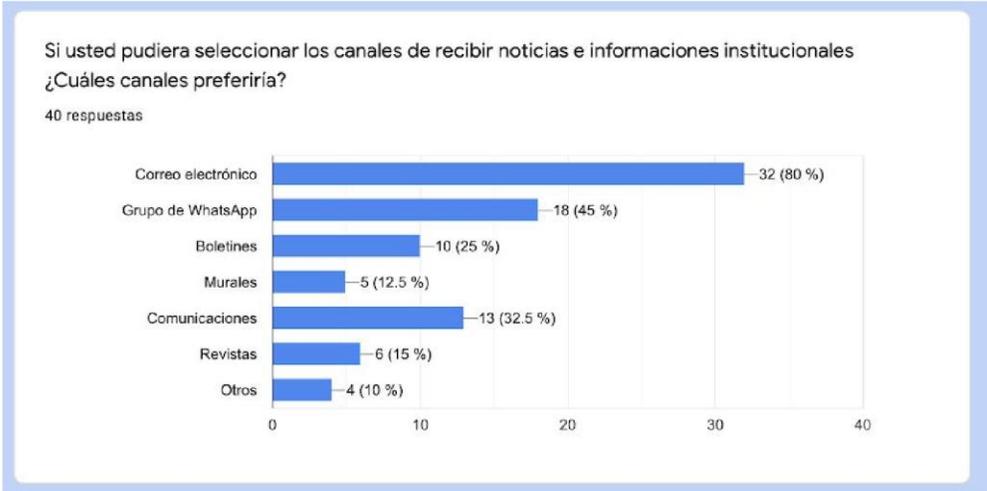
¿Consideran que los principios y creencias de la institución son aplicados en el diario vivir?

El 50% de los encuestados consideran que sí son aplicados los principios y creencias de la institución, el 40% a veces y el 10% que no.



¿Cuál es el estilo de dirección y Liderazgo?

El 52.5% de los encuestados entiende que el estilo de dirección y liderazgo está en transición a la modernidad; el 27% Modelo muy antiguo y burocrático; el 12.5% Convencional y un 7.5% Vanguardista.



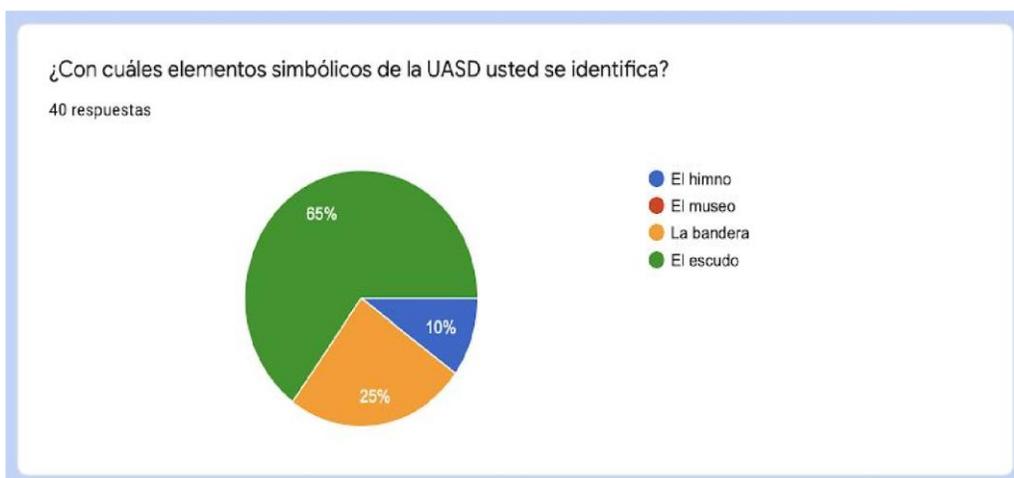
¿Si pudieran seleccionar los canales de recibir noticias e información institucionales, cuáles preferirían?

El 32% de los encuestados preferirían recibir noticias e informaciones institucionales por correo electrónico; el 18% por Whapsap; 13% comunicaciones, 10% boletines, 6% revistas; 5% murales y un 4% otros.



¿Conocen la filosofía institucional?

El 50% de los encuestados conoce la filosofía institucional, el 42.5% no la recuerdan y el 7.5% no la conocen.



¿Con cuáles elementos simbólicos se identifican?

El 65% de los encuestados se identifican con el escudo; el 25% con la bandera, el 10% con el himno y ninguno de los encuestados se identifica con el museo.

3.3 Factores negativos o perjudiciales observados, aspectos adecuados que benefician los propósitos de desarrollo y crecimiento de la organización.

Según el autor del libro de comunicación interna 2.0, Alejandro Formanchuck, existen instituciones que cuentan con todas las herramientas internas para realizar un excelente manejo de la comunicación interna, sin embargo, debido a la relación que tiene la comunicación interna con la cultura, es imposible realizar comunicación 2.0 si la cultura de la institución es 1.0.

Por lo tanto, podemos resaltar que la UASD cuenta con las principales herramientas de comunicación interna, correos electrónicos, foros de whatsapp, teléfonos, carpetas internas compartidas, brochure, boletines, revistas, memorándum, oficios y las principales redes sociales.

Muchas de estas herramientas son las que hacen posible el ejercicio de la comunicación interna de esta institución, sin embargo, la consideramos que la comunicación interna puede mejorar bastante.

- **Análisis FODA**

El análisis FODA es el proceso por el cual a partir de la síntesis de la información obtenida en el análisis de situación podemos identificar y clasificar en una matriz cuadrada los factores más relevantes asociados a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de una organización.

- **Debilidades:**

- ✓ Falta de un Manual de comunicación interna.
- ✓ Falta de comunicación entre equipos.
- ✓ No son concisos a la hora de delegar funciones.
- ✓ Conflictos derivados de una pobre gestión de comunicación interna.

- **Fortalezas:**

- ✓ Cuentan con las herramientas para elaborar un manual de comunicación interna.
- ✓ La UASD tiene profesionales capacitados en el área, capaces de implementar las estrategias de mejora y de hacer una buena gestión de comunicación interna.
- ✓ La universidad cuenta con una dirección general de comunicación establecida.

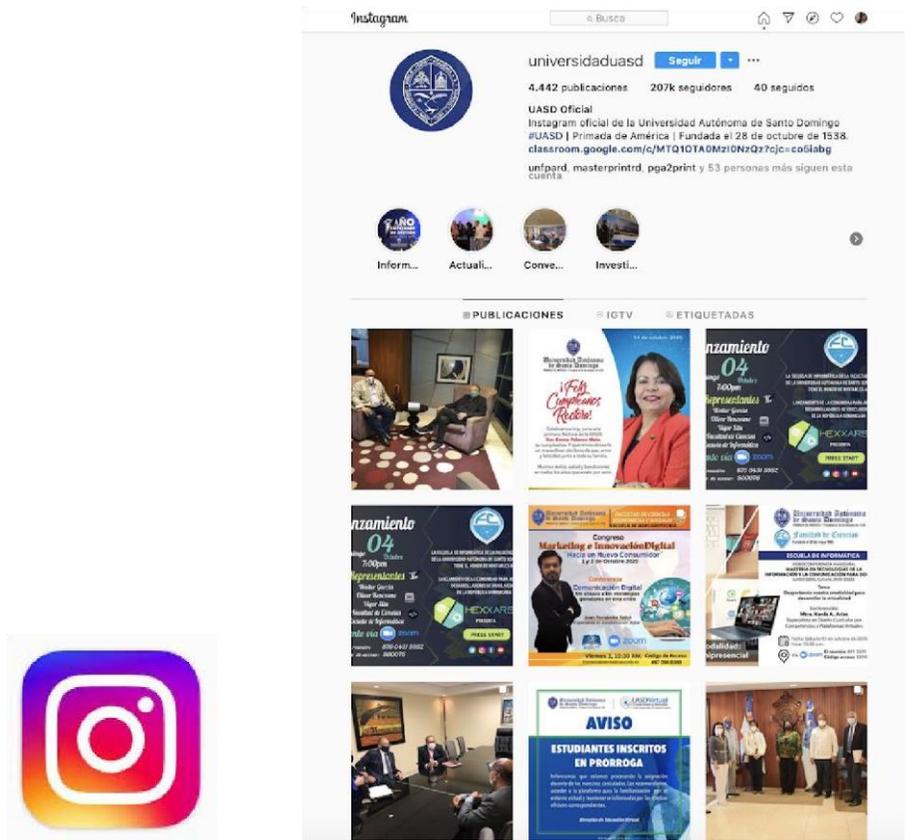
- **Amenazas:**

- ✓ Universidades con una comunicación interna fortalecida.
- ✓ Deterioro de la eficiencia en el personal.
- ✓ Que los empleados pierdan el norte de los objetivos de la institución.

- **Oportunidades:**
 - ✓ Sensibilizar, alinear y formar en inteligencia comunicacional.
 - ✓ Estandarizar y pautear la comunicación.
 - ✓ Desarrollar periódicamente investigaciones de comunicación.
 - ✓ Conformar un comité interdisciplinario de comunicación.
 - ✓ Identificar y atraer a los líderes informales.

- **Análisis de las redes sociales de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD).**

La Universidad Autónoma de Santo Domingo UASD, tiene presencia en las principales redes sociales desde el 2011, al ser una entidad de carácter gubernamental, el contenido de sus redes sociales cumplen las normativas de la NORTIC E1, lo que garantiza la calidad del contenido que se publica.



El instagram la UASD cuenta con 207 mil seguidores y 4,442 publicaciones, el average de comentarios en sus publicaciones es de 11, el tipo de contenido es informativo ya que por esta red social promocionan los encuentros estudiantiles, actividades institucionales, el calendario académico y las invitaciones a actividades tanto virtuales como presenciales.

La institución tiene una línea gráfica definida, las fotos tienen calidad, el contenido no tiene faltas ortográficas, pero los artes de las redes sociales no siguen los parámetros recomendados, ya que están saturados de información.

En general las redes están bien, pero se deberían de crear otros tipos de contenido para que los seguidores interactúen más con la institución y se sientan parte importante de la comunidad escolar.



La página de facebook de la UASD tiene 236,435 seguidores y 222,568 personas que indicó que le gusta el contenido de la página, el average de me gusta en las publicaciones es de 326 y el average de comentarios es de 194 por publicación.

El tipo de contenido es informativo ya que por esta red social promocionan los encuentros estudiantiles, actividades institucionales, el calendario académico y las invitaciones a actividades tanto virtuales como presenciales.

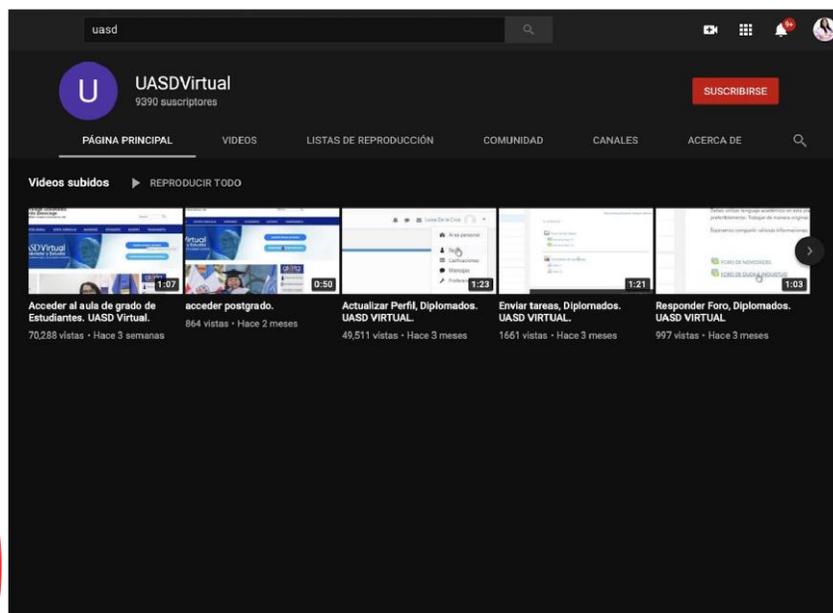
La institución tiene una línea gráfica definida, las fotos tienen calidad, el contenido no tiene faltas ortográficas, el mayor problema que enfrenta la institución en esta red social es que no responden los mensajes, entonces las personas que hacen preguntas y comentan pierden interés porque la comunicación no es bidireccional.



El twitter de la UASD tiene 140 mil seguidores y han publicado 34,900 tweets en estos 9 años, el average de me gusta por tweet es de 73, el average de comentarios es de 8, el average de retweets es de 22 por tweet publicado.

El contenido que se publica por esta red social es de carácter informativo, ya que por esta red social promocionan los encuentros estudiantiles, actividades institucionales, el calendario académico, las invitaciones a actividades tanto virtuales como presenciales, en esta red a diferencia de las otras se comparten informaciones de otras instituciones educativas y gubernamentales.

La interacción de la comunidad electrónica con la institución en esta plataforma es muy buena, ya que los mensajes son respondidos y algunos comentarios posteados en su cuenta.



El canal de YouTube de la UASD es nuevo, tiene menos de un año de creado, en esta red social a diferencia de las otras la institución no tiene una línea gráfica definida y no cumple con los estatutos del manual NORTIC E1, al contactar el departamento que maneja las redes sociales de la UASD nos informaron que no contaban con este canal, que tuvieron que usar este recurso tecnológico durante la pandemia para poder hacer un instructivo para estudiantes que les facilite el acceso a las diferentes plataformas electrónicas de la universidad.

3.4 Propuesta a implementar para mejoría de la Cultura Organizacional de la UASD.

Tomando en consideración que la cultura organizacional busca la fidelización de los empleados, creándoles un alto sentido de lealtad, y refuerza el orgullo de pertenecer a una institución organizada, sugerimos implementar nuevos lineamientos. Es decir, realizar reuniones semanales o quincenales, con la rectora de la universidad y con los principales decanos, donde deberán de asistir un empleado de cada departamento, lo que provocará un acercamiento directo con la dirigencia y revocará esa imagen de un liderazgo centrado en una sola persona.

Estas reuniones serán el génesis de un nuevo estilo de liderazgo, si se toman en cuenta las ideas y los aportes que sugieran los colaboradores invitados. Este nuevo estilo puede ponerse en práctica en todos los centros regionales, en estos casos con el director de cada centro.

Hacerles partícipes de un cambio real que necesita la institución y hacerles saber que ellos son los creadores y realizadores de este cambio.

Entendemos que la UASD cuenta con los recursos disponibles para realizar una excelente comunicación interna, lo que necesita actualmente, es más apertura en cuanto a lo tradicional.

Otra sugerencia que hacemos a la universidad es la creación de una intranet para el uso de todos los colaboradores.

También consideramos que ya es momento de que la UASD continúe cambiando su perspectiva social en cuanto al tiempo que se tarda realizar una carrera, si bien es cierto que esta alta casa de estudios es la que más profesionales gradúa, no menos cierto es que continúa siendo la opción de

quienes no tienen otras opciones. Aquí también hacemos una recomendación a este aspecto interno que puede catapultar a la universidad en grandes escalas.

3.5 Plan de trabajo para efectuar la transformación.

- **Plan de Comunicación Interna de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD) 2021-2025.**

Objetivo: Administrar y controlar los procesos de comunicación interna que aseguren la mejora de la comunicación institucional con los públicos internos de la Universidad Autónoma de Santo Domingo, a través de la implementación de medios de comunicación ascendente y descendente.

Alcance: Este documento regirá para todas las actividades llevadas a cabo por la unidad de Comunicación Interna, que opera bajo la dirección de Recursos Humanos de la sede de la UASD, así como también de los diferentes recintos regionales.

- **Políticas:**

1. El departamento de Gestión Humana será responsable de que sean comunicados de la manera más clara posible los siguientes temas, con el fin de lograr el cumplimiento y el entendimiento de los mismos: Políticas y procedimientos que impactan a todos los empleados de la UASD, Filosofía Institucional, Informaciones institucionales, Información de los servicios, Servicio al cliente interno y externo, Apertura al cambio, Informaciones preventivas de salud, Aspectos formativos relacionados con la empresa, Seguridad física, Departamentos claves y sus funciones, Promover y motivar el cumplimiento de los reglamentos internos, Portafolio de productos y servicios. La calidad del producto, Los objetivos de la

empresa, Cumplimiento de las normativas establecidas por entidades reguladoras del sistema financiero, El mantenimiento de las instalaciones y la proyección de una imagen institucional adecuada.

2. Bajo ninguna circunstancia se transmitirán informaciones de carácter político, religioso, comercial o personal a través del Programa de Comunicación Interna.
3. Los temas específicos a difundir y la planificación de las actividades de comunicación, serán definidos bajo los lineamientos del Comité de Comunicación Estratégica.
4. El Comité de Comunicación Interna está conformado por las siguientes áreas:
 - Gestión Humana
 - Planificación Estratégica
 - Gerencia Mercadeo
 - Encargada-o Unidad de Comunicación Interna
5. Esta planificación de actividades se realizará durante el mes de febrero del año de ejecución, utilizando los formatos creados para la adecuada documentación del plan.
6. La vigencia de este plan, es de cinco años, deberá revisarse en el mes de mayo de cada año, con fines de confirmar su contenido, justificar las razones por las cuales existe alguna variación, o la necesidad de agregar actividades a las previamente definidas.

7. En caso de que durante el período mayo-febrero, surja la necesidad de cambiar, omitir o agregar una de las partes del plan de Comunicaciones Internas, se procederá a documentar las razones que sustentan el cambio.
8. La revisión efectuada al programa actualizado con fecha, estará autorizada por la rectora y firmada por el director de Gestión Humana.

- **Métodos para la Comunicación Eficiente con los Empleados.**

1. El Programa de Comunicación Interna fue creado para garantizar el flujo adecuado de la comunicación entre los diversos niveles y funciones de la universidad. Funciona bajo la responsabilidad de Gestión Humana y su implementación y monitoreo, es responsabilidad de la Unidad de Comunicación Interna.
2. Este Programa de Comunicación Interna cuenta con medios escritos y electrónicos a través de los cuales se establece la comunicación descendente, tales como: (teléfonos, oficios, memorando, correos, boletines), entre otros medios de difusión que la Unidad de Comunicación Interna entienda pertinentes.
3. Para la comunicación ascendente cuenta con los medios siguientes: Visitas a las extensiones regionales y Áreas Administrativas, encuentros con la rectora, Buzón de Comunicación Interna, extensiones telefónicas Unidad Comunicación Interna, Reunión Integración Ejecutivos, Reunión General Empleados y otras estrategias y actividades diseñadas con fines de propiciar una comunicación efectiva diseñada por la Unidad de Comunicación Interna. Es aquí donde proponemos un desayuno con la rectora, al menos en la sede de la universidad, donde debe participar un empleado de cada departamento. Cual podría realizarse dos veces al mes.

4. La información distribuida por los medios internos de comunicación facilita y refuerza el conocimiento en el empleado, sobre los distintos aspectos que conforman la cultura empresarial de la Institución, con lo cual se procura una respuesta laboral más eficiente.
5. De ninguna manera las comunicaciones a través de los medios de comunicación interna, pueden sustituir las relaciones y comunicaciones entre los empleados.

- **Medios de comunicación descendente.**

Para la comunicación ascendente se cuenta con los medios siguientes:

- **Periódico UASD.**

1. El Periódico UASD es un espacio abierto a las necesidades de información e inquietudes de los empleados de la universidad, diseñado para mantenerlos informados sobre los aspectos relevantes de la organización, actualizarlos sobre los productos y servicios del negocio y las actividades institucionales de la entidad.
2. La publicación del periódico se realiza cada dos meses para poder tener información reciente de todas las graduaciones.
3. Sus páginas estarán básicamente destinadas a difundir contenidos en que se abordarán sin limitarse, los siguientes ejes temáticos: servicios, beneficios, actividades internas, aportes a la comunidad, promociones de productos, formación personal y familiar, presentaciones de departamentos, reconocimientos, cambios en la empresa, etc.

4. En el mismo quedarán excluidas las informaciones cuyo contenido sea meramente social de un departamento, tales como celebraciones de cumpleaños, intercambio de regalos, fiesta navideña departamental; en el entendido de que lo que concierne a una actividad social calificada para ser difundida, debe ser de interés general de la universidad. En ese sentido, cabría difundir actividades como la fiesta navideña, actividades empresariales, etc.

✓ **Carpetas internas compartidas.**

1. Este medio está destinado a informar, proveer actualizaciones de datos de uso en común y agilizar las tramitaciones de solicitudes diversas que requiera el personal. El contenido de las informaciones aquí colocadas debe estar relacionado con los siguientes temas: información institucional, comunicaciones internas de productos y servicios, fotografías de actividades internas y externas, promociones de empleados, cambios en la empresa e ingresos de empleados, fallecimiento de empleados o de sus familiares directos, políticas y procedimientos, informaciones y requerimientos de las sucursales y filiales, beneficios al empleado, campañas diversas, temas formativos, etc.
2. En esas carpetas quedarán excluidas las informaciones cuyo contenido sea meramente social de un departamento, tales como celebraciones de cumpleaños, intercambio de regalos, fiesta navideña departamental; en el entendido de que lo que concierne a una actividad social calificada para ser difundida, debe ser de interés general de la Organización. En ese sentido, cabría difundir actividades como la fiesta navideña, actividades empresariales, etc.

✓ **Buzón-Correo de Comunicación Interna @uasd.edu.do**

1. Este medio de comunicación se utiliza para llegar a todos los usuarios conectados a la red electrónica de la UASD de manera directa e inmediata, con fines de transmitir las informaciones institucionales de interés general.
2. En el caso de que la información a difundir esté contenida en un archivo que ocupe mucha memoria, se ofrecerá la información general a través de este medio y se le programará en una carpeta interna en el escritorio de su computador.

✓ **Otros medios.**

1. La comunicación descendente también puede apoyarse en otro tipo de medios, tales como: memorándum, oficios, foros de whatsapp, talleres, reuniones departamentales, volantes, afiches, folletos, reuniones formativas por razones institucionales, etc. Estos contenidos quedarán establecidos en el Plan de Comunicación Interna.

✓ **Medios de comunicación ascendente.**

Para la comunicación ascendente se cuenta con los medios siguientes:

➤ **Visitas a recintos regionales y Áreas Administrativas.**

1. Con las visitas a los recintos regionales y Áreas Administrativas que realizan la rectora, los vicerrectores directores de los centros regionales, se produce un acercamiento entre los empleados y oficinas con la Administración de la UASD. De este modo se reafirma la filosofía horizontal

que prima en la institución y se propicia el conocimiento directo de los grandes temas que impactan a las distintas áreas del negocio, que se les comunican directamente a los ejecutivos citados. Por otro lado, también pueden ser apreciadas las particularidades de las distintas localidades explicadas por sus ocupantes.

➤ **Encuentros con la rectora (EMMA POLANCO).**

1. Los “encuentros con la rectora” permiten un acercamiento cara a cara entre un grupo de empleados seleccionados al azar, representantes de distintas oficinas o departamentos, para compartir en un ambiente de camaradería con la rectora y los vicerrectores. Es un espacio donde los invitados pueden expresar sus inquietudes, sugerencias o dudas sin temor a plantearlas y recibir de manera inmediata la respuesta. En los casos en que no se le responda en el momento, se toma registro del caso para procesar y hacerle llegar la información, ya sea por teléfono o bien por escrito.

➤ **Medio Electrónico Ascendente INTRAUASD (sugerido, no existe).**

1. La sección INTRAUASD localizada en la página de Intranet (por definir), se creará con el propósito de que el empleado que esté navegando en este medio y desee entablar una comunicación con la empresa, referente a productos o servicios, utilice esta vía. Así mismo, en los casos que desee plantear un tema distinto a los antes señalados, podrá presentarlos a través de este medio. Esta sección está enlazada hacia la Unidad de Comunicación Interna y solamente podrá revisar la persona responsable de la misma, que, a su vez, elabora un reporte consolidado de los contactos periódicos que aquí se presentan y tramitan a través de la Administración.

➤ **Correo o Buzón de Comunicación Interna.**

1. El Buzón de Comunicación Interna, también puede ser utilizado como canal de comunicación ascendente, pueden expresarse con total confianza también por este medio. En este caso, también serían recibidas sus comunicaciones directamente en la Unidad de Comunicación Interna.

➤ **Teléfonos de la Unidad de Comunicación Interna.**

1. La vía telefónica puede ser otro medio de comunicación de los empleados con la Organización. En este caso, pueden hacer uso tanto de los teléfonos asignados a la Unidad de Comunicación Interna como también directamente hacia la Administración, si así lo entendieran pertinente.

Las evidencias de la implementación de los sistemas de comunicación llevados a cabo serán:

- a. **Comunicación Descendentes:** Supervisor-Supervisado, Intranet INTRAUASD, teléfono y visitas departamentales, Correo Interno Comunicación Interna NOMBRE, Sistema de Cascadeo mediante reuniones, Reunión General de Empleados, los archivos electrónicos de las informaciones difundidas, las piezas comunicacionales impresas de otros medios, etc., las cuales deberán archivarse en la Unidad de Comunicación Interna, como evidencia del cumplimiento.
- b. **Comunicación Ascendentes:** los reportes que prepare la Unidad de Comunicación Interna sobre: Correos electrónicos dirigidos a Comunicación Interna, reportes de las visitas a los recintos regionales

“Encuentros con la rectora”, reuniones departamentales y contacto con empleados a través de “Medio Electrónico Ascendente”, como también de contacto telefónico con la Unidad de Comunicación Interna. Cada uno de estos registros deberá establecer el tiempo de vigencia en que se preservarán en los archivos, tanto en la modalidad electrónica como impresos.

La cultura organizacional empresarial, es un fenómeno que cada día va en constante evolución, es decir se reinventa con el pasar de los tiempos y las instituciones de educación superior se han visto en la obligación de incorporarla como parte de sus estrategias fundamentales para lograr un buen funcionamiento a nivel interno y externo de sus instituciones. Es por ello que decidimos analizar la cultura organizacional de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), ya que es una institución cuenta con elementos y herramientas suficientes para lograr un funcionamiento exitoso.

Pensamos que luego de un diagnóstico verídico realizado a esta institución y con las estrategias y un plan de trabajo eficiente, que estamos sugiriendo a implementar para su mejoría en el ámbito de la cultura organización, esta institución mejorara totalmente en beneficio de todos los sectores que de manera directa o indirecta forman parte de esa Alta Casa de Estudios.

CONCLUSIONES

La presente investigación expone la realización de un análisis de la cultura organizacional de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), para realizar este análisis se contó con el apoyo de diferentes herramientas de investigación, para lograr tener un resultado cualitativo y cuantitativo de la situación actual en base a la cultura organizacional de la UASD.

Para obtener mejores resultados de la investigación, se realizaron análisis para conocer las distintas fallas que la institución puede tener, haciendo uso de análisis FODA, encuestas a sus colaboradores y así poder brindarle un diagnóstico y presentarle una propuesta para su mejora.

Se resaltan también las fortalezas que la institución posee, haciendo mayor énfasis en las relacionadas con la comunicación interna y las encaminadas a la mejora de desempeño de sus colaboradores.

La elaboración de un diagnóstico es ideal, si las empresas lo que quieren es encontrar apoyos externos para hacer más efectiva la comunicación interna y lograr con ella un mejor ambiente.

Con esta investigación pretendemos entregar una propuesta con estrategias efectivas a implementar a la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), para la mejora de su cultura organizacional, pensamos que de esta forma estamos aportando a la institución e indirectamente al país.

Con el análisis de la cultura organizacional de las Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), hacemos un gran aporte a esta institución y de manera indirecta a las universidades dominicana, ya que en nuestras investigaciones pudimos darnos cuenta que existen diversos estudios de este fenómeno, pero existen pocos estudios que aborden específicamente a las universidades de nuestro país y el mundo.

Pensamos que para que se cultura organizacional de manera eficiente en las instituciones de educación superior dominicanas, es necesario diseñar estrategias y planes de trabajo que conlleven a los propósitos de cada institución.

Es por ello que, en esta tesis, decidimos que la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), sea un ente de referencia para otra universidad en cuanto a lo que tiene que ver con este fenómeno que ha venido a revolución las empresas de manera positiva.

Tomamos la decisión de trabajar con la UASD, porque pensamos que su cultura organizacional es deficiente y nos embarga el interés de que esa Alta Casa de Estudios mejore a lo interno de sí misma, para que pueda ir acorde con los cambios que va experimentando la cultura organizacional en las instituciones y organismo de nuestro país.

Una institución de educación superior en donde reina una cultura organizacional deficiente, es una institución en donde se vive un ambiente laboral toxico, en donde los propósitos y objetivos no están claros para sus colaboradores.

Es por ello que, en esta investigación, a partir de un análisis profundo realizado a la cultura organizacional de la usad, pudimos llegar a conclusiones a través de un diagnostico las cuales nos llevaron a proponer estrategia factible para un cambio a favor de la institución en donde se bonificaran todos los sectores que están vinculados a esta universidad.

Pretendemos con estas estrategias propuestas, que se implementen y la Universidad Autónoma de Santo Domingo, sea una universidad renovada y diferente a partir de que se ejecuten todas esas ideas que ponemos a su servicio para que pueda ser una universidad modelo para las demás universidades del país.

No solo elaboramos diversas estrategias para el buen funcionamiento de una comunicación interna eficiente, una filosofía modelo y un trabajo en equipo formidable para el bienestar de la UASD, sino que también abordamos el estilo de liderazgo que predomina en esa institución y dentro de esas propuestas trazamos pautas, para que ese estilo de liderazgo le de paso a un liderazgo en donde todos sus colaboradores se sientan identificados.

En esta investigación analizamos a profundidad los principios y creencias de la UASD, ya van de las manos, consideramos que a pesar de los elementos identificados que se deben mejorar, es una institución de educación superior que junto con sus integrantes cultiva la enseñanza, la investigación y los valores.

Un punto importante que pudimos identificar en el proceso de nuestra investigación, es que la Universidad Autónoma de Santo Domingo La (UASD), desde su creación, como su filosofía lo indica, ha apostado por el desarrollo de la sociedad y es por ello se empeña preocupa por entregar

profesionales de alto nivel a la Republica dominicana, para de esta manera contribuir al desarrollo de nuestro país.

En esta investigación nos apoyamos de procesos y métodos que nos permitieron recopilar datos de manera confiable para el desarrollo de nuestra tesis, que nos llevaron a proponer la ejecución de un plan de trabajo para la UASD, para poner en marcha el periodo 2021-2025 este en esos años apostamos por la transformación de esa institución de manera radical en todo lo que tiene que ver a la gestión de su cultura organizacional.

La cultura organizacional implementada de manera efectiva a lo interno de las instituciones de educación superior del país, deja beneficios que ayudan a esas instituciones a tener un mayor desarrollo.

Dentro de los beneficios que puede aportar la cultura organizacional en las instituciones están:

- Una buena organización en materia de comunicación interna, que conlleva a mejorar el clima organizacional, aumento de la productividad, disminuye la rotación, minimiza los rumores y reduce los efectos de una crisis.
- Los colaboradores se identifican con los propósitos y lineamientos de las empresas, a tal punto que se sienten muy comprometidos con las funciones que se les asignan.
- Se evadan a grandes escalas los rumores de pasillos, ya que las informaciones llegan de manera precisas y concisas por los canales correspondientes de las instituciones.
- Es estilo de liderazgo se convierte en un estilo acorde con los nuevos tiempos, esto quiere decir, que los lideres institucionales se

involucran en los procesos de las empresas, se ganan la confianza de sus colaboradores y se sienten comprometidos con el bienestar de sus organismos y sus gentes.

El propósito de esta investigación es que la UASD, a través de las propuestas sugeridas en esta investigación, pueda crear un ambiente laboral acorde con los nuevos tiempos ya que la cultura organizacional, es un fenómeno que va incorporando elementos en beneficio de las universidades, para que puedan desarrollarse de una manera exitosa.

Con esta investigación queremos aportar de manera directa e indirecta a las universidades del país, para que puedan mejorar el estilo de su comunicación interna y de paso mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, creando ambientes laborales acogedores en donde puedan desempeñar sus roles de una manera efectiva.

Entendemos que las UASD, en cuanto a cultura organizacional se refiere, cuenta con herramientas, para convertirse en un marco de referencia en este ámbito, sirviendo así de modelo para otras universidades que vía investigaciones pudimos contactar que no tienen una buena gestión de cultura organizacional.

Una institución con lineamientos claros y reglas trazadas que la beneficien, es una institución que siempre se mantendrá acorde a los nuevos tiempos y es muy difícil que se quede estancada en el tiempo por falta de estrategias.

Uno de los puntos más afectados cuando en una institución hay una mala gestión en cuanto a su cultura organizacional, es que este problema también afecta la comunicación interna y esto provoca que el mensaje no llegue claro a sus integrantes.

Para lograr una comunicación interna efectiva se requiere: tener un equipo directivo creíble, cercano, que sepa hablar el lenguaje de los empleados y que se mantenga atento a las preocupaciones de los trabajadores; los directivos deben ser capaces de transmitir las ideas de fondo a los equipos de áreas funcionales; el equipo directivo debe asumir que una de sus tareas más importantes es comunicar a sus empleados los objetivos de los proyectos futuros y verificar que los empleados sean capaces de replicar la idea del proyecto a futuro con relativa exactitud.

En ese sentido, no todo reciben información de la misma manera, es por esto que la empresa debe conocer a su audiencia y saber si es mejor mandarle un correo o con instrucciones precisas o tener una breve junta.

Con esta investigación y las propuestas de mejoras sugeridas, apostamos a que la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), pueda mantener una política de puertas abiertas con sus colaboradores, y esto se logra brindando un espacio de confianza en el que los colaboradores sobre sus efectos en el trabajo sin juzgarlos con el objetivo de resolver cualquier inquietud o conflicto antes de que crezca.

Cuando las instituciones de educación superior del país, practican el arte de escuchar a sus colaboradores, los procesos fluyen de manera distintas, esta técnica no solo mejora la comunicación, sino que también permite a la otra parte sentirse apreciada y valorada, es por esto que sugerimos que cada cierto tiempo, la empresa organice reuniones con sus colaboradores donde ellos puedan estrenar sus inquietudes y de esta forma poder buscar solución a los problemas existentes.

REFERENCIAS

✓ Artículos

- Zaila M., Jose P., Iliana G. (07/08/2018) artículo, La Cultura Organizacional en las instituciones Universitarias, <https://dialnet.unirioja.es>.
- Moorgead (2010) consideran que “los valores culturales son esenciales para que todo empleado pueda conducirse adecuadamente y poder actuar” (P9).

✓ Páginas Web.

- Awilda Carolina Verigüeto de León (2012/2017) Rol del Directivo Eficaz www.eoi.es/blogs/awildacarolinaberiguete
- Ana Isabel Salcedo (mayo 2021) Cultura organizacional: tipos, elementos, y ejemplos extraordinarios <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>
- Verónica Romero (agosto 2018) Importancia de la Cultura Organizacional en las Empresas <https://ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/importancia-de-la-cultura-organizacional-en-las-empresas/>
- Como se diseña una Cultura Organizacional exitosa (Febrero 2018) <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/como-disenar-una-excelente-cultura-organizacional/>
- Que es el liderazgo. Aspectos más relevantes, Artículo técnico, Capacitación Directiva, Capacitados Gestión de Proyectos Gestión

- Jazmín A. (septiembre 2015), Tesis de Magister Revisión de la Literatura a cerca de la Cultura Organizacional en el ámbito Educativo. Universidad de Especialidades Espiritu Santo, Guayaquil-Ecuador.

ANEXOS

Anexo 1

1.1 Encuesta

Encuesta para aplicar a lo interno de la UASD.

1- ¿Género?

- A) Masculino
- B) Femenino

2- ¿Edad?

- A) 18-24
- B) 25-34
- C) 35-50
- D) Más de 51

3- ¿Qué tiempo tiene usted laborando en la institución?

- A) Menos de un año
- B) Entre 1 y 5 años
- C) Más de 5 años

4- ¿Consideras usted que se le informa por las vías adecuadas sobre las noticias e informaciones importantes de la UASD?

- A) Se me informa por las vías adecuadas.
- B) No se me informa por las vías a adecuadas.
- C) A veces se me informa por las vías correspondientes.

5- ¿Consideras Usted que los principios y creencias de la institución son aplicados correctamente?

- A) No se aplican correctamente
- B) Se aplican correctamente
- C) A veces se aplican de manera correcta
- D) Explique

6- ¿A su entender, ¿cuál es el estilo de liderazgo y dirección de la UASD?

- A) Vanguardista
- B) Tradicional
- C) En transición a la modernidad
- D) Modelo muy antiguo y burocrático
- E) Explique

7- ¿Si usted pudiera seleccionar los canales de comunicación para recibir noticias e informaciones de la institución, ¿cuáles canales preferirías?

- A) Correos electrónicos institucionales
- B) Grupos de WhatsApp institucionales
- C) Boletines
- D) Murales
- E) Comunicaciones
- F) Revistas
- G) Otros

8- ¿Conoce usted la filosofía institucional de la UASD?

- A) No la conozco
- B) La conozco
- C) No recuerdo

9- ¿Con cuáles elementos simbólicos de la UASD, usted se identifica?

- A) El himno
- B) El museo
- C) La bandera
- D) El escudo
- E) Explique

10- ¿Crees que su trabajo en la institución es valorado?

- A) Es valorado
- B) No se valora mi trabajo
- C) Explique

11- ¿Se le da participación en las tomas de decisiones en la institución?

- A) No se toman en cuenta mis opiniones.
- B) Se toma en cuenta mis opiniones.
- C) Se me da participación en las actividades de la institución.

12- ¿Cuáles son las herramientas que más se usan para mantener la comunicación a lo interno de la institución?

- A) Teléfonos
- B) Correos electrónicos institucionales
- C) Foros de WhatsApp institucionales
- D) Murales
- E) Boletines
- F) Revistas
- G) Otros_____

13- ¿Qué tipo de ambiente laboral predomina a lo interno de la UASD?

- A) Se vive un ambiente laboral sano.
- B) El ambiente laboral es tóxico
- C) Explique

14-¿Tiene la UASD un catálogo con las normas y vías de comunicación establecidas?

- A) No tiene un catálogo
- B) Existe un catálogo
- C) Las vías de comunicación son informales.
- D) Redes sociales
- E) Murales
- F) Boletines
- G) Otros_____

15-¿Cree usted que la UASD necesita un cambio en su estilo de liderazgo y dirección?

- A) Necesita un cambio en su estilo de liderazgo y dirección
- B) No necesita cambio en su estilo de liderazgo y dirección
- C) Explique.