

Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Características que definen el ADN organizacional de las Universidades Públicas Panameñas

Characteristics that define the organizational DNA of Panamanian Public Universities

Características que definen o ADN organizacional das Universidades Públicas Panamenhas

Sahory Mercedes Mejía-Arosemena

Universidad Tecnológica de Panamá, Facultad de Ingeniería Industrial. Panamá

sahory.docente@gmail.com ORCID0000-0001-7115-4734

Resumen

En el área de Recursos Humanos en las Universidades Públicas Panameñas, se permite saber cómo en su ADN y actuar, se pueden mejorar los procesos a partir de la integración de personal nuevo, y sumar a los que ya pertenecen a ella, pero para codificar estas características, es necesario identificar el constructo ADN organizacional, por lo tanto, se presenta esta investigación cualitativa compuesta por diferentes etapas que están interrelacionadas, donde intervienen la técnica documental y la de la encuesta. Se parte de la dinámica laboral, en donde se observa una creciente movilidad y niveles de rotación en las organizaciones, lo que podría incidir en los niveles de internalización de una gran cantidad de variables, procesos de adaptación y socialización de nuevos miembros, donde se hizo una comparación de la descripción del funcionamiento de tres universidades, y con ese marco referencial, se elaboró un registro de observación para verificar en la universidad objeto de estudio, el proceso de inducción, y cuántas etapas se encontraban establecidas en su estructura. También se determinó a través de los registros de observación sobre el ADN organizacional, que existe una alta presencia de cumplimiento a nivel de inducción, que incluyó enseñanzas y experiencias de los colaboradores, de sus conocimientos previos, normas básicas y relacionamiento con las políticas y regulaciones administrativas y legales, concluyendo, que es posible replicar el estudio en el resto de las universidades públicas del país, porque las condiciones y elementos que forman parte de sus ADN son similares.

Palabras clave recursos humanos, mercado de trabajo, productividad laboral, universidad.

Abstract

In the field of Human Resources in Panamanian Public Universities, it is possible to know how in their DNA and act, processes can be improved from the integration of new personnel, and add those who already belong to it, but to codify these characteristics, is necessary to identify the organizational DNA construct, therefore, this qualitative research is presented, composed of different stages that are interrelated, where the documentary technique and the survey technique intervene the documental technique and the survey. It starts from the labor dynamics, where a growing mobility and levels of rotation in organizations are observed, which could affect the levels of internalization of many variables, adaptation processes and socialization of new members, where a comparison of the description from the function of three universities, and with that referential screen, an observation record was prepared to verify the induction process at the university under study, and how many stages were established in its structure. It was also determined through the observation records on the organizational DNA, that there is a high presence of compliance at the induction level, which included teachings and experiences of the collaborators, from their previous knowledge, basic norms and handle with administrative and legal policies and regulations, concluding that it is possible to replicate the study in the rest of the country's public universities, because the conditions and elements that are part of their DNA are similar.

Key words human resources, job marketing, working productivity, university

Resumo

Na área de Recursos Humanos das Universidades Públicas Panamenhas, se permite saber como es seu ADN e atuar, se pode melhorar os processos a partir da integração do pessoal novo, e somar aos que já pertencem a ela, mas para codificar estas características, e necessário identificar o constructo ADN organizacional, por tanto, se presenta esta investigação qualitativa composta por diferentes etapas que estão interrelacionadas, onde interveem a técnica documental e a sondagem de opinião. Se parte da dinâmica laboral, em onde se observa uma crescente mobilidade e niveles de rotação nas organizações, o que poderia incidir nos niveles de internalização de uma grande quantidade de variáveis, processos de adaptação e socialização de novos membros, onde se realizo uma comparação da descrição do funcionamento de três universidades, y com esse marco referencial, se elaboro um registro de observação para verificar na universidade objeto de estudo, o processo de indução, e quantas etapas se encontravam estabelecidas na sua estrutura, também se determino através dos registros de observação sobre ADN organizacional, que existe uma alta presencia do cumprimento a nível de indução, que incluo ensinamentos e experiencias dos colaboradores, de seus conhecimentos prévios, normas básicas e relacionamentos com as políticas e regulações administrativas e legais, concluindo, que e possível replicar o estudo no resto das

universidades públicas do país, porque as condições e elementos que formam parte do seus ADN são similares.

Palavras Chave: recursos humanos, mercado do trabalho, produtividade laboral, universidade.

Introducción

En el campo de la administración, específicamente el área de recursos humanos, se parte de la dinámica laboral en donde se observa una creciente movilidad y niveles de rotación en las organizaciones, empresas o instituciones, lo que podría estar incidiendo en los niveles de internalización de una gran cantidad de variables organizacionales, así como en procesos de adaptación y socialización de los nuevos miembros dentro de la organización.

La planificación estrategia Turbulenciam según Besttechnology Group, (febrero 2020), nos dice que, en tiempos de incertidumbre y crisis, los que tienen responsabilidades gerenciales deben ampliar todas sus competencias para asegurar la sostenibilidad y desarrollo de las organizaciones y más allá de esto, pensar en un crecimiento sustentable a pesar de la turbulencia del entorno, Un entorno en donde los cambios son significativos, rápidos y discontinuos se define como un ambiente turbulento.

Cuando se hace mención al ADN organizacional, Nielson y Pasternack (2005) se refieren a un símil del ADN, en el que las características de la empresa se encuentran definidas por cuatro bases tales como la toma de decisiones, la información, los motivadores y la estructura. Menchén Bellón (2009) plantea que es el momento de ir también preparando y desarrollando el genoma de las organizaciones ante las circunstancias evidentes de cambios tecnológicos. Conocer el ADN organizacional es esencial, ya que la manera en que los miembros de la

empresa expresan sus genes, determinará sus posibilidades de prosperar, o incluso de sobrevivir. (pp. 27-28).

El análisis del ADN organizacional, puede derivar en resultados que favorezcan o no el funcionamiento de las organizaciones, según Nielson y Pasternack (2005), quienes refieren que debe ser ampliamente analizado porque la comunicación de estas variables y el conocimiento de su estado permite conocer la capacidad de ejecución de las empresas y su particular forma de gestionarse. Esto capta la atención porque puede tratarse de organizaciones saludables o enfermas. No solo es necesario que las empresas funcionen dinámicamente de manera saludable, sino que también es indispensable que se orienten hacia el aprendizaje, lo cual es consecuente con las organizaciones inteligentes que aprenden de manera independiente (Senge, 2009).

En esta investigación, la importancia y ventajas que ofrece la incorporación del capital humano a la institución dentro de las organizaciones como herramienta para la transferencia de su ADN a los nuevos empleados, favorece no solo a la incorporación de nuevos trabajadores hacia su nueva etapa activa, sino que se extiende al resto del personal como parte de la estrategia para mejorar la gestión del conocimiento bajo un enfoque sistémico, lo que termina traducándose en el nivel de eficiencia que interrelacione todos los subsistemas. Para ejemplificar cómo se daría este proceso, se ha utilizado el perfil de las universidades públicas panameñas, centrándose la propuesta en una de ellas como unidad de estudio.

A través de la revisión teórica se ha podido detectar y confirmar la información del ADN organizacional. Basado en lo anterior, es importante que se conozca la capacidad de la institución en base a su estructura organizacional, mirándola como un sistema con función,

misión, objetivos, planes, programas, políticas administrativas, fundamento legal, proyectos, procesos y estrategias organizacionales que se destacan en la realización de actividades representadas en la micro y macroestructura interna, lo que representa un valor agregado hacia la competitividad.

En términos prácticos, el estudio mediante el cual se establece el estudio sobre el ADN organizacional plantea, en primera instancia, un estudio pormenorizado de los procesos de socialización organizacional hacia la productividad de nuevos empleados, tanto en la etapa de ingreso como en su integración durante los primeros meses de funciones, como en el período posterior, ya en su vida normal productiva dentro de la organización. Los beneficios no se circunscriben solo al trabajador, si se considera que la investigación contempló estrategias y procedimientos concebidos para resolver el problema que, para las organizaciones y quienes laboran en ellas, representa hacerles frente a los procesos de adaptación a la nueva organización.

Además, se establece una visión para alinear a todos los trabajadores a la estrategia de la empresa para mejorar la gestión del conocimiento, que en términos prácticos apunta hacia la productividad y eficiencia organizacional de modo sistémico. En cuanto a su relevancia social, los resultados de la investigación constituirán un recurso innovador que facilitará elementos teóricos sobre la toma de decisiones vinculadas con el proceso de integración de los trabajadores, por cuanto hasta la fecha, no existen registros de que el tema haya sido analizado académicamente en el entorno local.

Materiales y Método

Sierra Bravo (1984) definen la investigación como “la inspección y estudio realizado por el investigador mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente” (p. 50). A lo largo de los planteamientos presentados, vemos que los elementos fundamentales nos llevan a que toda investigación juegue un papel importante por lo que citamos a Van Dalen y Meyer, (1981).

El estudio se inició con la recopilación de datos por medio del material bibliográfico relacionado con el objeto de estudio. Se dispuso de los datos cualitativos, lo que llevó al proceso de la organización del trabajo, evitando la duplicidad de esfuerzos y determinando de manera guiada y eficiente los más importantes.

En cuanto a las técnicas destinadas a la recolección de datos, los procedimientos específicos para recoger la información se basaron en el uso las técnicas de observación en las dos formas que se pueden presentar, de manera directa o realizada por la investigadora, y de manera indirecta con ayuda de un registro de observación, para lo cual se contó con la colaboración de cinco participantes, y la técnica documental. También se utilizó como complemento la técnica de la entrevista (en este caso se trató de una entrevista no estructurada), donde el instrumento fue una pregunta única para determinar cuáles eran los elementos que caracterizaban la cultura organizacional de la unidad de estudio escogida para el análisis. La población fue una universidad pública nacional y la muestra también se conformó por cinco unidades administrativas de donde se escogió a un encuestado por unidad.

Resultados

El ADN organizacional

El ADN organizacional surge como una metáfora molecular del ser humano. Hernández (2006) señala que es común dentro del conocimiento científico el tomar prestados términos y adaptarlos a explicaciones o situaciones de otras áreas del saber humano. “El ADN para el mundo biológico representa la estructura molecular de los seres vivos y es el responsable de las características de estos. Después de 15 años de investigación se concluyó en el mayor descubrimiento de la humanidad: el genoma humano” (Gerencia y Energía, 2006, párr. 1).

De este modo, explica Hernández (2006) que el ADN desde una perspectiva biológica es el factor que se encarga de imprimir en un ser humano todas las características de los mismos. No obstante, hace énfasis y resalta que luego de años de investigación, los científicos determinaron la existencia del genoma humano, siendo este uno de los mayores descubrimientos de la raza humana. De igual manera, no faltaron las comparaciones con temáticas gerenciales y es desde ese entonces que el ADN, bajo una metáfora, comenzó a tener presencia en el campo organizacional, de la mano de Gary Neilson, Bruce Pasternack y Karen Van Nuys, que terminó convirtiéndose en la teoría del ADN organizacional (Gerencia y Energía, 2006).

Esto se presenta como un gran reto para los gerentes y sirve a los gestores de recursos humanos como un marco para diagnosticar problemas, descubrir oportunidades y fortalezas, y así lograr modificar culturas o comportamientos según el diagnóstico obtenido. Un estudio realizado por Molina Medina y Romero (2018) para analizar el ADN organizacional como clave de la ejecución, determinó que la habilidad de la organización para ejecutar sus estrategias, crea un modelo sencillo de la estructura, derechos de decisión, la motivación y la información.

Para el personal administrativo, el ADN organizacional a nivel laboral es el reto que enfrentan los colaboradores en la organización, Sanciprián (2018) señala que Los patrones deben tener claro que las acciones de los empleados dependen en gran parte, del grado de satisfacción que sienten al laborar para ellos. De ahí, la importancia de desarrollar un ADN organizacional que brinden a los empleados un sentido de pertenencia. (párr. 2)

En este mismo sentido, como característica del ADN organizacional se puede mencionar que el “ADN organizacional se utiliza como metáfora para definir las características organizacionales y culturales que definen la personalidad de una organización. Mediante un análisis del ADN organizacional podemos determinar su grado de influencia en la ejecución estratégica de la empresa” (ValuExperience, 2016, p. 1).

Neilson y Pasternack (2005) realizaron investigaciones, resultado de los estudios de más de 25 años de prácticas de consultorías, en el área de la organización, y surge el modelo ADN Organizacional. Los mismos autores refuerzan el ADN Organizacional, refiriendo que uno de sus planteamientos en la investigación se enfocaba en “por qué algunas empresas consistentemente logran su misión mientras que otras regularmente fallan o quedan cortas en alcanzar sus resultados” (Neilson y Pasternack, 2005, p. 265). Refieren estos autores que la estructura de la organización es similar a la estructura del ADN humano a través de los llamados nucleoides, y que existen cuatro niveles de construcción básicos, y que se atraen, los cuales son estructura, información o comunicación, motivación y toma de decisiones.

Fundamentos epistemológicos del constructo ADN organizacional

El constructo ADN organizacional representa una analogía que contiene todas las instrucciones necesarias para crear y mantener la vida en la organización. La organización se

identifica a través de sus arquitectos organizacionales, su estructura, estrategia y planes, para ellos grandes autores no solamente se manejan en un solo sentido estructural sino a través de pautas y estrategias. Para ello se identifican los elementos del ADN organizacional que una empresa necesita para evolucionar y perdurar en su entorno.

En este sentido, el ADN organizacional es una contribución influyente e innovadora que determina la epistemología del conocimiento existente en la organización. Profundizando en los enunciados precedentes, se determina que la organización es un sistema vivo, a través del cual se identifican sus componentes, en una descripción abstracta de su organización en múltiples dependencias que permiten construir su estructura organizacional y autonomía, procesando información, brindando servicio de calidad en su entorno social.

La cultura es el comportamiento de la gente en una empresa: esto se vale, esto no se vale. Liderazgo es la ejemplificación de esos valores, así como del desarrollo de procesos de gestión y de competencias organizacionales. Las competencias son los conocimientos y habilidades del personal en los diferentes roles que juegan en una empresa; el rol de colega, de jefe o de subordinado. La estructura es la división funcional y jerárquica del trabajo en roles, responsabilidades y una autoridad asociada a los puestos, que además lleva a interacciones horizontales y verticales. Cuando se refiere a la gestión organizacional, es la toma de decisiones: quién toma cuáles decisiones, tratando de obtener cuáles resultados. Esto es lo que se conocería como derechos de decisión.

El llamado ADN organizacional es lo que le permite a la organización evolucionar y reaccionar a su entorno; es así como las empresas que han evolucionado cuentan con una estructura mínima indispensable que les permite estar preparados y orientadas al cambio. Un

elemento fundamental para un desempeño; un desempeño óptimo en la organización, es hacer énfasis en su estructura y clima organizacional, (cultura, estructura, clima organizacional y planes).

Características en el ADN organizacional de las universidades públicas panameñas

Fundamentados en el símil del ADN organizacional, se hace una comparación de la descripción del funcionamiento de las universidades públicas panameñas. Para ello, se tomó a tres universidades públicas y se obtuvieron los siguientes resultados, resumidos en el Cuadro No.1

Cuadro No.1 Características de ADN organizacional (universidades públicas)

ADN organizacional de las universidades públicas panameñas				
Universidades	Misión	Visión	Valores	Transparencia
Universidad 1	Enfocada a estándares de calidad, compromiso social y al desarrollo humano	Consolidación en el mundo de la educación superior con calidad	Acordes con su misión y visión	Establecidos en sus lineamientos y se demuestran
Universidad 2	Enfocada a la formación integral de profesionales	Comprometida con estándares de calidad	Acordes con su misión y visión	Establecidos en sus lineamientos y se demuestran
Universidad 3	Enfocada al desarrollo del capital humano y la innovación	Visión hacia una gestión eficiente	Acordes con su misión y visión	Establecidos en sus lineamientos y se demuestran

Fuente: Elaboración propia (2020)

Con este marco referencial se elaboró un registro de observación para determinar, en una de las universidades públicas, el proceso de inducción y cuántas etapas se encontraban

establecidas en su estructura. Nuestra investigación presentó diecisiete (17) ítems, estructurados según las áreas a evaluar. De acuerdo con la intención de la investigación, el instrumento registró las etapas de preparación, orientación, entendimiento e integración, desde la perspectiva de su configuración con el ADN organizacional.

Esta información fue recopilada utilizando la técnica de observación directa, complementada con la observación indirecta, haciendo uso de cinco miembros de diferentes departamentos administrativos de la universidad pública seleccionada, para complementar aquellos casos donde la investigadora no pudo determinar la existencia del dato a evaluar. Cabe destacar y resaltamos que los datos suministrados se trataron con fines estrictamente académicos.

Se validó la observación directa complementada con la observación indirecta en los registros del nuevo colaborador, se le presentó a los nuevos compañeros, se le explicaron las normas y reglamentos de la organización, se explicaron las políticas de la organización, se le explicaron las normas legales, estatuto universitario que aplica para los tres estamentos, la Ley de Carrera Administrativa. Adicionalmente se instruyó sobre los procesos, normas y procedimientos de la unidad que contrata, entrega y explica la descripción de las tareas y el cargo.

También se explicaron las nuevas tareas y el rol a desempeñar junto al resto de sus compañeros, se aclararon las dudas en referencia al trabajo a desempeñar, se le explicaron los riesgos implícitos al desempeño del puesto de trabajo, se le entregó el documento con la misión, visión y valores de la Universidad, se explicaron las normas implícitas en el relacionamiento interpersonal, se transmitieron las formas de comportamiento con los clientes

tanto internos como externos, y se le explicó el simbolismo del logo, y branding. El Departamento de Tecnología habilitó el correo electrónico (para los tres estamentos), se le entregaron claves de acceso a los medios digitales dentro del proceso de inducción, se entregó información de la Universidad, y se realizaron algunas reuniones especiales de integración, dando amplia explicación sobre la estructura organizacional.

En cuanto al registro de observación, se estructuró con dieciocho (18) ítems según las áreas a evaluar. Se comprobó que la cultura organizacional ha sido producto de la participación de todos los que integran la Institución, lo que se expresa en la organización. Esta se actualiza periódicamente, se establecen estrategias que promueven la participación abierta de toda la comunidad universitaria, se pide la opinión de terceros frente a algún tema en particular, el desarrollo, de una tarea específica que realizan los colaboradores, dejándolas a cargo de un grupo de colaboradores a través de una convocatoria abierta a la comunidad.

En cuanto a los proyectos, se capitalizan los proyectos transversales generados por los departamentos y/o sus colaboradores, se fomenta el liderazgo compartido en el desarrollo de proyectos, se fomenta el bienestar corporativo y la calidad de vida de los colaboradores, se propicia un ecosistema que permita el desarrollo de la creatividad, la innovación y el aprovechamiento de todas las potencialidades, habilidades y capacidades de sus colaboradores. Se fusiona la participación multidisciplinaria (inteligencia colectiva) para el desarrollo de proyectos, se estimula a los colaboradores, para la formación de equipos de pensamiento colectivo críticos y divergentes al servicio del objeto fundamental de la organización.

En la observación del ambiente organizacional, se crean ambientes que rompan barreras organizativas y evolucione hacia enfoques alternativos menos burocráticos, más flexibles y productivos; se tolera el error humano y se propicia la delegación de toma de decisiones, otorgando mayor autonomía y liderazgo al que posee mayor nivel profesional. También se entrena la fortaleza, la flexibilidad y el coraje de los colaboradores y profesionales como herramienta para afrontar y crecer en las dificultades, se propicia el desarrollo de la voluntad, la disciplina, el optimismo y la felicidad en el trabajo, se crean espacios y canales para compartir información y fomentar el diálogo interpersonal y colectivo, se establecen herramientas de *feedback* que permita una comunicación abierta, fluida y constructiva a todos los niveles de la Institución.

Finalmente, se crearon directrices como estrategia de integración del ADN organizacional para la mejora de la gestión del conocimiento en las universidades públicas panameñas, debido a que, al aplicar el proceso en la organización, se logrará una mejor gestión del conocimiento con el recurso humano que hace vida laboral en cada una de las universidades públicas. Con esta finalidad se realizó la tabla operacional, que señala la ruta de los pasos dados en la investigación según los objetivos específicos a cumplirse, según se observa en el Cuadro No.2

Cuadro No.2 Ruta de la investigación para el constructo ADN organizacional en las universidades públicas panameñas

Ruta de la investigación: constructo ADN organizacional en las universidades públicas			
Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Indicadores
Exponer los fundamentos que integran el constructo ADN organizacional.	Incorporación del capital humano a la institución	Elementos del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento • Aclaración • Cultura • Conexión

<p>Determinar los procesos de incorporación que se utilizan para la integración y retención de personal.</p>	<p>Un objetivo esencial para las organizaciones es poner en marcha a sus nuevos empleados de manera rápida y sin problemas, para que puedan contribuir al éxito organizacional.</p> <p>Los nuevos empleados deben aprender tanto en lo social como en lo relacionado con las tareas, aspectos de sus trabajos, así como los aspectos sociales y organizativos de sus nuevos colaboradores dentro de la organización (Bauer, 2012)</p>	<p>Nivel de la estrategia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pasiva • Alto potencial • Proactiva
<p>Identificar las características que definen el ADN organizacional de las universidades públicas panameñas.</p>	<p>ADN Organizacional</p> <p>Conjunto de aspectos y elementos organizados de manera integral para hacer que las empresas evolucionen en el tiempo y efectivamente puedan reaccionar y adaptarse a los cambios que el entorno les presenta partiendo de una estructura orientada al cambio. (García, 2010)</p>	<p>Carga Genética</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones • Información • Motivadores • Estructura
<p>Utilizar las directrices de reclutamiento y selección como estrategia de integración del ADN organizacional para la mejora de la gestión del conocimiento en las universidades públicas panameñas</p>	<p>Conjunto de aspectos y elementos organizados de manera integral para hacer que las empresas evolucionen en el tiempo y efectivamente puedan reaccionar y adaptarse a los cambios que el entorno les presenta partiendo de una estructura orientada al cambio. (García, 2010)</p>	<p>Principios del ADN organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión • Rendimiento • Organigrama • Proceso de decisiones • Flujo de información • Factores informales

Fuente: Elaboración propia (2020)

El constructo presentado es un proceso diseñado, cuyo objetivo nos llevará a integrar por completo al nuevo talento en la organización, y no solamente para informarle al nuevo

colaborador de sus tareas. En nuestro país es poco conocido y menos utilizado el término ADN a nivel de organización; hoy en día el departamento de recursos humanos se ha convertido en una de sus mayores prioridades, y la productividad que genera la implementación de dicho proceso ha llevado a las compañías a invertir más esfuerzo, recursos económicos y tiempo en la integración de sus nuevos talentos a la organización. Es un proceso diseñado con el objetivo de preparar a los colaboradores a realizar la transición con éxito en su nueva etapa profesional, dándoles la oportunidad de integrarse en su rol profesional y contribuir así con la cultura, el liderazgo, competencias, estructura organizacional y la gestión, que son los elementos del ADN organizacional.

Con este proceso se modifica favorablemente la transición de ingreso del nuevo profesional evitando errores, sentimientos de estrés y temores, logrando que se defina completamente la integración de todos los involucrados. Para la organización, es una imperante necesidad para lograr grandes éxitos con sus nuevos y futuros talentos a participar en el campo laboral, ya que se les permite dar lo mejor de cada uno, de tal forma que se cumpla con los objetivos trazados.

Conclusión

Se pudo determinar a través de los registros de observación sobre el ADN organizacional, que existe una alta presencia de cumplimiento a nivel de inducción que incluyó las enseñanzas y experiencias de los colaboradores del estamento administrativo, de sus conocimientos previos, normas básicas y el relacionamiento con las políticas y las regulaciones administrativas y legales de la organización. En este sentido debemos aplicar

modelos de intervención, como el desarrollo organizacional con cambios estructurales y cambios en el comportamiento de los colaboradores.

Como resumen de la investigación se puede establecer que se cumple con el proceso de inducción, el cual se aspira a transformar, ya que determinamos que están presentes en alta medida cuatro elementos fundamentales (cumplimiento, aclaración, cultura y conexión) y, de acuerdo a las estrategias sistemáticas que se aplicaron en la universidad elegida como unidad de análisis para dar cabida a la socialización del nuevo empleado, permite concluir que al determinar los elementos del proceso se logran realmente los objetivos de la investigación, demostrando que se pueden replicar en el resto de las universidades públicas porque, de acuerdo con lo especificado en el Cuadro N° 1, sus condiciones y elementos que forman parte de sus ADN organizacionales son similares.

Referencias Bibliográficas

Gerencia y Energía. (2006). *EL ADN Organizacional... la tendencia*.
<https://gerenciayenergia.blogspot.com/2006/09/el-adn-organizacional-la-tendencia-es.html>

Hernández, N. (2006). *El ADN organizacional*. <http://gerenciayenergia.blogspot.com/2006/09/el-adn-organizacional-la-tendenciaes.html>

http://www.bain.com/management_tools/BainTopTenTools/default.asp

<http://www.gestiopolis.com/estado-arte-planificacion-estrategica>

Menchén Bellón, F. (2009). *La creatividad y las nuevas tecnologías en las organizaciones modernas*. Díaz de Santos.

Molina Medina B. v. y Romero Silva (2018). *ADN organizacional para la calidad de servicio en las universidades de gestión pública colombianas*. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXIV (4), 70-80

Nielson, G. y Pasternack, B. (2005). *Results: Keep what's good, fix what's wrong, and unlock great performance*. Crown Publishing Group.

Sanciprián, E. (2018). ADN organizacional: un concepto que permite a la empresa ser única. <https://idconline.mx/laboral/2018/06/01/adn-organizacional>

Senge, P. (2009). *La quinta disciplina*. Granica.

Sierra Bravo, R. (1984). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*. Paraninfo.

ValuExperience.(2016). *Lealtad al grupo: un arma de doble filo*. <https://valuexperience.com/author/valuexperience/page/72/>

Van Dalen <https://dialnetunirioja.es/servlet/libro?codigo=101547>