

Elementos para

# **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Hacia la gestión con valor



Octavio Ramírez Rojas

Elementos para

# **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Hacia la gestión con valor

Octavio Ramírez Rojas

Ramírez Rojas, Octavio

Elementos de desarrollo organizacional/ Octavio Ramírez Rojas -- 1a. edición.

Bogotá: Ediciones de la U, 2024

150 p. ; 24 cm.

ISBN 978-958-792-628-6

e-ISBN 978-958-792-629-3

1. Administración 2. Cambio 3. Productividad 4. Gestión empresarial 5. Innovación

I. Tít.

658.4 cd 24 ed.

Área: Administración

Primera edición: Bogotá, Colombia, enero de 2024

ISBN. 978-958-792-628-6

© Octavio Ramírez Rojas

Coordinación editorial: Ediciones de la U

Carátula: Ediciones de la U

Impresión: DGP Editores SAS

Calle 63 No. 70 D - 34, Pbx. (57) 601 7217756

*Impreso y hecho en Colombia*

*Printed and made in Colombia*

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro y otros medios, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Este trabajo, **Elementos para desarrollo organizacional**, está dedicado a mi esposa, Rosalba Restrepo López, y a nuestro hijo, Alejandro Ramírez Restrepo, quienes han sido siempre un soporte invaluable para mis actividades profesionales, académicas y de consultoría empresarial.

Bogotá, septiembre 16 de 2023



### **RECONOCIMIENTO AL GRUPO EMPRESARIAL COOPERATIVO COOMEVA.**

El Autor expresa el reconocimiento al Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, en cabeza de su Presidente Doctor Alfredo Arana Velasco, por su decisiva contribución para la financiación de esta primera edición del libro ELEMENTOS PARA DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

### **RECONOCIMIENTO A EDICIONES DE LA U**

Igualmente, el Autor reconoce el trabajo desarrollado por Ediciones de la U, en el proceso de dirección y producción editorial de esta primera edición.

Bogotá, Septiembre de 2023.



# Contenido

<b>Presentación .....</b>	<b>19</b>
<b>Capítulo 1. Conceptos básicos .....</b>	<b>25</b>
<b>Desarrollo socioorganizacional .....</b>	<b>26</b>
Introducción .....	26
Principios del DSO .....	27
Etapas en el DSO .....	27
Concluyendo .....	28
Referencias bibliográficas .....	29
<b>Creación de valor organizacional .....</b>	<b>30</b>
Introducción .....	30
Valor económico organizacional .....	31
Cuantificación del valor económico .....	31
Esquema hacia la creación de valor .....	32
Medición periódica del valor organizacional .....	33
Identidad del valor socioorganizacional .....	33
Valor Económico Total (VET) .....	34
En conclusión .....	34
Referencias bibliográficas .....	35
<b>Redes de valor organizacional .....</b>	<b>36</b>
Introducción .....	36
Relacionamiento organizacional .....	36
Relaciones internas .....	37
Relaciones externas .....	38
La REVO y los acuerdos estratégicos .....	38
Conclusión .....	39
Referencias bibliográficas .....	39



<b>Fundamentos de planeación y acciones estratégicas .....</b>	<b>40</b>
Introducción .....	40
Estrategia: definición y alcances .....	41
Modelos y unidades estratégicas de negocios .....	41
Evaluación estratégica y operacional .....	42
Ejemplo de esquema para evaluación empresarial .....	43
Referencias bibliográficas .....	45
<b>Capítulo 2. Transformaciones e innovación empresarial .....</b>	<b>47</b>
<b>Transformaciones organizacionales: conceptos para su implementación .....</b>	<b>48</b>
Introducción .....	48
Estrategias para la transformación digital .....	49
Nueve principios organizacionales .....	50
Para concluir .....	52
Referencias bibliográficas .....	53
<b>Acciones e innovación empresarial .....</b>	<b>54</b>
Introducción .....	54
Innovación productiva .....	55
Concluyendo .....	55
Referencias bibliográficas .....	56
<b>Capital relacional para la innovación y el crecimiento .....</b>	<b>57</b>
Introducción .....	57
Innovación y gestión en el mercado .....	58
Diez principios .....	58
Hacia la conclusión .....	59
Referencias bibliográficas .....	59

**Capítulo 3. Liderazgo y gestión gerencial ..... 61**

**Propósito organizacional y generación de valor ..... 62**

- Introducción ..... 62
- Alcances del propósito organizacional ..... 63
- Para concluir ..... 64
- Referencias bibliográficas ..... 64

**Liderazgo organizacional y el nuevo entorno ..... 65**

- Introducción ..... 65
- Grandes datos, conceptos y usos ..... 66
- En conclusión ..... 67
- Referencias bibliográficas ..... 67

**Gestión organizacional para el éxito y/o el desacierto ..... 68**

- Introducción ..... 68
- Conceptos críticos en estrategia organizacional ..... 69
- Resultados: casos ilustrativos ..... 69
- En resumen ..... 70
- Referencias bibliográficas ..... 71

**Medidas de desempeño y gestión empresarial ..... 72**

- Introducción ..... 72
- Indicadores Clave de Resultados (ICR) ..... 73
- Clasificación básica ..... 73
- Concluyendo ..... 74
- Referencias bibliográficas ..... 75

**Capítulo 4. Sistemas de información y digitalización ..... 77**

- Principios para el avance en la digitalización organizacional ..... 78
- Introducción ..... 78
- Principios para la digitalización organizacional ..... 79
- Desafíos organizacionales ..... 80
- Plataformas digitales ..... 81

Haciendo la tarea.....	82
Referencias bibliográficas .....	82
<b>La gerencia de la información .....</b>	<b>83</b>
Introducción .....	83
La información como activo central .....	84
La gestión sobre la información .....	84
El riesgo de la “gerencia de la imagen” .....	85
Hacia la organización interconectada .....	86
Organización en Red (OR) .....	86
Concluyendo .....	87
Referencias bibliográficas .....	87
<b>Capítulo 5. Modelos de negocios y equipos de trabajo .....</b>	<b>89</b>
<b>Modelos de negocios: conceptos y factores críticos .....</b>	<b>90</b>
Introducción .....	90
Clasificación básica .....	91
Alcances.....	91
Ejemplos específicos.....	92
Elementos decisivos.....	93
En resumen .....	95
Referencias bibliográficas .....	95
<b>Colaboración y equipos de trabajo competitivos .....</b>	<b>96</b>
Introducción .....	96
Etapas en el desarrollo de ideas .....	97
Características de la colaboración .....	97
En conclusión .....	98
Referencias bibliográficas .....	98

<b>Capítulo 6. Sostenibilidad y competitividad organizacional .....</b>	<b>101</b>
Estrategias para la sostenibilidad organizacional.....	102
Introducción .....	102
Siete reflexiones para implementar una estrategia de sostenibilidad organizacional .....	103
Como conclusión.....	104
Referencias bibliográficas .....	104
<b>Redefiniciones estratégicas en la gestión organizacional .....</b>	<b>105</b>
Introducción .....	105
Redefiniciones en la gestión humana y en el rol directivo .....	106
Perfil comparativo de factores sobre la gestión humana .....	106
Juntas directivas y su papel redefinidor.....	107
Como corolario .....	107
Referencias bibliográficas .....	108
<b>Factores externos y competitividad organizacional a largo plazo .....</b>	<b>109</b>
Introducción .....	109
Gestión gerencial dados los factores MA, SO y GOG.....	110
Concluyendo .....	111
Referencias bibliográficas .....	111
<b>Capítulo 7. Estrategias competitivas .....</b>	<b>113</b>
<b>De la concepción a la ejecución de estrategias competitivas .....</b>	<b>114</b>
Introducción .....	114
Clasificación general .....	115
Conceptos sobre el plan estratégico operacional.....	116
Planteamiento e implementación .....	116
A manera de reflexión .....	117
Referencias bibliográficas .....	117

<b>Ajustes organizacionales y sus bases estratégicas.....</b>	<b>118</b>
Introducción .....	118
Objetivo básico organizacional.....	119
Doce etapas de un esquema de orientación estratégica.....	120
En conclusión .....	120
Referencias bibliográficas .....	121
<b>Consideraciones complementarias en estrategia organizacional .....</b>	<b>122</b>
Introducción .....	122
Enfoque estratégico tradicional.....	123
Evolución general .....	123
Estrategia e innovación .....	124
Tendencias con alcance estratégico .....	124
En conclusión .....	126
Referencias bibliográficas .....	126
<b>Formulaciones de estrategia y creación de riqueza.....</b>	<b>127</b>
Introducción .....	127
Mercadeo y posicionamiento estratégico.....	128
Mercadeo estratégico efectivo .....	128
Para cerrar .....	129
Referencias bibliográficas .....	129
<b>Capítulo 8. Cultura organizacional y modelos de valores.....</b>	<b>131</b>
<b>Objetivos, resultados y comunicación: factores críticos en la cultura organizacional .....</b>	<b>132</b>
Introducción .....	132
Cultura organizacional y capacidades innovadoras.....	133
Clasificación de la cultura organizacional .....	133
En síntesis.....	135
Referencias bibliográficas .....	135

**Modelo de valores y principios organizacionales ..... 136**

- Introducción .....136
- Modelo de valores y principios .....137
- Como corolario .....139
- Referencias bibliográficas .....139

**Capítulo 9. Realidades organizacionales y desarrollos científicos ..... 141**

**Realidades empresariales de corto y largo plazo ..... 142**

- Introducción .....142
- Cinco escenarios .....143
- Desde 2022, hacia 2023 y siguientes .....143
- Coyuntura actual .....144
- Conclusión central.....145
- Referencias bibliográficas .....145

**Desarrollos científicos y tecnológicos ..... 146**

- Introducción .....146
- Veintidós tecnologías emergentes .....147
- A manera de resumen .....148
- Referencias bibliográficas .....149