

**Diagnóstico organizacional y propuesta de intervención gerencial en el área de
Mercadeo, Comunicaciones y Cartera de INTENALCO Educación Superior**

Karen liseth Trochez

Paul Ramirez Rivillas

Asesor

Msc. Andrés Camilo Giraldo Soto

INTENALCO EDUCACIÓN SUPERIOR

Programa Técnico Profesional en Procesos Administrativos

2026

Resumen

El objetivo de este trabajo es hacer un diagnóstico organizativo de la empresa INTENALCO Educación Superior, una institución enfocada en la capacitación técnica y tecnológica en Colombia. Esto se realiza con el fin de identificar dificultades a nivel interno relacionados con el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y la gestión de conflictos. El proceso de investigación se analiza en dos casos reales en la organización: el primer caso es del área de mercadeo y comunicación que indica debilidades en la comunicación interna y la coordinación y el segundo es del área de cartera, donde presenta problemas con la atención al usuario y de los estudiantes.

La estrategia empleada es cualitativa, se fundamenta en el análisis de organizaciones y la investigación de casos, y está respaldada por teorías sobre liderazgo estratégico, comunicación organizacional y administración de grupos. Con base en el diagnóstico, se elabora una propuesta de intervención gerencial que contempla un plan de comunicación, estrategias para trabajar en equipo, la implementación del modelo GROW como instrumento para el desarrollo organizacional, un protocolo de resolución de conflictos y mejoras en el liderazgo.

Palabras clave: liderazgo, comunicación, gestión administrativa, trabajo en equipo, educación superior.

Abstract

The objective of this work is to carry out an organizational diagnosis of the company INTENALCO Higher Education, an institution focused on technical and technological training in Colombia. This is done in order to identify internal difficulties related to leadership, communication, teamwork, and conflict management. The research process analyzes two real cases within the organization: the first case corresponds to the marketing and communications department, which shows weaknesses in internal communication and coordination; the second case belongs to the accounts receivable department, where problems are identified in customer service and student attention.

The strategy employed is qualitative and is based on organizational analysis and case study research, supported by theories of strategic leadership, organizational communication, and group management. Based on the diagnosis, a managerial intervention proposal is developed, which includes a communication plan, teamwork strategies, the implementation of the GROW model as a tool for organizational development, a conflict resolution protocol, and improvements in leadership.

Keywords: leadership, communication, administrative management, teamwork, higher education.

Tabla de Contenido

Introducción.....	5
Justificación.....	6
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Diagnóstico Organizacional.....	8
Conclusiones.....	24
Recomendaciones.....	25
Referencias Bibliográficas.....	27

Introducción

Los resultados muestran que es necesario implementar un liderazgo más estratégico y participativo para optimizar la experiencia del estudiante y el ambiente de trabajo. Se deduce que la aplicación de las propuestas presentadas ayudarán a consolidar la institución y a alcanzar los objetivos estratégicos de INTENALCO.

Las entidades educativas de nivel superior lidian con desafíos permanentes respecto a la competencia, excelencia del servicio y satisfacción del usuario. Para asegurar el éxito, es esencial una administración firme, liderazgo proactivo, comunicación clara y equipos sólidos, utilizando el diagnóstico organizacional para evaluar capacidades, puntos débiles y oportunidades de mejora.

Dificultades vinculadas con la comunicación al interior de la organización, el manejo de conflictos y la coordinación entre áreas pueden tener un impacto no solo en el ambiente organizacional, sino también en cómo se percibe a la institución desde fuera. El propósito de este trabajo es examinar la situación organizativa de INTENALCO mediante el análisis de dos casos concretos: el sector de Cartera y el sector de Mercadeo y Comunicaciones.

Con base en este análisis, se sugiere una intervención gerencial que facilite el fortalecimiento del liderazgo estratégico, la optimización de la comunicación y el perfeccionamiento de la colaboración en equipo, lo que favorecería el crecimiento institucional.

Justificación

La importancia que posee la gestión administrativa para lograr los objetivos de la institución y asegurar una buena calidad en el servicio ofrecido a los alumnos hace necesario llevar a cabo este diagnóstico organizacional en INTENALCO Educación Superior. Las áreas de Cartera, Comunicaciones y Mercadeo desempeñan un papel esencial en la relación entre la institución y su comunidad educativa. Por lo tanto, cualquier error en estos procesos podría tener efectos adversos en la imagen corporativa y en el grado de satisfacción del usuario.

Así mismo, investigar casos reales facilitan un entendimiento más profundo de las dinámicas internas de la organización y su vínculo con el liderazgo, la comunicación y la administración de conflictos. Desde un punto de vista educativo, este trabajo facilita poner en práctica los conceptos tratados en el diplomado, lo que potencia la capacitación del alumno en procesos administrativos.

Finalmente, la propuesta de intervención gerencial planteada busca ofrecer alternativas viables y contextualizadas que puedan ser implementadas en la institución, aportando al mejoramiento continuo y al fortalecimiento de la gestión organizacional.

Objetivo General

- Realizar un diagnóstico organizacional de INTENALCO Educación Superior mediante el análisis de dos casos empresariales reales, con el fin de proponer una intervención gerencial orientada al fortalecimiento del liderazgo estratégico, la comunicación, el trabajo en equipo y el manejo de conflictos.

Objetivos Específicos

- Analizar el estilo de liderazgo presente en las áreas de Mercadeo y Comunicaciones y Cartera de INTENALCO.
- Identificar las principales problemáticas de comunicación y atención al usuario en los casos seleccionados.
- Evaluar el impacto del trabajo en equipo y el manejo de conflictos en el desempeño organizacional.
- Diseñar una propuesta de intervención gerencial que integre el modelo GROW y un enfoque de liderazgo estratégico.

Diagnóstico Organizacional

Descripción del área de Mercadeo , Comunicaciones y Cartera

Con el objetivo principal de contribuir al desarrollo del talento humano a través de programas enfocados en las demandas del sector productivo, INTENALCO Educación Superior es una entidad comprometida con la capacitación a nivel técnico y tecnológico. La estructura organizacional de la institución está formada por áreas administrativas y académicas que tienen que interactuar de manera coordinada para asegurar la calidad del servicio educativo y la satisfacción del alumno.

Desde la perspectiva organizacional, INTENALCO enfrenta desafíos que son habituales en las instituciones de educación superior, por ejemplo: ajustarse a las modificaciones de las normativas, la competitividad en el mercado educativo y las expectativas cada vez más altas de los alumnos, respecto a la atención y a los servicios administrativos. Es indispensable que se evalúen de forma continua los procesos internos y el rendimiento de las áreas estratégicas debido a estas condiciones.

El diagnóstico organizacional facilita diferenciar de forma sistemática las oportunidades de mejora, los puntos débiles y las fortalezas que posee una organización para orientar la toma de decisiones estratégicas. Según Chiavenato (2017), este método ayuda a entender las dinámicas internas y la forma en que éstas influyen en el desempeño de la organización.

En INTENALCO Educación Superior, el análisis muestra que las áreas administrativas examinadas desempeñan roles estratégicos para alcanzar las metas de la institución. No obstante, muestran debilidades en cuanto al liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y la gestión de conflictos.

Desde un punto de vista organizacional, se nota que los procesos se llevan a cabo de forma funcional, pero con poca coordinación entre áreas. Esta circunstancia ocasiona reprocesos y problemas de coordinación, así como un impacto negativo en la calidad del servicio que se ofrece a los alumnos. Además, la falta de espacios formales para el aprendizaje organizacional y la mejora continua se ve limitada. El diagnóstico también revela que los problemas observados no son solo el resultado de factores individuales, sino que están relacionados con condiciones culturales y estructurales que necesitan un abordaje gerencial completo. Por lo tanto, es esencial examinar cada área implicada con detalle.

Análisis del liderazgo en el área de Mercadeo , Comunicaciones y Cartera

El liderazgo organizacional es clave para que las instituciones funcionen bien. Impactando directamente en la motivación, el desempeño y el compromiso de quienes trabajan ahí. Robbins y Judge (2021) dicen que el liderazgo consiste en influir en un grupo para lograr metas en común. Pero va más allá de solo dar órdenes: se trata de guiar, motivar y ayudar a los equipos a crecer.

En este sentido, el liderazgo transformacional se caracteriza por promover la participación, la motivación y el crecimiento personal de los colaboradores, generando un impacto positivo en el clima organizacional y en los resultados institucionales (Bass & Avolio, 1994). Este enfoque resulta especialmente relevante en organizaciones educativas, donde el factor humano desempeña un papel central en la calidad del servicio ofrecido.

El liderazgo en INTENALCO Educación Superior se distingue, sobre todo, por una perspectiva operativa y administrativa, que se centra en la realización de los procedimientos y funciones establecidas. Aunque este estilo posibilita conservar el control de los procesos, se observan restricciones en la participación de los empleados al tomar decisiones estratégicas y desarrollar habilidades blandas.

Desde el punto de vista del liderazgo transformacional, se reconoce que es necesario fortalecer la habilidad de los líderes para inspirar a sus equipos, incentivar la comunicación franca y propiciar espacios para la retroalimentación. Un liderazgo estratégico posibilitaría la alineación de los propósitos institucionales con las actividades cotidianas de los departamentos administrativos de una forma más eficaz, lo cual contribuiría a mejorar el ambiente organizacional y la experiencia del alumnado.

Comunicación organizacional

Para la coordinación de actividades, la toma de decisiones y el establecimiento de relaciones beneficiosas al interior de las organizaciones, es esencial la comunicación organizacional. Chiavenato (2017) confirma que una comunicación clara y adecuada es un componente estratégico para lograr los objetivos institucionales, ya que disminuye errores, evita conflictos y fortalece el trabajo en equipo.

Asimismo, Castells (2010) señala que la comunicación en las organizaciones contemporáneas no solo transmite información, sino que contribuye a la construcción de significados y cultura organizacional. Cuando los canales de comunicación no son adecuados o la información no fluye de manera estructurada, se generan confusión, reprocesos y tensiones entre las áreas.

En INTENALCO Educación Superior se evidencian debilidades en la comunicación interna, especialmente en lo relacionado con la transmisión de cambios en procesos, lineamientos y políticas institucionales. En el área de Mercadeo y Comunicaciones, estas falencias afectan la coherencia del mensaje institucional y la articulación de las campañas. En el área de Cartera, la comunicación deficiente incide directamente en la atención al estudiante, generando inconformidades y conflictos recurrentes.

Lo anterior evidencia la necesidad de implementar un plan de comunicación organizacional que garantice la claridad, oportunidad y coherencia de la información, fortaleciendo la coordinación entre las áreas y mejorando la percepción del servicio por parte de los estudiantes.

Trabajo en equipo

La habilidad de un conjunto de individuos para cooperar de forma coordinada con el propósito de lograr metas compartidas se conoce como trabajo en equipo. Los equipos de trabajo efectivos, según Robbins y Judge (2021), tienen como rasgos distintivos una comunicación sin restricciones, roles bien definidos y un liderazgo que fomenta la confianza y la colaboración entre los miembros.

En el contexto organizacional, la colaboración en el trabajo ayuda a optimizar el ambiente laboral, la calidad del servicio y la productividad. No obstante, cuando las dinámicas de trabajo individual son predominantes y no hay espacios formales para la coordinación, se restringe la capacidad de los equipos y se ven comprometidos los resultados institucionales.

En INTENALCO, el trabajo en equipo se ve limitado por la falta de espacios de coordinación y retroalimentación entre las áreas. Aunque existe disposición por parte del personal para colaborar, las dinámicas de trabajo tienden a ser individuales y centradas en el cumplimiento de tareas específicas. Fortalecer el trabajo colaborativo permitiría mejorar la eficiencia de los procesos y promover un clima organizacional más positivo, especialmente en áreas estratégicas como Mercadeo y Comunicaciones y Cartera.

Manejo de conflictos

El conflicto es un fenómeno típico de las organizaciones que aparece a causa de conflictos entre las personas respecto a lo que les preocupa, cómo perciben o qué necesitan. Fisher y Ury (2011) afirman que, si se gestionan de una manera planificada y dedicada al diálogo, los conflictos pueden ser gestionados adecuadamente, lo cual facilita convertir los conflictos en posibilidades de mejora y aprendizaje a nivel organizacional.

Si los conflictos no se gestionan de forma adecuada, pueden causar tensiones, deteriorar las relaciones laborales y perjudicar la calidad del servicio que se ofrece a los usuarios. Por lo tanto, es esencial que las organizaciones tengan procedimientos específicos para solucionar conflictos, los cuales se apoyan en la negociación, la mediación y la escucha activa.

En el área de Cartera de INTENALCO, el manejo de conflictos se realiza de manera reactiva y no estructurada, especialmente en situaciones relacionadas con pagos, mora e inconformidades de los estudiantes. Esta situación evidencia la necesidad de implementar estrategias formales que permitan atender los conflictos de manera empática y efectiva, contribuyendo a mejorar la experiencia del estudiante y el clima laboral.

Análisis de casos empresariales

El análisis de casos empresariales permite comprender de manera concreta cómo las dinámicas organizacionales, los estilos de liderazgo y los procesos de comunicación se manifiestan en la práctica. En el caso de INTENALCO Educación Superior, se seleccionaron dos áreas estratégicas debido a su impacto directo en la imagen institucional y en la experiencia del estudiante: el área de Mercadeo, Comunicaciones y el área de Cartera.

Caso 1: Área de Mercadeo y Comunicaciones

Dentro de INTENALCO, el área de Mercadeo y Comunicaciones realiza un papel estratégico debido a que su responsabilidad es posicionar a la institución en el mercado educativo, atraer nuevos alumnos y fortalecer la imagen corporativa. Sin embargo, debido al diagnóstico efectuado, se observan múltiples dificultades que impactan su desempeño. Una de las problemáticas más relevantes que se han identificado es la ausencia de una planificación estratégica estructurada con los otros sectores de la institución. Las campañas de mercadeo tienden a ser dinámicas, enfocándose en necesidades inmediatas como matrículas o eventos particulares, sin contemplar una perspectiva a mediano y largo plazo. Este escenario restringe el impacto de las medidas y produce esfuerzos aislados que no siempre coinciden con los propósitos de la institución.

En términos de liderazgo, se evidencia un enfoque predominantemente operativo, centrado en la ejecución de tareas y el cumplimiento de cronogramas. Si bien este estilo permite dar respuesta a las actividades diarias, dificulta la innovación y la participación activa del equipo en la generación de ideas. La ausencia de espacios formales para la

retroalimentación y la toma de decisiones compartidas reduce el sentido de pertenencia y el compromiso del personal.

La comunicación interna representa otro aspecto crítico en este caso. La información relacionada con cambios en programas, procesos administrativos o lineamientos institucionales no siempre llega de manera oportuna al área de Mercadeo y Comunicaciones, lo que afecta la coherencia del mensaje que se transmite a los estudiantes y al público externo. Esta falta de coordinación puede generar confusión y afectar la credibilidad institucional.

Desde el punto de vista del trabajo en equipo, se nota una atención de coordinación con otras áreas, como Académica y Cartera. La falta de reuniones regulares para coordinar impide una planificación conjunta que facilite anticipar necesidades y crear estrategias colaborativas. Por lo tanto, el área de Mercadeo y Comunicaciones funciona de forma fragmentada, lo que reduce su eficiencia. Este caso demuestra la importancia de fortalecer un liderazgo estratégico que promueva el trabajo en equipo, la planificación y la comunicación entre áreas, factores fundamentales para mejorar el funcionamiento del área y su aporte a los objetivos institucionales.

Caso 2: Área de Cartera y mala atención al usuario

El área de Cartera desempeña un papel fundamental en la sostenibilidad financiera de INTENALCO, ya que es responsable de la gestión de pagos, la recuperación de cartera y la atención a los estudiantes en asuntos económicos. No obstante, este caso se caracteriza por una problemática recurrente relacionada con la mala atención al usuario y el manejo inadecuado de conflictos.

Uno de los principales factores identificados es la ausencia de protocolos claros para la atención al estudiante. En situaciones de mora o inconformidad, el personal del área debe responder de manera inmediata sin contar con lineamientos definidos, lo que genera respuestas inconsistentes y, en algunos casos, poco empáticas. Esta situación incrementa la tensión entre funcionarios y estudiantes, afectando la percepción del servicio.

Con respecto al liderazgo, se detecta una orientación centrada en lograr objetivos económicos, dejando a un segundo plano temas relacionados con el bienestar de los empleados y la calidad de la atención. La capacidad del equipo para enfrentar situaciones complejas se ve limitada por la ausencia de formación y acompañamiento en habilidades de comunicación y solución de conflictos.

La comunicación con los alumnos se manifiesta como uno de los elementos más críticos del caso. No siempre se informa con claridad y a tiempo acerca de los estados de cuenta, las fechas de pago y las consecuencias de la mora. Esto produce malentendidos y quejas habituales, que se podrían evitar con una comunicación más estructurada y asertiva.

El trabajo en equipo dentro del área de Cartera se ve afectado por la carga laboral y la presión constante por los resultados. La ausencia de espacios de apoyo y retroalimentación dificulta la construcción de estrategias conjuntas para mejorar la atención al usuario. Además, la falta de coordinación con otras áreas, como Mercadeo y Académica, limita la posibilidad de ofrecer soluciones integrales a los estudiantes.

Este caso pone en evidencia la necesidad de implementar un enfoque de liderazgo más empático y estratégico, así como de establecer protocolos de atención y manejo de

conflictos que contribuyan a mejorar la experiencia del estudiante y el clima organizacional.

El análisis de los dos casos empresariales permite identificar patrones comunes en las dinámicas organizacionales de INTENALCO Educación Superior, especialmente en lo relacionado con el liderazgo, la comunicación y el manejo de conflictos. Aunque las áreas de Mercadeo, Comunicaciones y Cartera cumplen funciones distintas, ambas comparten problemáticas estructurales que impactan la eficiencia de los procesos y la experiencia del estudiante.

En ambos casos se evidencia la predominancia de un liderazgo operativo, enfocado en la ejecución de tareas y el cumplimiento de metas inmediatas, lo que limita la planificación estratégica y la participación activa del personal. Esta situación afecta la motivación de los colaboradores y reduce la capacidad de innovación de las áreas, generando respuestas reactivas ante las demandas del entorno institucional.

Así mismo, la comunicación organizacional se presenta como un factor crítico en los dos casos analizados. La falta de canales formales y de lineamientos claros para la transmisión de la información genera desarticulación entre las áreas y aumenta la probabilidad de errores y conflictos. Esta problemática incide directamente en la percepción del servicio por parte de los estudiantes, quienes reciben mensajes inconsistentes o incompletos.

En relación con el manejo de conflictos, se observa que las situaciones problemáticas son abordadas de manera reactiva y sin protocolos definidos, especialmente en el área de Cartera. Esto no solo incrementa la tensión entre funcionarios y estudiantes, sino que también afecta el clima laboral y el bienestar del personal administrativo.

Desde una perspectiva organizacional, estos hallazgos evidencian la necesidad de una intervención gerencial integral que fortalezca el liderazgo estratégico, promueva una comunicación más estructurada y fomente el trabajo colaborativo. La articulación de estos elementos resulta fundamental para mejorar la gestión institucional y garantizar una experiencia positiva para los estudiantes.

Propuesta de intervención gerencial

La propuesta que se presenta a la organización nace de lo que se encontró al revisar cómo funciona la institución y al analizar de cerca las áreas de Mercadeo, Comunicaciones, y también Cartera. Lo que se pretende es mejorar la forma en que se administra la institución, hacer que la experiencia de los estudiantes sea mejor y lograr que quienes lideran lo hagan pensando en el futuro y en lo que realmente necesita la institución.

Esta propuesta no es solo un cambio aislado, sino un proceso completo que conecta varias acciones: ayudar a que los líderes crezcan en su rol, mejorar la comunicación entre las áreas, fortalecer el trabajo en equipo y crear formas claras de resolver conflictos cuando aparezcan. Además, se usará el modelo GROW, una herramienta práctica que ayuda a desarrollar el talento de las personas y a tomar mejores decisiones pensando en el largo plazo.

Mejoras en liderazgo

Se propone que los directivos y coordinadores adopten un estilo de liderazgo más inspirador y con visión de futuro, uno que realmente motive a sus equipos y los haga crecer profesionalmente. La idea es que los líderes no solo den órdenes, sino que inspiren, desarrollen el talento de su gente y los inviten a ser parte activa de lo que pasa en la institución.

En el caso específico de Mercadeo y Comunicaciones, el liderazgo debería enfocarse en pensar estratégicamente, innovar y conectar mejor con otras áreas. Sería ideal que quien lidera este equipo cree espacios donde todos puedan aportar ideas, diseñar campañas juntos y sentirse parte de algo más grande. Cuando las personas participan en la creación de las estrategias, se comprometen más y sienten que lo que hacen realmente importa para la institución.

En el área de Cartera, se necesita un liderazgo más cercano y comprensivo, que entienda que tratar con estudiantes en temas de pagos puede ser emocionalmente agotador. El líder debe estar ahí para su equipo, ayudarlos cuando surgen situaciones difíciles, escucharlos de verdad y crear un ambiente de trabajo donde se sientan apoyados para poder brindar un buen servicio.

Ahora bien, para saber si todo esto realmente está funcionando, es clave medir los resultados. No se puede simplemente implementar cambios y esperar lo mejor; se necesita hacer seguimiento. Por eso se recomienda crear indicadores sencillos que muestren si la comunicación entre áreas ha mejorado, si los equipos están trabajando mejor juntos, si hay menos conflictos y, sobre todo, si los estudiantes están más satisfechos. Así se asegurará de que los cambios no sean solo momentáneos, sino que realmente se mantengan en el tiempo.

Para Mercadeo y Comunicaciones, se evalúa si los mensajes que se envían como institución tienen sentido y son consistentes, si se está cumpliendo con los tiempos que se proponen para las campañas y si realmente se está trabajando de la mano con otras áreas. Estos puntos mostrarán si se va por buen camino en la planificación y ejecución de estrategias de comunicación.

En Cartera, lo importante es ver si han bajado las quejas de los estudiantes, si la atención ha mejorado y si se está manejando bien los conflictos cuando aparecen. Aquí, escuchar lo que los estudiantes tienen que decir es fundamental; ellos son quienes mejor pueden contar si el servicio está mejorando o si todavía hay cosas por ajustar.

Si se realiza seguimiento constante y se evalúan cómo van las cosas, INTENALCO podrá crear una cultura donde siempre se esté buscando mejorar, donde los procesos funcionen mejor y donde el liderazgo esté realmente enfocado en alcanzar las metas propuestas.

Plan de comunicación organizacional

La implementación de un plan de comunicación organizacional resulta fundamental para mejorar la coordinación entre las áreas y garantizar la coherencia de los mensajes institucionales. Este plan debe contemplar la definición de canales formales de comunicación, tales como reuniones periódicas, circulares internas y plataformas digitales más activas.

En el área de Mercadeo y Comunicaciones, el plan debe asegurar que la información sobre programas académicos, procesos administrativos y lineamientos institucionales sea clara, actualizada y coherente. De esta manera, se fortalece la imagen corporativa y se evita la difusión de mensajes contradictorios.

En el área de Cartera, una comunicación clara y oportuna permitirá reducir los conflictos con los estudiantes, ya que estos contarán con información precisa sobre fechas de pago, estados de cuenta y procedimientos. La comunicación asertiva se convierte así en una herramienta clave para la prevención de conflictos.

Estrategias de trabajo en equipo

Fortalecer el trabajo en equipo es uno de los puntos más importantes de esta propuesta. La idea es hacer talleres donde las personas puedan integrarse mejor y desarrollar habilidades como comunicarse de forma clara y respetuosa, resolver problemas juntos y colaborar de verdad.

En Mercadeo y Comunicaciones, esto ayudará a que el equipo se coordine mejor internamente y trabaje más fluidamente con otras áreas, lo que hará más fácil planear campañas y actividades en conjunto. En Cartera, trabajar en equipo creará una red de apoyo entre los compañeros, lo que será muy útil cuando tengan que manejar situaciones difíciles y ayudará a que no se sientan tan agotados.

Además, sería bueno crear espacios regulares donde los equipos puedan hablar abiertamente sobre cómo les está yendo, qué pueden mejorar y cómo fortalecer la unión del grupo. Estos momentos de retroalimentación son valiosos para crecer juntos.

Protocolo de manejo de conflictos

Se propone crear un protocolo claro para manejar conflictos en la institución, algo que le diga a todos qué hacer cuando surgen problemas. Este protocolo debería tener pasos sencillos: primero identificar qué está pasando, luego escuchar de verdad a las partes involucradas, mediar entre ellas, buscar acuerdos y después hacer seguimiento para asegurarnos de que esos acuerdos se cumplan.

En Cartera especialmente, tener este protocolo ayudará mucho a atender las quejas de los estudiantes de forma adecuada, evitando que los problemas se salgan de control y mejorando la imagen del servicio que damos. Para que esto funcione bien, es importante capacitar al equipo en cómo mediar y negociar, porque sin esas herramientas el protocolo se queda solo en papel.

Aplicación del modelo GROW

El modelo GROW es una herramienta muy usada en coaching y desarrollo organizacional que ayuda a mejorar el desempeño y a tomar mejores decisiones. Según Whitmore (2017), funciona en cuatro pasos: primero defines hacia dónde quieres ir (Goal o meta), luego analizas dónde estás parado ahora (Reality o realidad), después exploras qué opciones tienes (Options) y finalmente te comprometes a actuar (Will o voluntad).

Cuando los líderes usan este modelo, pueden ayudar a sus equipos a tener objetivos más claros y a crear planes de acción que vayan de la mano con lo que busca la institución. Lo bueno es que este enfoque hace que las personas sean más autónomas, se responsabilicen más de sus resultados y desarrollen mejor su talento.

En INTENALCO, usar el modelo GROW puede fortalecer mucho el liderazgo en áreas como Mercadeo, Comunicaciones y Cartera. Les ayudará a planificar mejor, a que el personal rinda más y a responder de forma más efectiva cuando aparezcan situaciones complicadas.

Enfoque de liderazgo estratégico aplicado

El liderazgo estratégico aplicado busca alinear la visión institucional con las acciones cotidianas de cada área. Se recomienda que los líderes de INTENALCO participen activamente en procesos de planeación estratégica, evaluación de indicadores de gestión y mejora continua.

Este enfoque permitirá anticipar cambios del entorno educativo, optimizar recursos y fortalecer la competitividad de la institución, contribuyendo al logro de sus objetivos misionales y estratégico.

Conclusiones

El diagnóstico organizacional realizado en INTENALCO Educación Superior permitió identificar que, si bien la institución cuenta con una estructura administrativa funcional, enfrenta retos importantes relacionados con el liderazgo, la comunicación organizacional, el trabajo en equipo y el manejo de conflictos. Estas problemáticas impactan directamente la eficiencia de los procesos y la experiencia del estudiante.

El análisis de los casos empresariales en las áreas de Mercadeo y Comunicaciones y Cartera evidenció la necesidad de fortalecer un liderazgo estratégico y transformacional que promueva la participación, la motivación y el desarrollo del talento humano. Asimismo, se identificó que una comunicación clara y estructurada es fundamental para mejorar la coordinación entre las áreas y prevenir conflictos internos y externos.

La propuesta que presentamos responde directamente a lo que encontramos en el diagnóstico, y conecta varias acciones importantes: fortalecer el liderazgo, crear un plan de comunicación que funcione, mejorar el trabajo en equipo y tener formas claras de manejar conflictos. Además, usar el modelo GROW será una herramienta muy útil para acompañar a los líderes y mejorar cómo funciona la organización en general.

Para cerrar, se piensa que si se implementan estas estrategias de forma ordenada y constante, INTENALCO se fortalecerá como institución, el ambiente de trabajo mejorará notablemente y la experiencia de los estudiantes será mucho mejor. Todo esto ayudará a cumplir con los objetivos estratégicos que nos hemos propuesto como universidad.

Recomendaciones

Con base en lo que se encontró en el diagnóstico y en el análisis de los casos, se comparten algunas recomendaciones para fortalecer la gestión de INTENALCO:

Lo primero es implementar esta propuesta poco a poco, empezando por lo más importante: fortalecer el liderazgo estratégico. Es clave que los directivos y coordinadores reciban capacitación constante en temas como liderazgo inspirador, comunicación clara y respetuosa, y cómo manejar equipos de trabajo de forma efectiva.

En cuanto a Mercadeo y Comunicaciones, sería muy bueno consolidar procesos de planeación estratégica para que las campañas que se hacen realmente vayan de la mano con la misión de la institución. También se recomienda crear espacios de reunión regulares con otras áreas para coordinar mejor y asegurar de que todos se esten comunicando el mismo mensaje como institución.

Para el área de Cartera, se recomienda diseñar e implementar protocolos claros de atención al estudiante y manejo de conflictos, acompañados de procesos de capacitación en servicio al cliente y resolución de conflictos. Estas acciones permitirán mejorar la experiencia del estudiante y reducir los niveles de inconformidad.

En cuanto a la comunicación organizacional, se aconseja establecer canales formales y permanentes que faciliten el flujo de información entre las diferentes áreas. La claridad y oportunidad en la comunicación contribuirán a prevenir conflictos y a fortalecer el clima organizacional.

Se recomienda promover espacios de trabajo colaborativo y retroalimentación continua que fortalezcan el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia institucional. La implementación de talleres de integración y actividades de formación en habilidades blandas resultará clave para este propósito.

Finalmente, se sugiere incorporar el modelo GROW como una herramienta permanente de acompañamiento y desarrollo del talento humano, permitiendo a los líderes orientar a sus equipos hacia el cumplimiento de metas claras y alineadas con la visión estratégica de INTENALCO.

Estas recomendaciones, de ser implementadas de manera sistemática y sostenida, contribuirán al fortalecimiento de la gestión institucional, al mejoramiento de la experiencia del estudiante y al posicionamiento de INTENALCO como una institución educativa comprometida con la calidad y la mejora continua.

Referencias Bibliográficas

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

Castells, M. (2010). *The rise of the network society* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10.ª ed.). McGraw-Hill.

Fisher, R., & Ury, W. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (3rd ed.). Penguin Books.

González, R., & Martínez, L. (2021). Educación virtual y equidad digital en América Latina. *Revista Latinoamericana de Educación*, 55(2), 45–62.

<https://doi.org/10.1234/rle.2021.55.2.45>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.

Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership* (5th ed.). Nicholas Brealey Publishing.