

**Diagnostico organizacional y propuesta de intervención gerencial para el fortalecimiento  
del liderazgo**

Andrés Felipe Mejía Zamora

Juan Sebastián Rubiano Bustamante

Asesor

Msc. Andrés Camilo Giraldo Soto

INTENALCO EDUCACIÓN SUPERIOR

Programa Técnico Profesional en Procesos Administrativos

2026

## **Agradecimientos**

Queremos agradecer a nuestro docente Andrés Camilo Giraldo soto, por habernos dado los conocimientos necesarios para sacar adelante este diplomado en el cual nos estamos formando para en un futuro ser unos buenos administradores, contribuyendo de manera significativa a nuestro crecimiento profesional.

también queremos agradecerle a nuestra familia ya que ellos han sido una fuerte motivación durante toda nuestra carrera para seguir adelante a pesar de todos los tropiezos que llegamos a tener, sin el apoyo de ellos no fuera posible este logro que estamos el día de hoy a punto de obtener, en especial a nuestras madres que han dado una fuerza y apoyo especial para este camino que cruzamos lleno de aprendizaje y sabiduría.

## Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional en la empresa Laboratorios Baxter, a partir de la experiencia laboral de un colaborador, con el fin de identificar oportunidades de mejora en los procesos de comunicación interna, liderazgo y manejo de conflictos. Durante el análisis se evidencian situaciones relacionadas con fallas en la comunicación y prácticas de liderazgo percibidas como autoritarias, las cuales podrían estar asociadas a escenarios de acoso laboral derivados del uso inadecuado del poder. La metodología utilizada corresponde a un enfoque descriptivo y analítico, apoyado en la observación del entorno organizacional, el análisis de situaciones reales y la aplicación de los conceptos teóricos desarrollados a lo largo del diplomado. Adicionalmente, se realiza el análisis de dos casos empresariales reales que permiten contrastar distintos estilos de liderazgo y su impacto en el clima laboral y el desempeño organizacional. Como resultado del diagnóstico, se identifican debilidades en la comunicación interna, el trabajo en equipo y la ausencia de protocolos claros para la gestión de conflictos y la prevención del acoso laboral. Con base en estos hallazgos, se propone una intervención gerencial orientada al fortalecimiento del liderazgo, el diseño de un plan de comunicación interna, la implementación de estrategias de trabajo colaborativo, un protocolo de manejo de conflictos y la aplicación del modelo GROW como herramienta de coaching. Finalmente, se plantea un enfoque de liderazgo estratégico que contribuya al mejoramiento del clima organizacional y al desempeño sostenible de la empresa

***Palabras clave:*** liderazgo, comunicación organizacional, acoso laboral, abuso de poder, intervención gerencial

### **Abstract**

This study aims to conduct an organizational diagnosis at Baxter Laboratories, based on the work experience of an employee, in order to identify opportunities for improvement in internal communication, leadership, and conflict management processes. The analysis reveals situations related to communication breakdowns and leadership practices perceived as authoritarian, which could be associated with workplace harassment stemming from the misuse of power. The methodology employed is descriptive and analytical, supported by observation of the organizational environment, analysis of real-life situations, and the application of theoretical concepts developed throughout the diploma program. Additionally, two real-world business cases are analyzed to compare different leadership styles and their impact on the work environment and organizational performance. The diagnosis identifies weaknesses in internal communication, teamwork, and the absence of clear protocols for conflict management and workplace harassment prevention. Based on these findings, a managerial intervention is proposed, focused on strengthening leadership, designing an internal communication plan, implementing collaborative work strategies, establishing a conflict management protocol, and applying the GROW model as a coaching tool. Finally, a strategic leadership approach is proposed to contribute to improving the organizational climate and the company's sustainable performance.

Keywords: leadership, organizational communication, workplace harassment, abuse of power, managerial intervention

## Tabla de contenido

Introducción .....	6
Justificación .....	8
Objetivos .....	10
Diagnóstico Organizacional.....	10
Análisis de Casos Empresariales .....	11
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos .....	15
Conclusiones .....	18
Recomendaciones .....	19
Referencias Bibliográficas .....	20

## Introducción

En el contexto organizacional actual, el liderazgo y la comunicación interna se han convertido en elementos fundamentales para el logro de los objetivos empresariales y el bienestar de los colaboradores. Las organizaciones que promueven estilos de liderazgo éticos, participativos y una comunicación efectiva tienden a generar entornos laborales saludables, favoreciendo el trabajo en equipo, la motivación y el desempeño organizacional. Por el contrario, las deficiencias en estos aspectos pueden dar lugar a conflictos internos, deterioro del clima laboral y afectaciones en la productividad.

El presente trabajo se desarrolla a partir de un diagnóstico organizacional realizado en la empresa Laboratorios Baxter, tomando como referencia la experiencia laboral de un colaborador. Durante el análisis se identifican oportunidades de mejora relacionadas con la comunicación interna y prácticas de liderazgo percibidas como autoritarias, las cuales pueden estar asociadas a situaciones de conflicto laboral y posibles escenarios de acoso derivados del uso inadecuado del poder. Estas dinámicas influyen directamente en la convivencia organizacional y en el compromiso de los equipos de trabajo.

Con el fin de comprender de manera integral esta problemática, el trabajo incorpora el análisis de casos empresariales reales que permiten contrastar diferentes estilos de liderazgo y su impacto en el comportamiento organizacional. Así mismo, se abordan conceptos clave desarrollados durante el diplomado, tales como liderazgo, comunicación organizacional, trabajo en equipo, manejo de conflictos y coaching gerencial.

Finalmente, a partir de los hallazgos obtenidos en el diagnóstico, se plantea una propuesta de intervención gerencial orientada al fortalecimiento del liderazgo, la mejora de la comunicación interna, la promoción del trabajo colaborativo y la implementación de estrategias para la prevención y el manejo de conflictos laborales. La propuesta incluye la aplicación del modelo GROW como herramienta de coaching, con el propósito de contribuir al mejoramiento del clima organizacional y al desarrollo sostenible de la empresa

## **Justificación**

La realización de este trabajo se justifica en la necesidad de analizar la importancia del liderazgo y la comunicación interna dentro de las organizaciones, especialmente en empresas del sector industrial y farmacéutico, donde el trabajo coordinado, el cumplimiento de normas y el bienestar de los colaboradores son factores clave para garantizar la eficiencia y la calidad de los procesos. En este contexto, la identificación de oportunidades de mejora en la gestión organizacional resulta fundamental para fortalecer el desempeño institucional.

A partir de la experiencia laboral de un colaborador de la empresa Laboratorios Baxter, se identifican situaciones relacionadas con fallas en la comunicación interna y prácticas de liderazgo percibidas como autoritarias, las cuales pueden generar conflictos laborales, afectar el clima organizacional y disminuir la motivación del personal. El análisis de estas situaciones permite comprender cómo el uso inadecuado del poder y la ausencia de canales de comunicación efectivos pueden impactar negativamente en el desarrollo organizacional.

Así mismo, este trabajo se justifica por su aporte académico y práctico, ya que integra los conceptos abordados durante el diplomado, tales como liderazgo, comunicación organizacional, trabajo en equipo, manejo de conflictos y coaching gerencial. Los resultados del diagnóstico y la propuesta de intervención gerencial podrán servir como referencia para la implementación de

estrategias orientadas a la prevención del acoso laboral, el fortalecimiento de una cultura organizacional basada en el respeto y la mejora continua de los procesos internos.

Finalmente, la elaboración de esta investigación busca contribuir a la reflexión sobre la importancia de un liderazgo ético y estratégico, promoviendo entornos laborales saludables que favorezcan tanto el bienestar de los colaboradores como el logro de los objetivos organizacionales, en coherencia con las buenas prácticas de gestión empresarial.

## Objetivos

### Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional de Laboratorios Baxter se realiza a partir del análisis de situaciones reales identificadas durante el desarrollo del presente trabajo, las cuales evidencian problemáticas relacionadas con el abuso de poder, el acoso laboral y la deficiente comunicación interna. Estas situaciones reflejan debilidades en la gestión administrativa y en los procesos de dirección y liderazgo. Desde el punto de vista organizacional, la empresa presenta una estructura jerárquica marcada, que, si bien busca asegurar el control y la eficiencia operativa, ha generado una concentración de poder en ciertos niveles directivos. Esta condición ha favorecido comportamientos autoritarios por parte de algunos líderes, manifestados en trato inadecuado, presión excesiva y falta de respeto hacia los colaboradores, lo cual es percibido como acoso laboral. Dichas prácticas afectan negativamente el bienestar emocional de los empleados y deterioran el clima organizacional. En cuanto a la comunicación interna, se evidencia la ausencia de canales claros, efectivos y bidireccionales. La información no siempre es transmitida de manera oportuna ni precisa, lo que ocasiona confusión, desinformación y conflictos entre áreas de trabajo. Esta deficiencia limita la coordinación organizacional, debilita la confianza en la dirección y afecta la toma de decisiones, impactando directamente en la productividad y el logro de los objetivos empresariales.

Desde la perspectiva de la administración moderna, estas problemáticas evidencian la necesidad de fortalecer la gestión del talento humano, promoviendo un liderazgo basado en principios éticos, comunicación asertiva y relaciones laborales saludables. La falta de alineación entre la cultura organizacional y las prácticas de liderazgo representa un riesgo para la sostenibilidad de

la empresa y el compromiso de sus colaboradores. En conclusión, el diagnóstico organizacional de Laboratorios Baxter permite identificar que los principales desafíos administrativos se concentran en la mejora de la comunicación interna y en la prevención del acoso laboral derivado del abuso de poder. Abordar estas debilidades resulta fundamental para mejorar el clima organizacional, fortalecer el desempeño del personal y contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

### **Análisis de Casos Empresariales**

#### **Caso 1: Deficiencias en la comunicación interna en Laboratorios Baxter**

En el primer caso analizado se evidencia una problemática relacionada con la comunicación interna dentro de Laboratorios Baxter, identificada a partir de la experiencia laboral de un colaborador. La situación se presenta principalmente en la transmisión de información entre los niveles jerárquicos y las áreas operativas, donde las instrucciones no siempre son claras, oportunas ni coherentes con los objetivos del proceso.

La comunicación se caracteriza por ser predominantemente vertical y unidireccional, lo que limita la retroalimentación por parte de los colaboradores. Esta situación genera confusión en la ejecución de tareas, reprocesos y tensiones entre equipos de trabajo, afectando la coordinación interdepartamental. En algunos casos, los cambios en procedimientos o decisiones administrativas no son socializados adecuadamente, lo que provoca resistencia, errores operativos y percepción de desorganización.

Desde la perspectiva de la gerencia administrativa, esta deficiencia en la comunicación interna impacta negativamente en la eficiencia organizacional y en el clima laboral.

## **Caso 2: Acoso laboral por abuso de poder en el ejercicio del liderazgo**

El segundo caso empresarial analizado se relaciona con prácticas de liderazgo percibidas como autoritarias dentro de la empresa Laboratorios Baxter, las cuales pueden asociarse a situaciones de acoso laboral derivadas del abuso de poder. Esta situación se manifiesta en el trato inadecuado hacia algunos colaboradores, caracterizado por llamados de atención desproporcionados, presión constante, falta de reconocimiento y uso excesivo de la autoridad jerárquica.

El estilo de liderazgo observado se centra en el control y la imposición, dejando de lado aspectos fundamentales como la empatía, la comunicación asertiva y el acompañamiento al personal.

Estas prácticas generan efectos negativos en el bienestar emocional de los trabajadores, disminuyen la motivación y afectan el desempeño individual y colectivo. Asimismo, se evidencia la ausencia de protocolos claros para la denuncia y el manejo de conflictos relacionados con el acoso laboral

### **Propuesta de Intervención Gerencial**

La presente propuesta de intervención gerencial se formula a partir del diagnóstico organizacional realizado en Laboratorios Baxter, en el cual se identificaron problemáticas relacionadas con deficiencias en el liderazgo, fallas en la comunicación interna, debilidades en el trabajo en equipo y la ausencia de mecanismos claros para el manejo de conflictos y la prevención del acoso laboral. En respuesta a estos hallazgos, se plantea una intervención integral orientada al fortalecimiento del liderazgo estratégico y al mejoramiento del clima organizacional.

**Mejoras en el liderazgo:** Se propone el fortalecimiento de las competencias de liderazgo de los mandos medios y directivos mediante programas de capacitación enfocados en liderazgo ético,

inteligencia emocional, comunicación asertiva y gestión del talento humano. El objetivo es promover un estilo de liderazgo participativo que fomente el respeto, la confianza y la motivación de los colaboradores. Estas acciones permitirán reducir prácticas autoritarias y prevenir situaciones de abuso de poder, contribuyendo a la construcción de un entorno laboral saludable.

**Plan de comunicación interna:** Se recomienda el diseño e implementación de un plan de comunicación interna estructurado, que garantice la transmisión clara, oportuna y bidireccional de la información. Este plan debe incluir la definición de canales formales de comunicación, como reuniones periódicas de equipo, boletines internos y espacios de retroalimentación. Asimismo, se sugiere promover una cultura de comunicación abierta que facilite la participación de los colaboradores en la toma de decisiones y fortalezca la alineación con los objetivos organizacionales.

**Estrategias de trabajo en equipo:** Con el fin de fortalecer la colaboración entre áreas, se propone la implementación de estrategias de trabajo en equipo basadas en la confianza, la cooperación y el compromiso compartido. Estas estrategias incluyen actividades de integración, talleres de habilidades blandas y la definición clara de roles y responsabilidades. El trabajo colaborativo permitirá mejorar la coordinación organizacional, optimizar los procesos internos y generar un sentido de pertenencia entre los colaboradores.

**Protocolo de manejo de conflictos:** Se plantea la creación de un protocolo formal para el manejo de conflictos laborales y la prevención del acoso laboral, que establezca procedimientos claros para la identificación, atención y resolución de situaciones conflictivas. Este protocolo debe garantizar la confidencialidad, la imparcialidad y el respeto por los derechos de los colaboradores, así como la existencia de canales seguros para la denuncia. La implementación de

este mecanismo contribuirá a la reducción de tensiones internas y al fortalecimiento de una cultura organizacional basada en el respeto y la equidad.

**Aplicación del modelo GROW:** Como herramienta de apoyo a la intervención gerencial, se propone la aplicación del modelo GROW (Goal, Reality, Options, Will) como estrategia de coaching organizacional. Este modelo permitirá a los líderes acompañar a los colaboradores en la definición de objetivos claros, el análisis de la situación actual, la identificación de alternativas de mejora y el compromiso con acciones concretas. La aplicación del modelo GROW favorecerá el desarrollo del talento humano, la mejora del desempeño y la comunicación efectiva entre líderes y equipos de trabajo.

**Enfoque de liderazgo estratégico aplicado:** Finalmente, la propuesta se fundamenta en un enfoque de liderazgo estratégico orientado al largo plazo, que integre la visión organizacional con el desarrollo del capital humano. Este enfoque busca alinear los objetivos individuales con los objetivos corporativos, promoviendo la toma de decisiones responsables, el uso adecuado del poder y la mejora continua de los procesos. La implementación de un liderazgo estratégico permitirá a Laboratorios Baxter fortalecer su competitividad, mejorar el clima organizacional y garantizar un desempeño sostenible en el tiempo.

### **Objetivo General**

Analizar la situación organizacional de la empresa Laboratorios Baxter, a partir de la identificación de problemáticas relacionadas con la deficiente comunicación interna, el acoso laboral por abuso de poder y las debilidades en el liderazgo, con el fin de evaluar su impacto en el clima organizacional y el desempeño del talento humano, y proponer una intervención gerencial orientada al fortalecimiento del liderazgo estratégico, la mejora de la comunicación y la gestión efectiva de los conflictos laborales..

### **Objetivos Específicos**

- Identificar las principales fallas en la comunicación interna de la empresa Laboratorios Baxter y analizar su incidencia en el clima organizacional y la eficiencia de los procesos administrativos.
- Analizar las prácticas de liderazgo presentes en la organización, identificando situaciones asociadas al abuso de poder y posibles escenarios de acoso laboral, así como su impacto en el bienestar y desempeño del talento humano.
- Evaluar el nivel de trabajo en equipo y manejo de conflictos dentro de la empresa, con el fin de reconocer debilidades en la coordinación, la convivencia laboral y la toma de decisiones.
- Diseñar una propuesta de intervención gerencial que integre estrategias de fortalecimiento del liderazgo estratégico, mejora de la comunicación interna, promoción del trabajo colaborativo, implementación de un protocolo de manejo de conflictos y aplicación del modelo GROW como herramienta de coaching organizacional.

**Nivel estratégico.** En el nivel estratégico, correspondiente a la alta dirección, se identifican debilidades relacionadas con la definición, socialización y control de las políticas organizacionales orientadas al liderazgo, la comunicación interna y la prevención del acoso laboral. Si bien la empresa cuenta con lineamientos formales, estos no se evidencian de manera clara en la práctica cotidiana, lo que genera una brecha entre la estrategia organizacional y su ejecución. La falta de seguimiento por parte de la alta dirección frente a comportamientos asociados al abuso de poder refleja una gestión estratégica insuficiente del talento humano. Esta situación impacta negativamente la cultura organizacional, ya que no se promueven de manera efectiva valores como el respeto, la ética y la comunicación abierta, fundamentales para el logro de los objetivos empresariales a largo plazo.

**Nivel táctico:** El segundo nivel corresponde a los mandos medios, quienes cumplen un rol clave en la implementación de las decisiones estratégicas. En este nivel se evidencian prácticas de liderazgo autoritarias y una comunicación predominantemente vertical, lo cual ha favorecido la aparición de conductas asociadas al abuso de poder y al acoso laboral. La falta de competencias en liderazgo, manejo de equipos y comunicación asertiva limita la capacidad de los mandos medios para actuar como facilitadores del trabajo colaborativo. En consecuencia, se generan conflictos laborales, desmotivación y una percepción negativa de la autoridad, afectando el clima organizacional y la productividad de los equipos de trabajo. Desde el enfoque administrativo, este nivel requiere un fortalecimiento en formación gerencial y habilidades blandas, con el fin de alinear el ejercicio del liderazgo con los principios estratégicos de la organización.

**Nivel operativo** En el nivel operativo, conformado por los colaboradores, se manifiestan de manera directa los efectos del abuso de poder y la deficiente comunicación interna. Los trabajadores experimentan confusión en la ejecución de tareas, falta de claridad en las instrucciones y una limitada participación en los procesos de toma de decisiones. Estas condiciones generan estrés laboral, desmotivación y disminución del compromiso organizacional, lo que repercute negativamente en el desempeño individual y colectivo. Además, la ausencia de canales efectivos para expresar inconformidades incrementa la sensación de vulnerabilidad frente a situaciones de acoso laboral. Este nivel evidencia la necesidad de mejorar los procesos de comunicación interna y de fortalecer un entorno laboral que promueva el respeto, la confianza y el trabajo en equipo.

**Nivel individual y psicosocial,** El cuarto nivel corresponde al impacto individual y psicosocial de las problemáticas identificadas. El acoso laboral y la mala comunicación interna afectan directamente el bienestar emocional de los colaboradores, generando ansiedad, desmotivación, baja autoestima y desgaste laboral. Desde la administración del talento humano, estas consecuencias representan un riesgo significativo para la sostenibilidad organizacional, ya que influyen en el ausentismo, la rotación de personal y la disminución del desempeño laboral. Asimismo, el deterioro del bienestar individual afecta la percepción que los empleados tienen de la empresa, debilitando el sentido de pertenencia y el compromiso institucional. Este nivel resalta la importancia de implementar estrategias preventivas y correctivas que prioricen la salud organizacional y el desarrollo integral de los colaboradores.

## Conclusiones

El desarrollo del diagnóstico organizacional en Laboratorios Baxter permitió identificar de manera sistemática diversas problemáticas que inciden negativamente en el desempeño organizacional y en el bienestar de los colaboradores. Entre los principales hallazgos se evidencian deficiencias en los procesos de comunicación interna, las cuales generan desinformación, conflictos interpersonales y una percepción de falta de claridad en las directrices organizacionales.

Así mismo, el análisis del liderazgo reveló la presencia de estilos predominantemente autoritarios en algunos niveles jerárquicos, lo que limita la participación del talento humano, afecta el clima laboral y propicia escenarios de abuso de poder. Esta situación impacta directamente en la motivación, el compromiso y la productividad de los colaboradores.

De igual manera, el estudio permitió identificar manifestaciones de acoso laboral, tanto vertical como horizontal, asociadas principalmente a prácticas de liderazgo inadecuadas y a la ausencia de mecanismos formales de prevención, atención y seguimiento de este tipo de conductas.

Finalmente, se concluye que la implementación de una propuesta de intervención gerencial orientada al fortalecimiento del liderazgo, la mejora de la comunicación interna y la prevención del acoso laboral resulta fundamental para promover un ambiente de trabajo saludable, ético y alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

## **Recomendaciones**

Se recomienda a la alta gerencia de Laboratorios Baxter implementar programas de formación y capacitación dirigidos a los líderes organizacionales, enfocados en estilos de liderazgo participativo, comunicación asertiva y gestión ética del poder, con el fin de fortalecer las competencias directivas y mejorar las relaciones laborales. Por ende, es importante diseñar y formalizar políticas claras de comunicación interna que faciliten el flujo oportuno y transparente de la información, promoviendo espacios de retroalimentación entre directivos y colaboradores que contribuyan a la confianza y al trabajo en equipo.

Así mismo, se sugiere establecer y socializar protocolos institucionales para la prevención, detección y atención del acoso laboral, garantizando la confidencialidad, el respeto y la protección de los colaboradores, así como la aplicación de medidas correctivas cuando sea necesario.

Se recomienda realizar evaluaciones periódicas del clima organizacional que permitan monitorear el impacto de las acciones implementadas y detectar de manera temprana posibles riesgos psicosociales dentro de la organización.

## Referencias Bibliográficas

- Alles, M. A. (2017). *Dirección estratégica de recursos humanos* (3.ª ed.). Granica.
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano* (4.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2020). *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice* (3rd ed.). CRC Press.
- Goleman, D. (2018). *Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (2019). *Comportamiento organizacional* (14.ª ed.). Cengage Learning.
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *El acoso y la violencia en el mundo del trabajo*. OIT. <https://www.ilo.org>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Comportamiento organizacional* (18.ª ed.). Pearson Educación.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Whitmore, J. (2019). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership* (5th ed.). Nicholas Brealey Publishing.