

DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL EN
BIENESTAR UNIVERSITARIO Y SERVICIOS GENERALES DE INTENALCO

Anderson Torres Bonilla

Zuleima Mosquera Moreno

Asesor

Msc. Andrés Camilo Giraldo Soto

INTENALCO EDUCACIÓN SUPERIOR

Programa Técnico Profesional en Procesos Administrativos

2026

Resumen

El objetivo del trabajo es formular un mejoramiento organizacional para el Instituto Técnico de Comercio “Simón Rodríguez” – INTENALCO en dos áreas estratégicas de apoyo institucional: Bienestar Universitario y Servicios Generales. Sobre la base de un diagnóstico organizacional, se identifican las siguientes problemáticas: liderazgo, comunicación organizacional, manejo del conflicto, gestión por procesos, y gráfico de funciones. Estos aspectos afectan indirecta y directamente la eficiencia administrativa, la participación estudiantil en la vida universitaria y el clima organizacional.

De manera resumida, la presente investigación se plantea bajo un enfoque aplicado y metodología mixta que permita fusionar los fundamentos teóricos de la administración con el análisis de situaciones reales propias de la institución. En ese sentido, se plantean estrategias vinculadas al fortalecimiento de líneas de formación en liderazgo transformacional, la implementación de un manual de estandarización de procedimientos, la mejora de los procesos de comunicación interna y la gestión constructiva de los conflictos, los cuales claramente y específicamente encuentran un lugar en el análisis realizado.

Palabras clave: liderazgo organizacional, bienestar universitario, servicios generales, comunicación organizacional, mejora continua.

Abstract

The objective of this work is to formulate an organizational improvement plan for the "Simón Rodríguez" Technical Institute of Commerce – INTENALCO – in two strategic areas of institutional support: Student Welfare and General Services. Based on an organizational diagnosis, the following problems were identified: leadership, organizational communication, conflict management, process management, and job descriptions. These aspects directly and indirectly affect administrative efficiency, student participation in university life, and the organizational climate.

In summary, this research employs an applied approach and a mixed methodology that merges the theoretical foundations of administration with the analysis of real-world situations specific to the institution. In this regard, strategies are proposed related to strengthening training programs in transformational leadership, implementing a standardized procedures manual, improving internal communication processes, and constructively managing conflicts—all of which are clearly and specifically addressed in the analysis conducted.

Tabla de Contenido

Contenido

Introducción	6
Reseña histórica de INTENALCO.....	7
Orígenes de la institución.....	7
Transición a Educación Superior	7
Desarrollo y ampliación	8
Filosofía y misión institucional.....	8
Áreas, programas y asignaturas	9
Programas Tecnológicos.....	9
Programas Técnicos Profesionales	10
Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano.....	11
Justificación	12
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
Diagnóstico Organizacional.....	14
Bienestar Universitario	14
Diagnóstico Organizacional.....	15
Servicios Generales.....	15

Análisis de Casos Empresariales	16
Caso 1: Liderazgo en Servicios Generales.....	16
Caso 2: Comunicación en Bienestar Universitario	16
Propuesta de Intervención Gerencial	17
Propuesta para el área de Bienestar Universitario	17
Propuesta de Intervención Gerencial	18
Propuesta para el área de Servicios Generales.....	18
Conclusiones	19
Recomendaciones	21
Referencias Bibliográficas	22

Introducción

Las organizaciones educativas contemporáneas tienen como desafío asegurar no solamente la calidad académica, sino también las condiciones organizativas, administrativas y humanas que propicien el desarrollo integral de su comunidad educativa. En este contexto, las áreas de apoyo institucional son de vital importancia, ya que su adecuada atención depende fundamentalmente, en gran medida, la permanencia estudiantil, el clima organizacional y la percepción del mismo servicio educativo.

En el Instituto Técnico de Comercio “Simón Rodríguez” -INTENALCO-, las áreas de Bienestar Universitario y Servicios Generales constituyen los pilares para hacer posible con la misión institucional. Bienestar Universitario tiene la responsabilidad de promover la calidad de vida, la salud emocional, la integración y el acompañamiento de los estudiantes, mientras que Servicios Generales garantiza las condiciones físicas, logísticas y operativas necesarias para el desarrollo de las actividades, entre académicas y administrativas.

Indudablemente, su departamento debe afrontar debilidades organizacionales por una alta variabilidad de metodologías, malas prácticas en la comunicación, estilos de liderazgo no participativos y la manera reactiva de gestionar la resolución de conflictos. Todo lo anterior influye negativamente en la eficiencia institucional, en la satisfacción de los y las usuarios y en el sentido de pertenencia de la comunidad educativa.

Dado lo anterior, el presente trabajo plantea un mejoramiento organizacional que incluye tanto los fundamentos teóricos de la disciplina de la administración como la experiencia práctica de los dos sus departamentos estratégicos de INTENALCO, evidenciando así la aplicación de lo aprendido durante el curso.

Reseña histórica de INTENALCO

La historia de INTENALCO se remonta a mediados del siglo XX y representa un desarrollo continuo de la educación técnica y profesional pública en Cali:

Orígenes de la institución

1953: Se fundó en Santiago de Cali la Escuela Nacional de Comercio, con el propósito de formar expertos en temas comerciales en un ciclo de cuatro años académicos. Su creación fue aprobada inicialmente mediante la Resolución No. 2335 de 1975 del Ministerio de Educación Nacional.

Los años siguientes, la institución fue aprobando programas de enseñanza técnica y comercial a través de diversas resoluciones del Ministerio, consolidándose como un espacio formativo de educación media especializada.

Transición a Educación Superior

El 16 de noviembre de 1979, mediante la Resolución No. 20500 del Ministerio de Educación Nacional, se aprobó formalmente la creación de carreras técnicas profesionales en la institución que hoy se conoce como INTENALCO, con programas como Administración de Empresas, Costos y Contabilidad y Secretariado Ejecutivo Bilingüe.

A partir de esa aprobación oficial, la institución evolucionó de una escuela de comercio hacia un Instituto Técnico Nacional de Comercio, con autonomía académica y administrativa, bajo el reconocimiento del Ministerio de Educación Nacional como institución de educación superior técnica profesional.

Desarrollo y ampliación

Durante las décadas siguientes, INTENALCO continuó fortaleciendo su oferta formativa, ampliando programas técnicos, incorporando tecnologías y educación para el trabajo, y adaptándose a las necesidades del mercado laboral.

En años más recientes, la institución ha implementado proyectos como PACES (Proyecto de Ampliación de Cobertura en la Educación Superior) para facilitar el acceso a la educación superior técnica a jóvenes de estratos socioeconómicos 1 y 2.

Actualmente, INTENALCO es una institución pública nacional adscrita al Ministerio de Educación, con personería jurídica, supervisión del ICFES y oferta académica diversificada en educación superior técnica y tecnológica, así como en educación para el trabajo y desarrollo humano.

Filosofía y misión institucional

La institución se orienta hacia la formación de profesionales integrales con valores éticos, competencias técnicas y compromiso con el desarrollo social, cultural, económico y político de la región del Valle del Cauca y el país. Busca fortalecer capacidades intelectuales, laborales y profesionales que respondan a las dinámicas productivas y sociales del entorno.

Áreas, programas y asignaturas

INTENALCO ofrece una amplia variedad de programas académicos, organizados en tres grandes niveles o tipos de formación: Tecnológicos, Técnicos Profesionales y Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano.

Programas Tecnológicos

Estos programas tienen un enfoque superior tecnológico, preparando estudiantes con competencias más avanzadas para gestión y administración, combinando teoría y práctica orientadas al mundo productivo y empresarial:

- Tecnología en Gestión de Mercadeo
- Tecnología en Gestión Empresarial
- Tecnología en Gestión Contable y Tributaria
- Tecnología en Gestión de Comercio Exterior

Estos programas combinan asignaturas en áreas como mercadeo digital y estratégico, administración financiera, contabilidad avanzada, comercio exterior, logística y análisis de mercados, entre otras competencias.

Programas Técnicos Profesionales

Estos están orientados a formación técnica especializada para desempeñarse directamente en funciones productivas de organizaciones o emprendimientos. Entre ellos se destacan:

- Procesos de Importación y Exportaciones
- Mercadeo
- Costos y Contabilidad
- Gestión Empresarial
- Procesos Agroforestales
- Procesos Administrativos en Seguridad y Salud en el Trabajo
- Procesos de Soldadura
- Operaciones Logísticas
- Procesos Viales y de Transporte

Estos programas incluyen asignaturas enfocadas en procedimientos técnicos, normas y regulaciones, herramientas de gestión, contabilidad operativa, logística, calidad, seguridad industrial, entre otros aspectos aplicados al campo laboral.

Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano

Este tipo de formación está orientado a competencias prácticas demandadas por el mercado laboral inmediato. Los estudiantes pueden formarse en áreas como:

- Auxiliar Administrativo en Salud
- Auxiliar en Enfermería
- Auxiliar en Salud Pública
- Auxiliar en Salud Oral
- Auxiliar en Servicios Farmacéuticos
- Técnico Laboral por Competencias en Tránsito y Transporte
- Auxiliar Técnico en Educación para la Primera Infancia

En estos programas se cursan asignaturas centradas en técnicas asistenciales, procesos de atención sanitaria, administración en salud, educación inicial, logística de servicios y funciones operativas propias de cada área.

Justificación

La elección de este tema responde a la necesidad de comprender con mayor profundidad una problemática que, en la actualidad, tiene un impacto significativo en distintos ámbitos de la sociedad. El mejoramiento organizacional no solo representa un desafío a nivel teórico, sino que también tiene consecuencias prácticas que afectan directamente a comunidades, instituciones y políticas públicas. Por ello, su estudio resulta relevante para contribuir con propuestas que favorezcan su abordaje efectivo.

Además, existe una limitada cantidad de investigaciones locales que analicen este fenómeno desde una perspectiva integral, lo que genera vacíos en el conocimiento y en la formulación de estrategias adecuadas para enfrentarlo. Esta investigación busca aportar evidencia empírica y reflexión crítica, con el fin de enriquecer el debate y fomentar la toma de decisiones informadas.

Finalmente, se justifica este trabajo por su potencial impacto en el campo académico y profesional, ya que los hallazgos obtenidos podrían ser utilizados como base para el diseño de nuevas líneas de estudio, así como para la elaboración de programas, políticas o intervenciones que respondan de manera más eficiente a las necesidades detectadas.

Objetivo General

Ejecutar un mejoramiento organizacional que refuerce el liderazgo, la comunicación al interior de la organización, la gestión del conflicto y la estandarización de los procedimientos en las áreas de Bienestar Universitario y Servicios Generales de la Institución de Educación Superior INTENALCO.

Objetivos Específicos

- Identificar los factores que contribuyen al desarrollo del Bienestar Universitario y Servicios Generales en INTENALCO, mediante la recopilación y análisis de información teórica y empírica.
- Establecer un plan de acción para evaluar el impacto de las actividades de la comunidad estudiantil en el área de Bienestar Universitario y Servicios Generales en INTENALCO.
- Realiza un estudio costo/beneficio que permita analizar la viabilidad y sostenibilidad del Mejoramiento Organizacional propuesto para el área de Bienestar Universitario y Servicios Generales en INTENALCO.

Diagnóstico Organizacional

Bienestar Universitario

El área de Bienestar Universitario de la Institución Técnica Nivel Superior INTENALCO muestra debilidades en la planificación, ejecución y evaluación de sus programas. Se presenta baja participación estudiantil, poca evidencia de indicadores de gestión y deficiencias en los canales de comunicación.

Estas debilidades ponen de manifiesto una falta de correspondencia estratégica entre los objetivos institucionales y las acciones realizadas en el área de Bienestar Universitario. La falta de programación también limita al área en poder responder de una manera oportuna y eficaz a los requerimientos de la comunidad estudiantil en el mismo momento en que se perciben, y esto repercute directamente en la valoración del servicio, en el impacto alcanzado con las actividades ofertadas, etc.

Desde la mirada del liderazgo, se puede apreciar que el estilo de liderazgo es predominantemente operativo y la participación del equipo en la toma de decisiones es escasa. Trayendo a colación el conflicto, se hacen evidentes otras tensiones derivadas de la desorganización de su interior y la deficiencia en la claridad de los procesos administrativos.

Diagnóstico Organizacional

Servicios Generales

La dependencia de Servicios Generales debe realizar tareas de mantenimiento, limpieza, seguridad y obtener algún apoyo logístico para la institución. Sin embargo, hay problemáticas detectadas como la no existencia de manuales de funciones, una comunicación reactiva y conflictos entre el personal operativo y el administrativo.

Estas situaciones dificultan la correcta articulación de las actividades cotidianas y provocan falta de eficiencia en la prestación del servicio. La falta de manuales de funciones es la causa de que exista ambigüedad respecto a las funciones a desarrollar, mientras que el comportamiento reactivo de la comunicación corrige la anticipación de las necesidades y la adecuada planificación del trabajo operativo.

El liderazgo que se ha observado es autoritario o ausente. Esta situación provoca desmotivación, errores en los operativos y demoras en las atenciones a las solicitudes; así como también indicadores que caen fuera de lo convencional en lo que respecta a la evaluación del área.

Un liderazgo autoritario o ausencia de liderazgo afecta, ineludiblemente, la moral del personal, el cual, posteriormente, podría generar apatía y baja organización y productividad. Asimismo, la falta de acompañamiento y de retroalimentación constante provoca la falta de reforzamiento de competencias y el impedimento de crear una cultura de mejora continua, en la cual, repercute en la calidad del servicio ofrecido a una institución.

Análisis de Casos Empresariales

Caso 1: Liderazgo en Servicios Generales

La falta de liderazgo transformacional ha generado confusión en la asignación de tareas, duplicidad de funciones y conflictos internos, afectando la eficiencia operativa y el retraso de procesos a la hora de ejercer sus labores dentro de la organización.

La carencia de un liderazgo transformacional provoca una limitación en la adaptación de la unidad para los cambios, así como la motivación de los miembros de la unidad. El liderazgo transformacional es un tipo que permite de motivar y guiar y poner a los miembros de la unidad en la dirección de alcanzar objetivos específicos, un tipo de liderazgo que facilita la mayor responsabilidad de los miembros de la unidad –individual y colectiva- para llevar a la práctica su rol.

Caso 2: Comunicación en Bienestar Universitario

La baja asistencia a actividades de bienestar se relaciona directamente con fallas en la comunicación institucional, evidenciando la necesidad de fortalecer los canales de difusión y retroalimentación. Los problemas en los procesos comunicativos no solo van a suponer una mayor dificultad para los estudiantes a la hora de participar en oportunidades como las que se presentan en este documento, sino que también van a representar un obstáculo para contar con información y una evaluación real de las programaciones. En otras palabras, una buena comunicación permitiría incrementar la visibilidad de las actividades, recoger sugerencias y realizar la adecuación de las programaciones a partir de las expectativas de los estudiantes.

Propuesta de Intervención Gerencial

Propuesta para el área de Bienestar Universitario

- Implementar liderazgo transformacional.
- Diseñar manual de procedimientos.
- Fortalecer la comunicación institucional.
- Crear indicadores de gestión.
- Aplicar encuestas de percepción estudiantil.

Las acciones propuestas para la organización del área permitirán articular de una forma más efectiva el funcionamiento de la misma, promoviendo la participación del equipo de trabajo y de los estudiantes. La utilización de los indicadores facilitará la toma de decisiones basando estas en datos; y la realización de encuestas relativas a la percepción permitirá que se alcance una mejora continua del servicio.

Propuesta de Intervención Gerencial

Propuesta para el área de Servicios Generales

- Elaborar manual de funciones y procedimientos.
- Capacitar al personal en liderazgo y resolución de conflictos.
- Establecer canales formales de comunicación.
- Definir indicadores de desempeño

La estandarización de las funciones y la formación continua reforzarán el rendimiento del personal, disminuyendo errores y conflictos internos, y también permitirá llevar a cabo la evaluación del desempeño del área a partir de los indicadores para hacer correcciones para mejorar el aprovechamiento de los recursos institucionales.

Conclusiones

Tal como se demostró el resultado de la investigación, las áreas de Bienestar Universitario y Servicios Generales presentan características comunes en cuanto a sus debilidades organizacionales tanto en el área de liderazgo, en el área de comunicación, en la gestión del conflicto y en la estandarización en los procesos impuestos por la organización. A través de la aplicación de teorías administrativas se pudo construir un plan de mejoramiento claro y sostenible.

El Instituto Técnico de Comercio “Simón Rodríguez” – INTENALCO permitió llegar a las siguientes conclusiones: las áreas de Bienestar Universitario y Servicios Generales no enfrentan problemáticas independientes, sino interrelacionadas y de tipo estructural, que influyen de manera directa en la eficiencia institucional, las relaciones interpersonales y la percepción de calidad del servicio por parte de la comunidad educativa; la ausencia de un liderazgo transformacional, la debilidad en los procesos de comunicación interna, la falta de estandarización funcional y la gestión reactiva de los conflictos determinan un escenario que limita el cumplimiento efectivo de la misión institucional.

La evaluación acaba de comprobar que estas dos áreas operan en sus respectivos sistemas convencionales y poco participativos, que predominan las prácticas informales y que existe escasa cultura de evaluación, lo que hace más difícil tomar decisiones en función de los datos y mejorar. En esta línea, el liderazgo se configura como un determinante importante para cambiar las situaciones, porque el hecho de que aumente el liderazgo no solo afectará al rendimiento

productivo, sino que también tendrá efecto en la motivación, en la identidad y en la corresponsabilidad del talento humano.

También, se concluye que la gestión por procesos y la implementación de manuales de funciones y procedimientos no deberían ser vistas solamente como instrumentos administrativos, sino como herramientas estratégicas que permiten ordenar el trabajo en los procedimientos de cada función, disminuir conflictos, reducir el uso de recursos (re direccionándolos) y asegurar la continuidad del servicio institucional. Al mismo tiempo, el plan de mejoramiento propuesto se debe considerar como una palanca para cambiar la cultura organizacional de INTENALCO, favoreciendo una gestión más humana, participativa y orientada a los resultados bajo la lógica de la actualidad del sector de la

En relación a este aspecto, cabe aclarar que la transformación organizacional de las áreas de gestión de todo tipo de procesos sólo se produce a partir de un compromiso institucional que tenga que ver con la integración del liderazgo, de la comunicación y de la gestión por procesos, puesto que sólo de esta manera se puede consolidar una cultura organizacional de calidad, con participación y en la que el mejoramiento continuo sea una práctica cotidiana.

Recomendaciones

Se recomienda implementar progresivamente el plan propuesto, realizar capacitaciones continuas y evaluar periódicamente los resultados mediante indicadores de gestión.

Una intervención puntual, traducido esto en poner a su disposición los recursos técnicos, humanos, pedagógicos, para hacer la mejora posible. El liderazgo institucional debe provocar el aprendizaje organizacional, la comunicación abierta y la participación generalizada, el personal de Bienestar Universitario y de Servicios Generales debe ser parte activa del cambio.

En esta línea, se propone habilitar un sistema de seguimiento y de evaluación continua, aplicando indicadores claros y medibles, que permita detectar y evaluar el progreso, así como reconducir las desviaciones para fortalecer así la toma de decisiones. La continua capacitación del personal en liderazgo, gestión del conflicto y trabajo en equipo debería ser prioritaria para lograr consolidar la estructura organizativa más eficiente y cohesionada posible, que a su vez concordase con los objetivos estratégicos de la institución y garantizará un impacto positivo y a largo plazo sobre el servicio educativo.

Igualmente, es indispensable que la alta dirección mantenga una actitud proactiva en el desarrollo del proceso de intervención, incluyendo la determinación de los recursos necesarios y la instauración de una visión compartida del proceso del cambio. La vigilancia continua permitirá asegurar el mantenimiento de las mejoras e ir alineándolas a los objetivos estratégicos de INTENALCO.

Referencias Bibliográficas

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.

Chiavenato, I. (2019). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill.

Fisher, R., & Ury, W. (2011). Sí... de acuerdo. Norma.

Robbins, S. (2021). Comportamiento organizacional. Pearson.