

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA EN
LA OFICINA DE TALENTO HUMANO DEL BATALLON DE INFANTERIA No13
“GENERAL CUSTODIO GARCIA ROVIRA”

Autor

MELIDA JULIANA ROBLES CRUZ



UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍAS MECÁNICA, MECATRÓNICA E INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍAS Y ARQUITECTURA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PAMPLONA

2019

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA EN
LA OFICINA DE TALENTO HUMANO DEL BATALLON DE INFANTERIA N°13
“GENERAL CUSTODIO GARCIA ROVIRA”

Autor

MELIDA JULIANA ROBLES CRUZ



Director

LUIS MANUEL PALOMINO MENDEZ

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍAS MECÁNICA, MECATRÓNICA E INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍAS Y ARQUITECTURA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PAMPLONA

2019

Tabla de Contenido

CAPITULO 1	8
1.1. Resumen del proyecto	8
Palabras claves:	9
1.2. Planteamiento del problema	10
1.3. OBJETIVOS	13
1.3.1. Objetivo General:	13
1.3.2. Objetivos Específicos	13
CAPITULO 2	14
2.1. Metodología.....	14
2.1.1. Enfoque.....	14
2.2. Características del Enfoque	¡Error! Marcador no definido.
2.2.1. Poblacion	¡Error! Marcador no definido.
2.3. Muestra.....	¡Error! Marcador no definido.
2.4. Planificación y Cronograma	20
CAPITULO 3	22
3.1. Resultados	22
3.2. Resultado de encuestas y análisis de la encuesta.....	23
3.2.1. Objetivo:	23

3.3. Procesos de la oficina de talento humano del batallón	32
3.4. Diseñar las acciones de endomarketing teniendo en cuenta el ciclo PHVA	36
3.4.1. Etapa 1: planeación	37
3.4.2. Etapa 2: desarrollo.....	38
3.4.3. Etapa 3: evaluación	41
3.5. Diseño del plan de mejoramiento	42
3.6. Conclusiones	41
3.7. Recomendaciones	42

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Porcentaje de plazos que se cumplieron en el término estipulado	11
Figura 2 ciclo PHVA	16
Figura 3 Modelo de endomarketing de Berry	¡Error! Marcador no definido.
Figura 4 análisis de la encuesta Fuente: propia.....	23
Figura 5 análisis de la encuesta Fuente: Propia	24
Figura 6 Análisis de la encuesta Fuente: Propia	25
Figura 7 análisis de la encuesta Fuente: Propia	26
Figura 8 análisis de la encuesta Fuente: Propia	27
Figura 9 análisis de la encuesta Fuente: Propia	28
Figura 10 análisis de la encuesta Fuente: Propia.....	29
Figura 11 analisis de la encuesta Fuente: Propia.....	30

Figura 12 análisis de la encuesta	31
Figura 13 Diagrama de Ishikawa.....	34
Figura 14planeación, desarrollo y evaluación.....	37

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 cronograma	21
Tabla 2 resultados de la encuesta	23
Tabla 3 resultados de la encuesta	24
Tabla 4 resultados de la encuesta	25
Tabla 5 resultado de la encuesta.....	26
Tabla 6 resultados de la encuesta	27
Tabla 7 resultados de la Encuesta.....	28
Tabla 8 resultados de la encuesta	29
Tabla 9 resultados de la Encuesta.....	30
Tabla 10 resultados de la Encuesta.....	31
Tabla 11 diagrama Ishikawa	33

Tabla 12 Plan de mejoramiento.....58

CAPITULO 1

1.1. Resumen del proyecto

Productividad, rentabilidad y buen clima organizacional son los retos que las empresas, sin importar su tamaño, asumen en este siglo. La competitividad permanente ha generado un ambiente empresarial reñido donde el nivel de engranaje interno de la empresa se refleja en el posicionamiento del producto o servicio que ofrece la misma al cliente final. Es por ello gestionar hacia el interior de las empresas ha tomado relevancia generando procesos innovadores como el endomarketing teniendo en cuenta el ciclo PHVA de mejora continua.

Se habla mucho de que las organizaciones manejen el mismo idioma, en el sentido que cada uno de los colaboradores sepan para qué están allí, desarrollen la misma filosofía, sus acciones estén encaminadas al logro de los objetivos, motivados y vinculados con la empresa, que quieran aportar a los logros y alcance del éxito de la estrategia, factores que se relacionan directamente con el logro de la competitividad, por este motivo se propuso un Diseño de un plan de mejoramiento para aumentar la eficiencia en la oficina talento humano del batallón de infantería no.13 “General Custodio García Rovira” ya que actualmente cuenta con un bajo rendimiento en sus empleados, información que se obtuvo a través de la calificación mensual que se hace en el Departamento de Norte de Santander de los batallones adscritos a la región, este proceso tiene como finalidad conocer el funcionamiento y la eficiencia de los procesos que se llevan a cabo en el interior de los batallones.

Esta evaluación de resultados sirve como herramienta para los ajustes necesarios en procura del mejoramiento continuo y desarrollo institucional, y busca medir el cumplimiento de la unidad frente a los requerimientos de las unidades superiores.

El plan de mejoramiento propone que a través de su aplicación se puedan obtener un compromiso organizacional, mejoras significativas, tanto en la satisfacción de los clientes internos como en la de los externos, cumplir con la misión, asegurar un vínculo entre los empleados y los clientes finales, minimizando las barreras para poder lograr una efectiva comunicación interna. En el desarrollo se podrá observar cómo la satisfacción de cada uno de los colaboradores, no solo en su cargo sino también en su vinculación y permanencia en la empresa, involucra otros aspectos como el sistema retributivo, es decir, recompensas e incentivos; el clima laboral, la imagen y posicionamiento de la empresa, su gestión, entre otros.

Palabras claves:

Endomarketing, cliente interno, compromiso organizacional, ciclo PHVA

1.2. Planteamiento del problema

El departamento de talento humano es donde se concentra toda la información referente al personal de una organización, el desarrollo de varias teorías administrativas, (Simetrical, s.f.), la cual dice, el departamento de recursos humanos es de suma importancia, pues se encarga de alinear el desempeño de cada colaborador con los objetivos, metas, planes, estrategias, misión y visión de la empresa.

Sus tareas son la planeación, desarrollo y coordinación de los objetivos organizacionales que ayuden a mejorar el desempeño del personal a través de diversas técnicas que ayudan a motivar a los empleados para el cumplimiento de metas laborales y personales.

Una empresa que considera a su capital humano o fuerza laboral como uno de sus aspectos fundamentales, goza de mayores probabilidades de ser competitivamente más exitosa que aquellas que los ven como “quienes cumple una función”.

Existen varias manera de entablar una buena relación con los colaboradores, entre ellas el endomarketing: actividades en pro de los clientes internos.

El departamento de talento humano del Batallón De Infantería No.13 General “Custodio García Rovira actualmente presenta falencias en los procesos administrativos que se llevan al interior de la oficina, generados especialmente en la alta carga de variables que se soportan en esa área, paralelamente la oficina de control interno en cumplimiento a la ley 87 de 1993 Artículo N^o2, debe garantizar la evaluación y seguimiento de la gestión institucional.

A pesar que las funciones fueron asignadas, supervisión, verificación y ejecución de procesos del manejo de la administración de personal, El agente que las debe abordar no las desarrolla en los tiempos y con la eficiencia requerida, esta problemática es fácilmente observable.

Mensualmente en el departamento de norte de Santander se hace una calificación de los batallones adscritos a la región, Este proceso tiene como finalidad conocer el funcionamiento y la eficiencia de los procesos que se llevan a cabo en el interior de los batallones.

Esta evaluación de resultados sirve como herramienta para los ajustes necesarios en procura del mejoramiento continuo y desarrollo institucional, y busca medir el cumplimiento de la unidad frente a los requerimientos de las unidades superiores.

En el último resultado del mes de agosto el batallón “Custodio García Rovira” (BIROV) ocupó el octavo puesto, esto dado al incumplimiento de los plazos.

Radicado No. 20196304512443 : MDN-COGFM-COEJC-SECEJ-JEMOP -DIV2-BR30-JEM-OCI -29.21

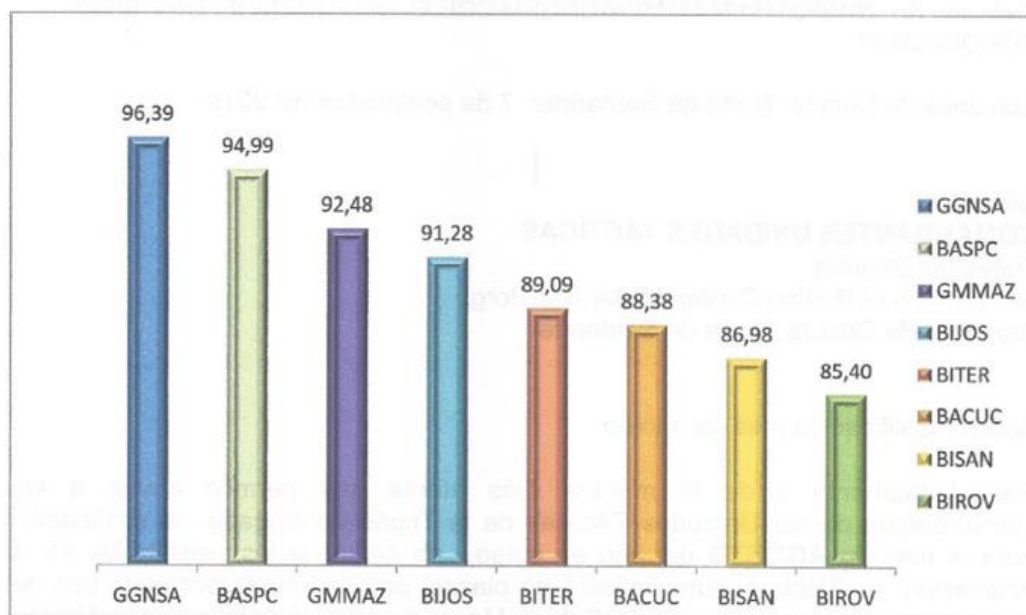


Figura 1 Porcentaje de plazos que se cumplieron en el término estipulado

La persona encargada por el funcionamiento del ente administrativo de talento humano al ser el responsable de la preservación de la fuerza ante la evaluación, si no cumple con su labor de manera eficiente puede verse afectado con la no asignación de los puntos que por un buen

desempeño el ejército nacional le otorga a los encargados de los diferentes entes administrativos que componen el batallón.

Estos puntos hacen referencia a todos los beneficios como lo son comisiones al exterior, cursos y capacitaciones, mejores unidades de traslado, entre otros.

Por lo anterior basado en el fundamento conceptual del endomarketing, es oportuno el diseño de un modelo que se pueda implementar a futuro en el batallón como esencial para fortalecer el equipo de trabajo que a través de las premisas de la teoría se puedan desarrollar las actividades en la sesión de manera eficiente y efectiva, de igual manera los funcionarios que laboran en la sesión sentirían la preocupación que la unidad de mando expresa por ellos y por los clientes externos.

El ciclo PHVA es un instrumento de mejora continua que aplicándolo con herramientas de endomarketing sirve para dar solución al problema, presentada por Deming; se basa en un ciclo de 4 pasos: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Act). Es común usar esta metodología en la implementación de un sistema de gestión de la calidad, de tal manera que al aplicarla en la política y objetivos de calidad, así como en la red de procesos, la probabilidad de éxito es mayor. (IPEA Formación, s.f.)

la mejora continua de la capacidad del proceso pueden lograrse aplicando el concepto de PHVA en cualquier nivel de la Organización, y en cualquier tipo de proceso, ya que está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora del desempeño de los procesos. Es aplicable tanto en los procesos estratégicos de la Alta Dirección como en las actividades operacionales más simples. (IPEA Formación, s.f.)

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General:

Proyectar un plan de mejoramiento para incrementar los índices de eficiencia en el área de talento humano del Batallón De Infantería No.13 General “Custodio García Rovira”.

1.3.2. Objetivos Específicos

2. Identificar mediante un diagnostico las principales falencias que se presentan en la oficina de talento humano del batallón.
3. Diseñar las acciones de endomarketing teniendo en cuenta el ciclo PHVA.
4. Sintetizar el plan en una cartilla que se socializará en la oficina de talento humano del batallón.

CAPITULO II

2.1. Metodología

2.1.1. ENFOQUE

Este plan de mejoramiento se efectuará por medio de un enfoque mixto ya que tiene una perspectiva más amplia y profunda, logrando la recolección y análisis de información de datos cuantitativos, que implico observar y describir el comportamiento de los empleados sin influir sobre ellos. y cualitativos, por medio de la información recolectada por encuesta y su posterior tabulación y análisis.

Para desarrollar esta metodología que consta de 5 aspectos que van de la mano con los objetivos ya plasmados, se realizó el siguiente diagrama:

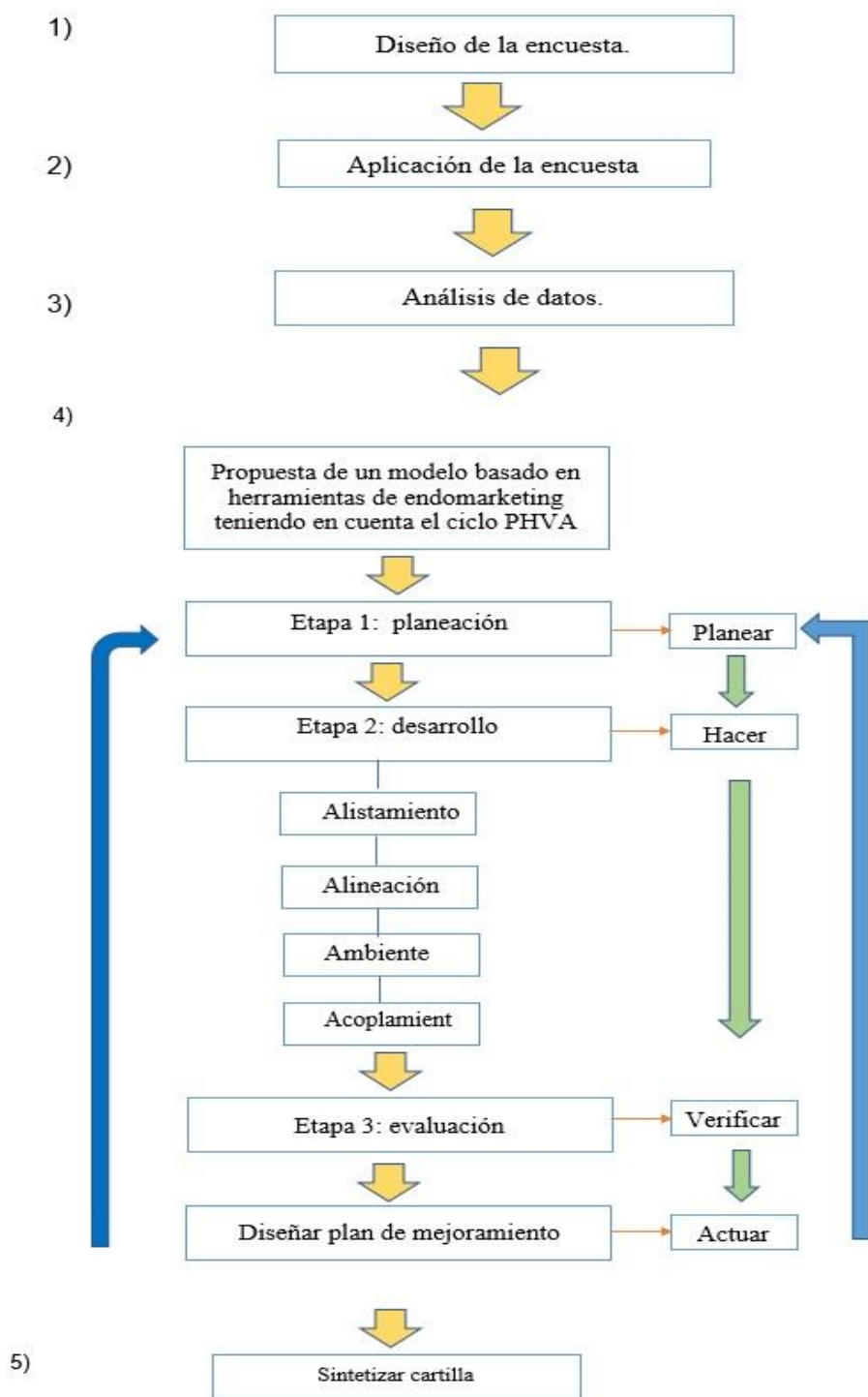


Figura 2 Metodología.

CARACTERISTICAS DEL ENFOQUE MIXTO

- Se usan métodos de ambos enfoques. (Cualitativos y Cuantitavos)

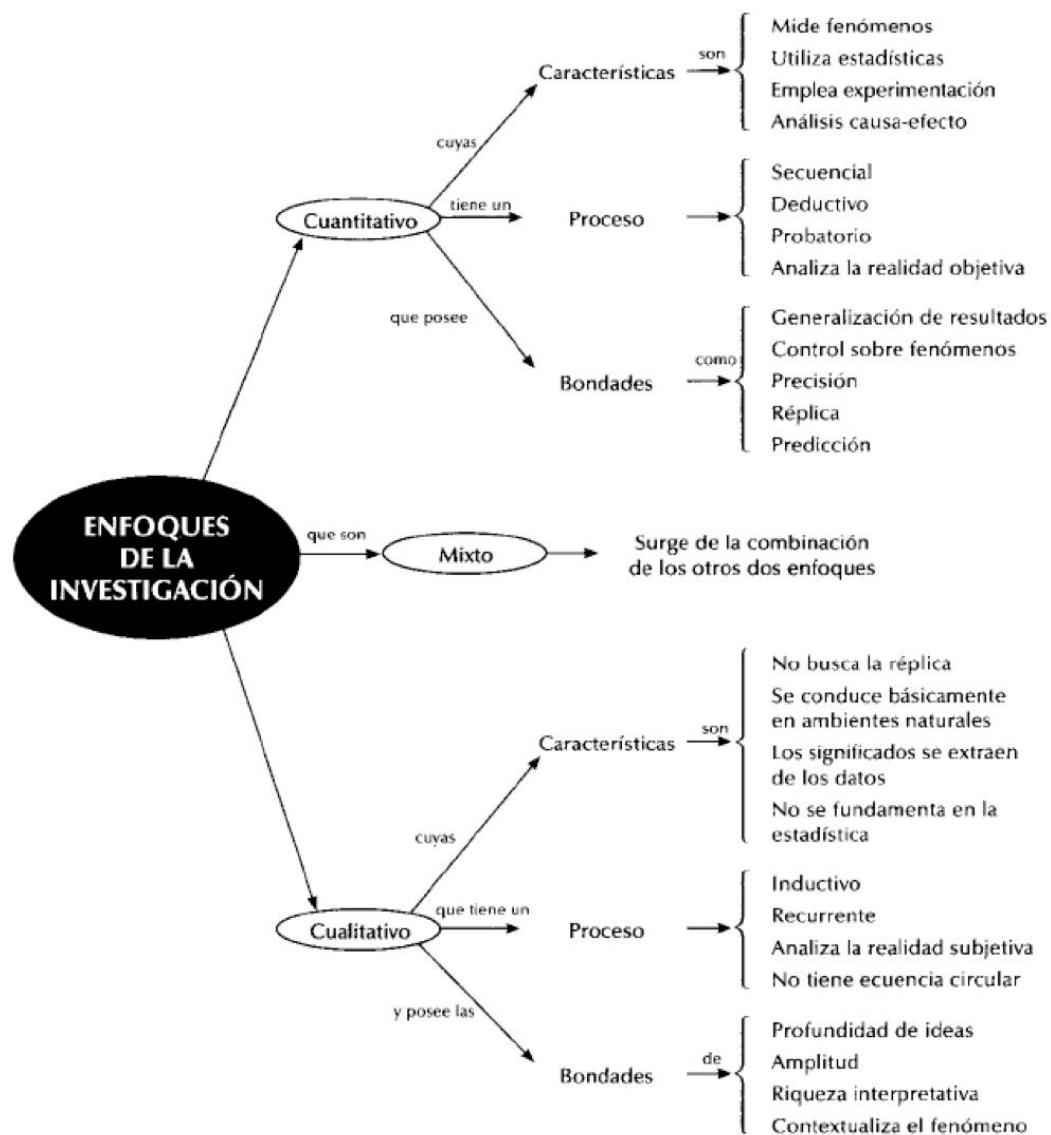


Diagrama de enfoques

- Trabajo en equipo triangulación de datos, teorías, disciplinas, diseños, métodos,
- Se desarrollan en dos paradigmas distintos, pero en la práctica se complementan.

POBLACION

Objeto de estudio es la oficina de talento humano del batallón de infantería No 13. “General Custodio García Rovira”

MUESTRA

Tipo de muestreo no probabilístico, intencional, para escenarios en los que la población es muy variable o pequeña y consiguientemente la muestra es muy pequeña en este caso el personal operativo y administrativo de la oficina de talento humano del batallón, compuesto por 7 personas, jefe de oficina, y personal encargado de manejar los procesos.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS:

- Encuesta
- Exploración cuantitativa.
- Exploración cualitativa.

Instrumentos

- Excel 2016.
- Word 2016.

Para desarrollar este proyecto se tiene como objeto un enfoque mixto, con el fin de analizar las cualidades que presenta la situación actual. En este caso se utilizó la herramienta de endomarketing teniendo en cuenta el ciclo PHVA dentro de un proceso de mejoramiento continuo; con el cual se desea conocer algunos aspectos que afecta a los empleados de la oficina a la hora de realizar los procesos. La metodología propuesta aplica endomarketing de manera específica al sector de la oficina de talento humano, basados en un método de mejoramiento continuo.

2.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

MES	FEBERO				MARZO				ABRIL		MAYO	
SEMANA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Diagnosticar la situación actual de los empleados en la oficina de talento humano del batallón.	X	X	X	X								
Diseñar las acciones de endomarketing teniendo en cuenta el ciclo PVHA.					X	X	X	X				
Sintetizar el plan estratégico en una cartilla que socializará en la oficina de talento humano del batallón									X	X	X	X

Tabla 1 cronograma

Fuente: Propia

CAPITULO III

3.1. Resultados

Después de hacer un recorrido por las valoraciones conceptuales que hacen parte del endomarketing, el bienestar, el compromiso y la comunicación interna, entre otros aspectos, se identificaran los elementos comunes; se trata de elementos propios de la gestión de lo humano en las organizaciones y de los propios del mercadeo que se deben mezclar de cara al cliente interno con el fin de conseguir el mayor compromiso por parte de las personas que trabajan en la empresa en este caso el batallón y alcanzar los objetivos organizacionales propuestos a través de las mismas.

Es importante resaltar que un hallazgo significativo, en el que concuerdan todos los autores, es el del compromiso de los empleados en las organizaciones, que hoy depende del nivel de motivación que ellos sienten por su trabajo y la empresa; por lo anterior es importante trabajar en el salario emocional, que motiva al trabajador a hacer parte de la organización y a desarrollar un sentido de pertenencia superior hacia la misma. (Álvarez, s.f.)

Según la literatura revisada, la aplicación de endomarketing en las compañías no hace parte de un área específica, sino que es más bien la alineación de diversas dependencias, de cara a los objetivos de la empresa y de la alineación del personal con los mismos como ventaja competitiva frente al mercado y la competencia. (Cubica, s.f.)

1. **OBJETIVO:** Identificar mediante un diagnostico las principales falencias que se presentan en la oficina de talento humano del batallón.

3.2. Resultado de encuestas y análisis de la encuesta

3.2.1. Objetivo:

Identificar la eficiencia en el desarrollo de los procesos de la oficina, teniendo en cuenta el tiempo, agilidad, recursos disponibles, capacitaciones, que permita proyectar un plan de mejoras.

1) ¿Los procesos que se llevan en la oficina se cumplen en el tiempo estipulado?

Respuesta	Frecuencia
Totalmente de acuerdo	0
De acuerdo	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2
En desacuerdo	3
Totalmente en desacuerdo	0

Tabla 2 resultados de la encuesta

Figura 2. ¿Los procesos que se llevan en la oficina se cumplen en el tiempo estipulado?

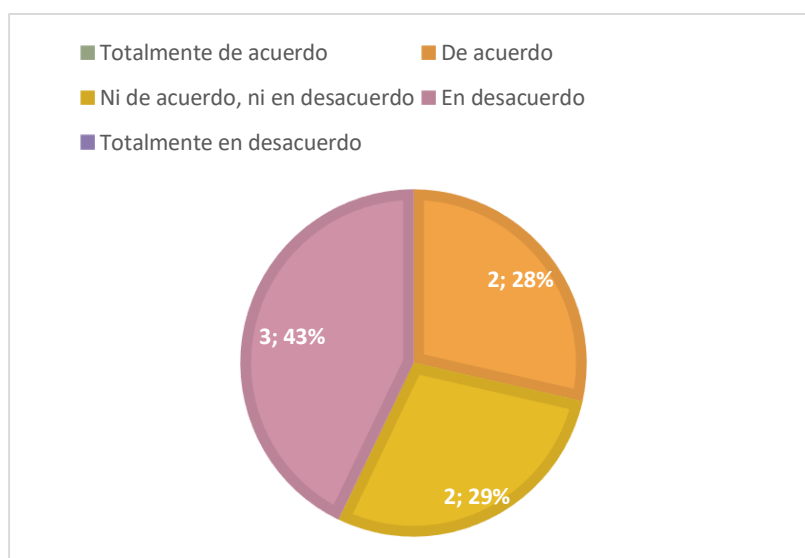


Figura 3 análisis de la encuesta Fuente: propia

El 3.43% está en desacuerdo en que los procesos se cumplen en los tiempos estipulados, por tal motivo se hace necesario proyectar un plan de mejoramiento que permita al personal ser más eficiente.

1) ¿Las instalaciones de la institución (superficie, mobiliarios, equipos técnicos), facilitan su trabajo?

Respuesta	Frecuencia
Totalmente de acuerdo	0
De acuerdo	3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4
En desacuerdo	0
Totalmente de acuerdo	0

Tabla 3 resultados de la encuesta

Figura 3. ¿Las instalaciones de la institución (superficie, mobiliarios, equipos técnicos), facilitan su trabajo?

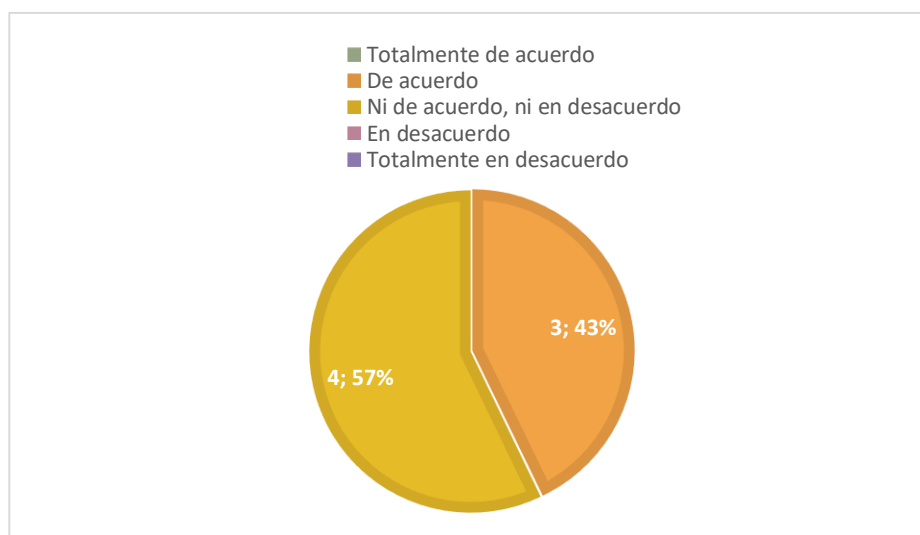


Figura 4 análisis de la encuesta Fuente: Propia

El 4.57% del personal esta ni de acuerdo, ni en desacuerdo con las instalaciones que facilitan el trabajo, esto quiere decir que se presentan irregularidades al no contar con los implementos necesarios para llevar a cabo los procesos.

2) ¿la comunicación interna en la oficina funciona correctamente?

Respuesta	Frecuencia
Totalmente de acuerdo	0
De acuerdo	5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2
En desacuerdo	0
Totalmente de acuerdo	0

Tabla 4 resultados de la encuesta

Figura 4. ¿la comunicación interna en la oficina funciona correctamente?

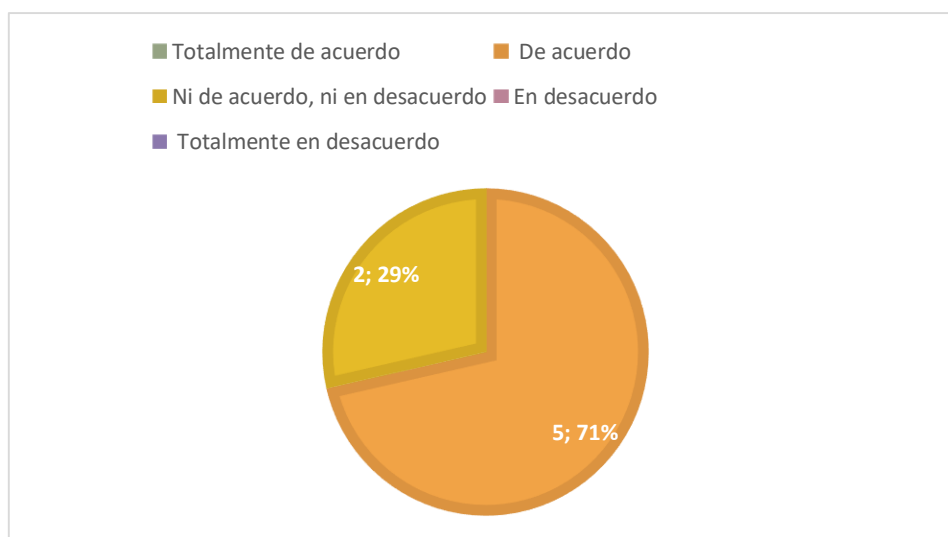


Figura 5 Análisis de la encuesta Fuente: Propia

El 5.71% del personal esta de acuerdo mientras que el 2.29% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, se puede evidenciar que se presentan falencias en la comunicación para agilizar los procesos internos de la oficina, esto debido a la falta de empatía o capacitaciones, por tal motivo se hace necesario proyectar el plan de mejoramiento para fortalecer la comunicación en los empleados.

3) ¿el clima laboral en la oficina es positivo y se mejora constantemente?

Respuesta	Frecuencia
Totalmente de acuerdo	0
De acuerdo	4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	0
Totalmente de acuerdo	0

Tabla 5 resultado de la encuesta

Figura 5. ¿el clima laboral en la oficina es positivo y se mejora constantemente?

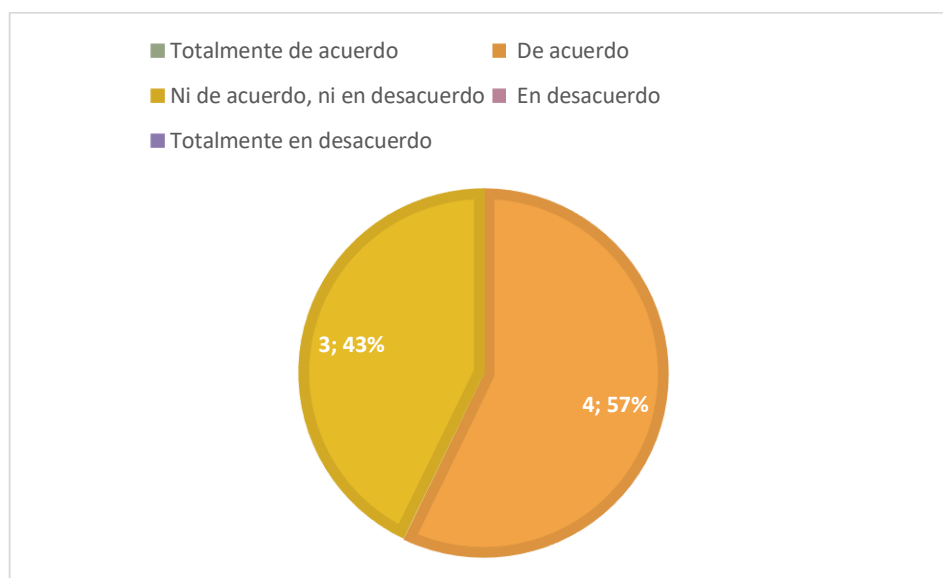


Figura 6 análisis de la encuesta Fuente: Propia

El 4.57% esta de acuerdo y el 3.43% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, se logra percibir un clima laboral positivo, pero no siempre es de esta manera, en ocasiones se torna tenso debido a la alta carga de procesos que se llevan.

4) ¿El trabajo realizado por sus compañeros en la oficina es de forma oportuna?

Respuesta	Frecuencia
Totalmente de acuerdo	0
De acuerdo	3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	0

Tabla 6 resultados de la encuesta

Figura 6. ¿El trabajo realizado por sus compañeros en la oficina es de forma oportuna?

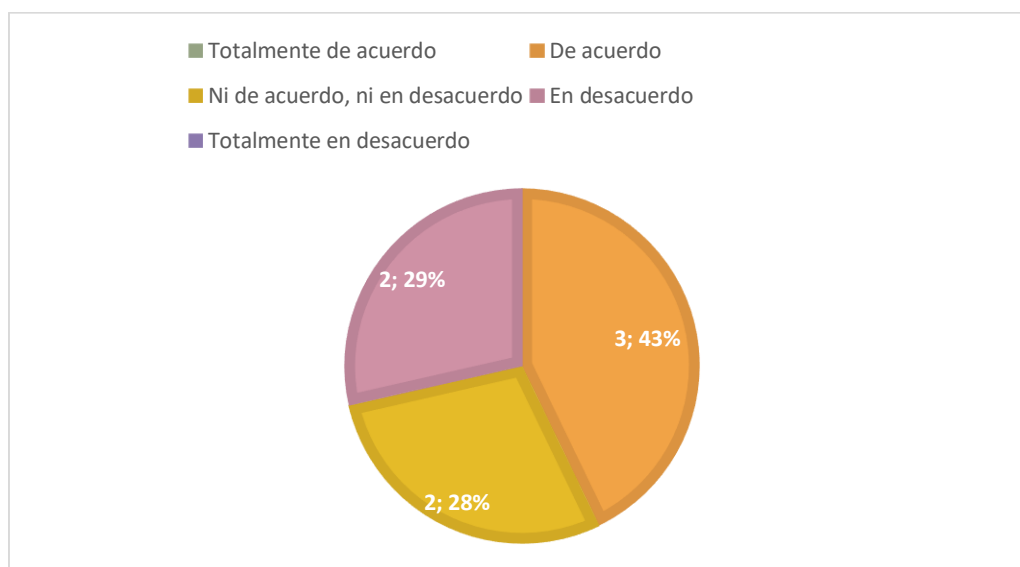


Figura 7 análisis de la encuesta Fuente: Propia

El 3.43% esta de acuerdo , el 2.28% ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 2.29% en desacuerdo, se logra evidenciar que hay personal que no está realizando el trabajo de forma oportuna, esto debido a la falta de motivación, con el plan de mejoramiento se lograra mas compromiso en los procesos.

5) ¿En la institución se promueven capacitaciones periódicamente?

Respuesta	Frecuencia
Totalmente de acuerdo	0
De acuerdo	3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	0

Tabla 7 resultados de la Encuesta

Figura 7. ¿En la institución se promueven capacitaciones periódicamente?

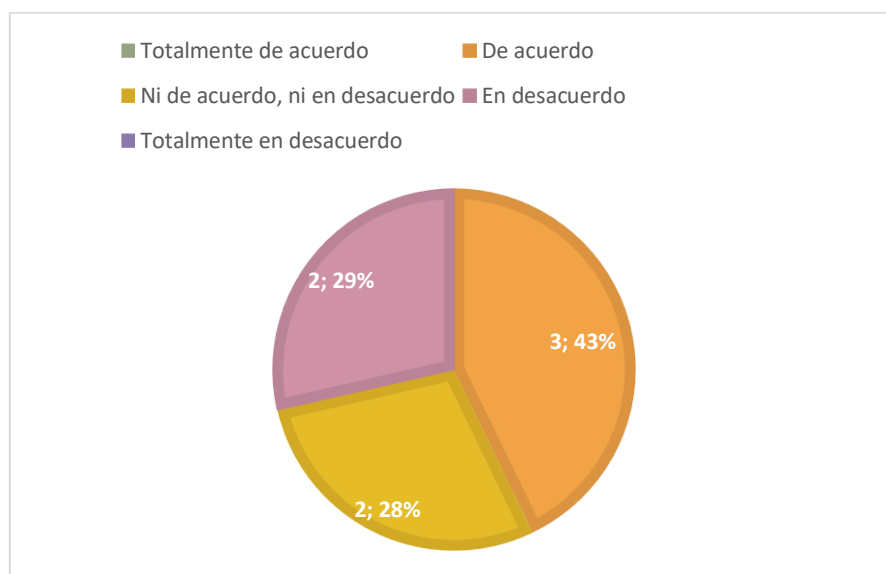


Figura 8 análisis de la encuesta Fuente: Propia

El 3.43% está de acuerdo, 2.28% ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 2.29% en desacuerdo, se puede percibir claramente que hace falta capacitar al personal periódicamente, por lo tanto se debe implementar un plan de mejoramiento que impulse la motivación en el trabajo.

6) ¿Su salario y prestaciones sociales, corresponden a las responsabilidades del cargo?

Respuesta	Frecuencia
Totalmente de acuerdo	0
De acuerdo	4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	0
Totalmente de acuerdo	0

Tabla 8 resultados de la encuesta

Figura 8. ¿Su salario y prestaciones sociales, corresponden a las responsabilidades del cargo?

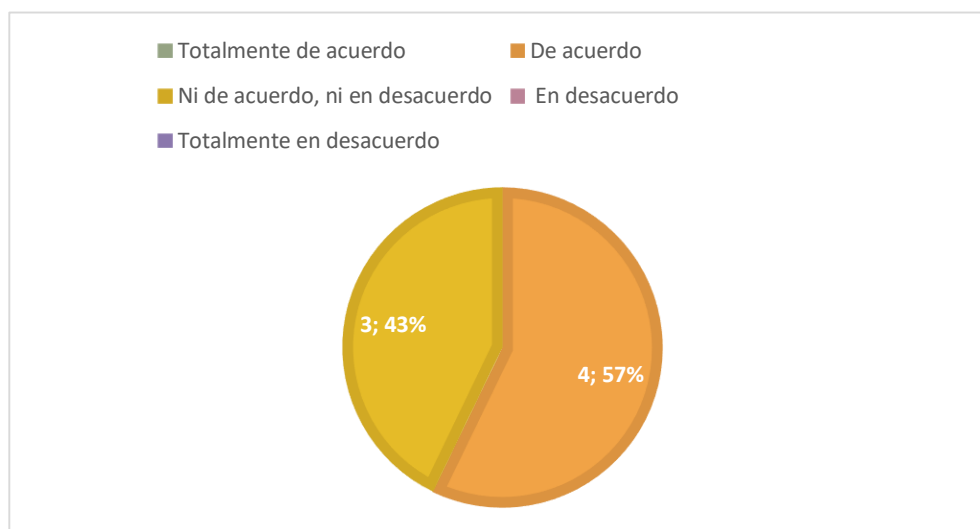


Figura 9 análisis de la encuesta Fuente: Propia

El 4.57% esta de acuerdo, 3,43% ni de acuerdo, ni en desacuerdo

El 4.57% esta de acuerdo, por otro lado el 3.43 ni de acuerdo, ni en desacuerdo, se puede percibir un descontento en los trabajadores al realizar procesos que no corresponden a su cargo.

7) ¿cuenta con los materiales y el equipo necesario para realizar su trabajo?

Respuesta	Frecuencia
Totalmente de acuerdo	0
De acuerdo	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente de acuerdo	0

Tabla 9 resultados de la Encuesta

Figura 9. ¿cuenta con los materiales y el equipo necesario para realizar su trabajo?

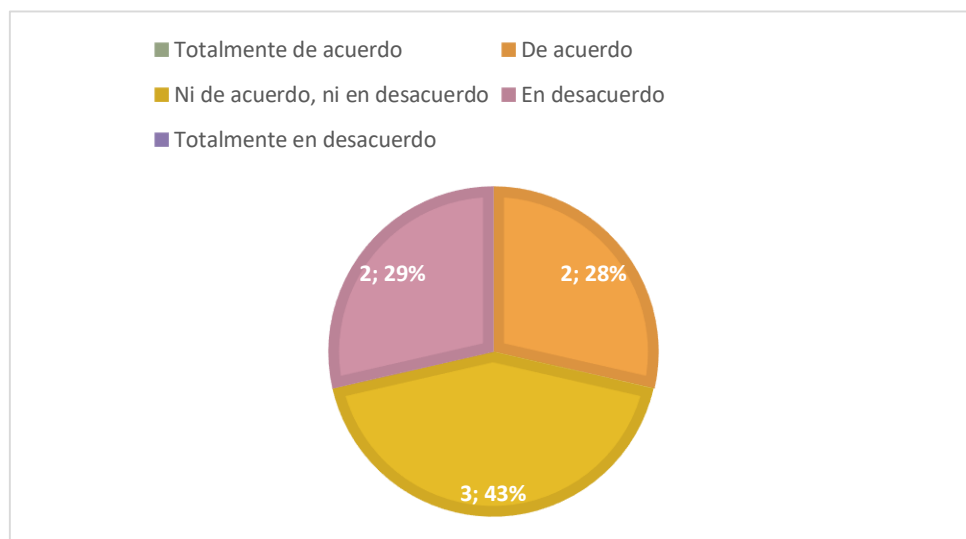


Figura 10 analisis de la encuesta Fuente: Propia

El 2.28% está de acuerdo, 3.43% ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 2.29% en desacuerdo, hace falta material y mantenimiento en la oficina, los equipos no funcionan de manera óptima lo cual genera un retardo en la elaboración de los procesos, por otro lado no se encuentran esferos , grapas en el momento de realizar los procesos, esto genera pérdida de tiempo y retraso en la entrega de los mismos.

8) ¿En las capacitaciones se logra captar la información?

Respuesta	Frecuencia
Totalmente de acuerdo	0
De acuerdo	3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2
En desacuerdo	2
Totalmente de acuerdo	0

Tabla 10 resultados de la Encuesta

Figura 10. ¿En las capacitaciones se logra captar la información?

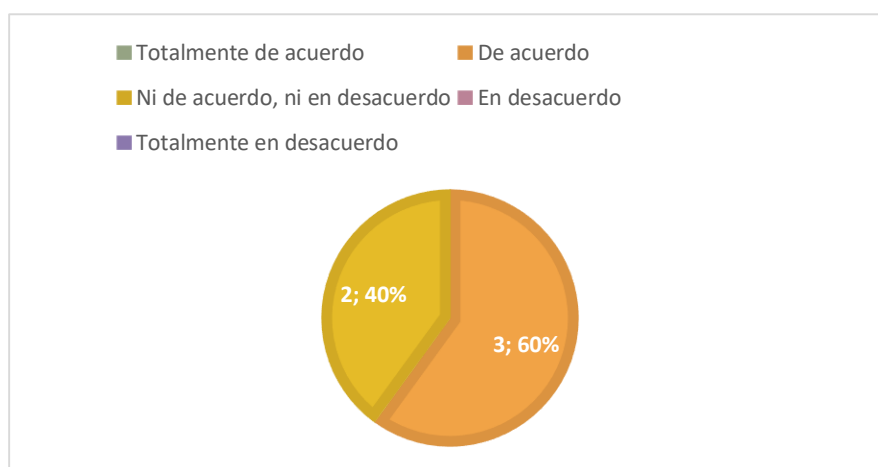


Figura 11 análisis de la encuesta

El 3.60% está de acuerdo, el 2.40% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, por lo cual se debería buscar entidades mas preparadas para capacitar al personal y de esta manera lograr retener mejor la información.

3.3. Procesos de la oficina de talento humano del batallón

La siguiente tabla muestra algunos de los procesos que se realizan en la oficina para el personal de:

- Oficiales
- Suboficiales
- Soldados profesionales
- Civiles
- Soldados regulares.

Procesos de la oficina de talento humano	Tiempo estipulado (Días)
Cuadro de Honor	15
Inper felicitaciones	5
Informe moral combativa	15
Informe cumplimiento horario civil	25
Plan padrino	27
Acta de vacaciones	3
Reportes de retiros	25
Oficio incapacidades	18
Riesgos- Soportes	25
Revisión a la nomina	21
Novedades de personal	25
Informe avance desertores	25
Campaña DIMIL	25
Cuadro balance contingentes	25
Parte en línea	25
Héroe fallecido mes	28
Reporte cargue SIATH	30
Acta revista FOVID – conceptos	25
Capacitación PIC	4

Tabla 11. De procesos de la oficina

Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de diagnóstico, a fin de evaluar el estado actual de la oficina de talento humano, como se muestra a continuación.

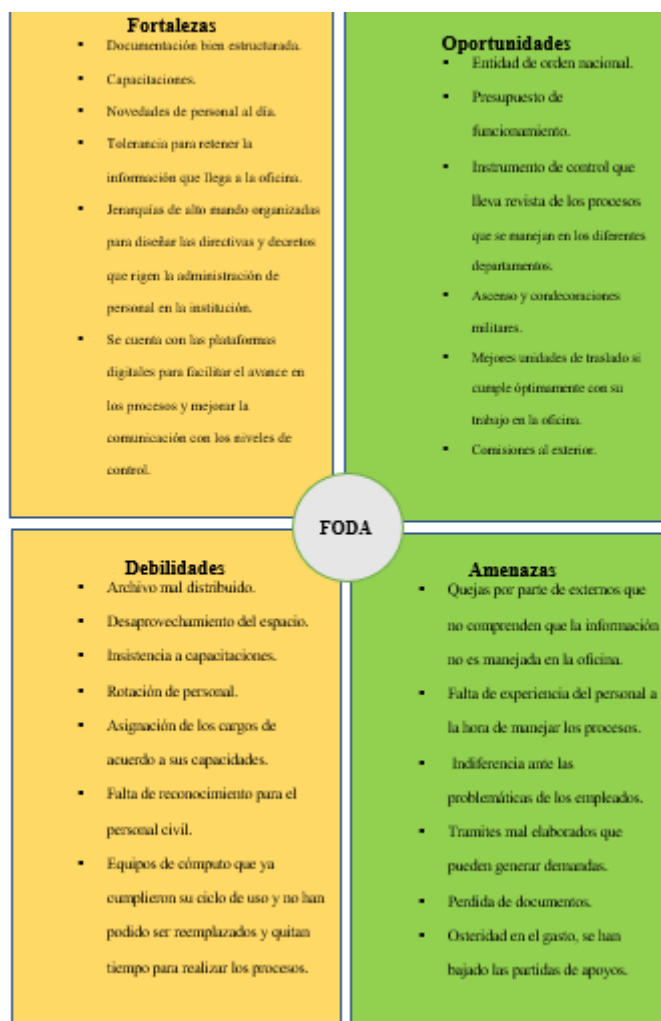


Figura 12: FODA

Fortalezas:

- Documentación bien estructurada
- Capacitaciones

- Novedades de personal al día
- Tolerancia para retener la información que llega a la oficina
- Jerarquías de alto mando organizadas para diseñar las directivas y decretos que rigen la administración de personal en la institución
- Se cuenta con las plataformas digitales para facilitar el avance en los procesos y mejorar la comunicación con los niveles de control

Debilidades:

- Archivo mal distribuido.
- Desaprovechamiento del espacio.
- Insistencia a capacitaciones.
- Rotación de personal.
- Asignación de los cargos de acuerdo a sus capacidades.
- Falta de reconocimiento para el personal civil.
- Equipos de computo que ya cumplieron su ciclo de uso y no han podido ser reemplazados y quitan tiempo para realizar los procesos.

Oportunidades:

- Entidad de orden nacional.
- Presupuesto de funcionamiento.
- Instrumento de control que lleva revista de los procesos que se manejan en los diferentes departamentos.
- Ascenso y condecoraciones militares.
- Mejores unidades de traslado si cumple óptimamente con su trabajo en la oficina.
- Comisiones al exterior.

Amenazas:

- Quejas por parte de externos que no comprenden que la información no es manejada en la oficina.
- Falta de experiencia del personal a la hora de manejar los procesos.
- Indiferencia ante las problemáticas de los empleados.
- Tramites mal elaborados que pueden generar demandas.
- Perdida de documentos.
- Ostreridad en el gasto, se han bajado las partidas de apoyos.

2. **OBJETIVO:** Diseñar las acciones de endomarketing teniendo en cuenta el ciclo PHVA.

3.4. Diseñar las acciones de endomarketing teniendo en cuenta el ciclo PHVA

Propuesta de un modelo basado en herramientas de endomarketing teniendo en cuenta el ciclo PHVA para la oficina de Talento Humano en el Batallón De Infantería No.13 General “Custodio García Rovira”.

Después de hacer un recorrido por las encuestas realizadas y sus resultados, se toman en cuenta valoraciones conceptuales que plantean esquemas para la construcción de un modelo de mercadeo interno y al tomar en consideración los elementos propios del endomarketing se propone un modelo que se pueda replicar en diferentes áreas de las compañías.

Figura 12. Propuesta de modelo de herramienta para la gestión del mercadeo interno

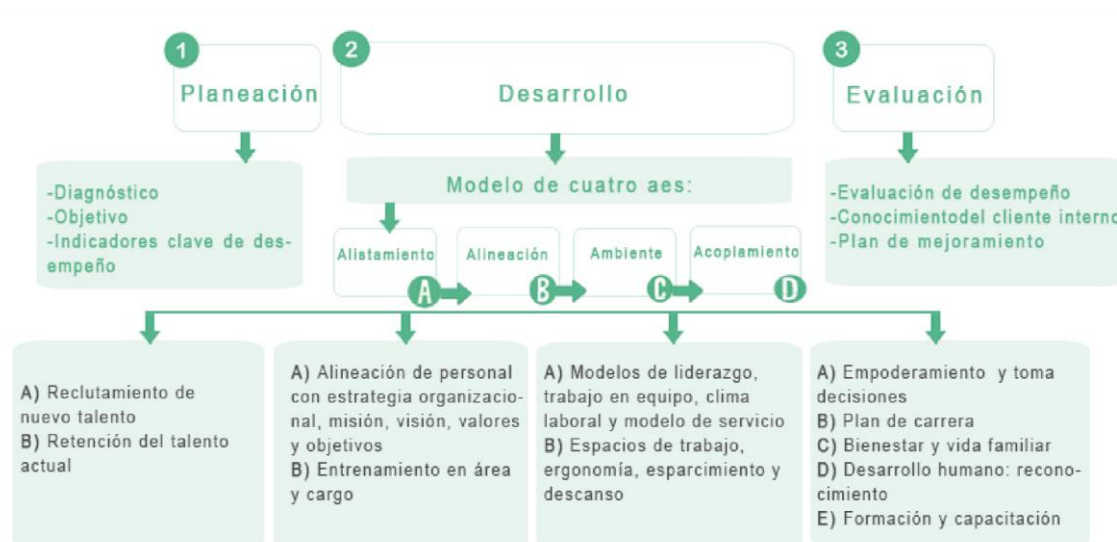


Figura 13 planeación, desarrollo y evaluación.

Este modelo propone trabajar tres etapas para la gestión del mercadeo interno:

- **Planificar (Plan):** Se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar.

3.4.1. Etapa 1: planeación

Para dar inicio a la aplicación de mercadeo interno se propone primero elaborar un diagnóstico que dé cuenta de la situación de la empresa o el área por intervenir con la estrategia de endomarketing y con esta base definir los objetivos del mismo y los indicadores clave de desempeño, lo que permite tener una línea clara sobre lo que se quiere lograr con el público interno y sirve como mapa de navegación que posibilite no perder el norte de la estrategia.

- **Hacer (Do):** Se realizan los cambios para implantar la mejor propuesta. Generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala.

3.4.2. Etapa 2: desarrollo

Dependiendo de los objetivos trazados se propone que para el desarrollo del plan de endomarketing se apliquen cuatro pasos denominados aquí como las cuatro aes: alistamiento, alineación, ambiente y acoplamiento.

3.4.2.1 Alistamiento

Inicia con el reclutamiento de personal; en esta etapa es importante que desde la selección de personal se atraiga talento afín con la marca como primer peldaño para garantizar el desarrollo del compromiso organizacional. Para el personal que ya está dentro de la compañía se recomienda un proceso de retención y reenganche con el fin de potenciar el compromiso actual o desarrollarlo en dichos empleados.

3.4.2.2. Alineación

En este punto se propone llevar a un punto cero a todo el personal con el propósito de alinearlos con la estrategia organizacional, la misión, la visión, los valores corporativos y los objetivos de la empresa. Asimismo, realizar un despliegue de inducción y reinducción para cada

área y cargo mediante la exhortación al empoderamiento de los empleados desde las perspectivas de sus funciones y posiciones.

3.4.2.3. Ambiente

Se constituye tanto por las condiciones físicas como por las psíquicas con las que se desempeñan los empleados en la empresa. Como parte de la estrategia de mercadeo interno es muy importante trabajar aspectos como el modelo de liderazgo de la compañía, es decir, empezar por las posiciones con personal a cargo y definir un modelo específico del tipo de líder que la compañía necesita y quiere tener, pero lo más importante es formar a tales líderes en las mencionadas competencias; a la par se deberá trabajar en aspectos como el clima laboral, de la mano de herramientas de medición del mismo y mediante trabaja en cada área en el mejoramiento de dicho clima. De igual forma se ha de promover entre todos los niveles de la empresa el modelo de servicio y el tipo del mismo que se espera entregar a los clientes. Por último, se debe trabajar la infraestructura física por medio de la revisión de los puestos de trabajo, la ergonomía, la salud y la seguridad en el trabajo; de igual manera es necesario revisar de espacios para esparcimiento y descanso de los trabajadores, lo mismo que intervenir los espacios con distribución locativa que identifiquen la marca.

3.4.2.4. Acoplamiento

Si ya se ha garantizado un bueno lugar de trabajo, si se ha conseguido un buen clima laboral, si se tienen personas entrenadas en su cargo que poseen conocimientos amplios y suficientes

sobre la estrategia y el norte organizacional, es el momento de proceder al acoplamiento del personal a través del plan de carrera: qué es lo que se puede lograr con cada persona en la empresa y cuáles son sus aspiraciones (además de las económicas) para permanecer en la misma para, con base en lo anterior, definir un plan en conjunto con el empleado sobre metas y objetivos que se tracen para alcanzar ascensos, promociones, capacitaciones, aumentos salariales, bonificaciones, etc. Aquí se debe realizar una evaluación del nivel de empoderamiento de empleado en su cargo, revisar las fortalezas y las debilidades pertinentes y generar un plan de acción para potenciar su empoderamiento, totalmente ligado con el plan de carrera de la persona. A esto se le debe sumar una alineación desde el punto de vista de bienestar, con su historia familiar, sus necesidades y sus expectativas frente a su vida personal, en concordancia con lo que espera de su trabajo, al igual que revisar posibilidades de teletrabajo, eventos que involucren a la familia con la empresa, etc. El reconocimiento personal hace parte importante del acoplamiento: hacer pública la felicitación al empleado que participó en un proyecto, celebrar eventos organizacionales que premien las mejores prácticas, etc. El reconocimiento busca exaltar la labor bien hecha, generar mayor compromiso y trabajar a partir del ejemplo en los demás empleados. Por último, es necesario explorar las posibilidades de formación y capacitación acordes con el plan de carrera trazado, de tal modo que el empleado comprenda que es una responsabilidad bilateral la de alcanzar su posición ideal en la compañía a través de su plan de carrera.

En los anteriores cuatro pasos se puede observar que es importante la intervención de todas las áreas de gestión humana: formación, desarrollo, bienestar, salud y seguridad en el trabajo. Da una idea de todo el engranaje que debe estar tras un plan de endomarketing completo.

- Verificar (Check): Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados.

3.4.3. Etapa 3: evaluación

En la etapa de evaluación no solo se hace referencia a valorar los resultados obtenidos de la aplicación de la estrategia de endomarketing, sino que va más allá y busca analizar aspectos como el análisis por individuo, que se logra a través de la evaluación del desempeño, es decir, si tras todas las tácticas implementadas el empleado alcanzó los objetivos propuestos. Se propone en esta etapa evaluar, por medio del conocimiento del cliente interno, los niveles de compromiso, satisfacción, coherencia, expectativas y deseos de los empleados con la compañía. Por último, proponer planes de mejoramiento en los indicadores que no se alcanzaron o por los que no se obtuvo un nivel de respuesta esperado en la compañía.

- Actuar (Act): Por último, una vez finalizado el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla. Una vez terminado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar.

3. **OBJETIVO:** Sintetizar el plan en una cartilla que se socializará en la oficina de talento humano del batallón.

3.5. Diseño del plan de mejoramiento

Gracias a la información obtenida del presente trabajo, a continuación, se presentan las propuestas para el plan de mejoramiento del, cumpliendo así el objetivo principal del presente proyecto.

Las propuestas que se mencionan, tienen la intención de que el proceso objeto supla las necesidades de capacitación de su personal, mediante el desarrollo de habilidades, conocimientos y experiencias de los trabajadores, necesarios para una mejor eficiencia en los procesos de la oficina, no solo para cumplir una función específica, sino para que puedan crecer dentro de la organización.

Teniendo en cuenta esto, a continuación, se plantean propuestas de mejoramiento soportadas en la información obtenida en las encuestas mediante el análisis, como herramientas de guía necesarias para la presente propuesta.

De acuerdo a lo encontrado en las encuestas aplicadas (ver anexo 1, encuesta) se consolido un plan de mejoramiento con actividades propuestas para el Batallón De Infantería No 13. General “Custodio García Rovira”.

A continuación de expone el plan de mejora.

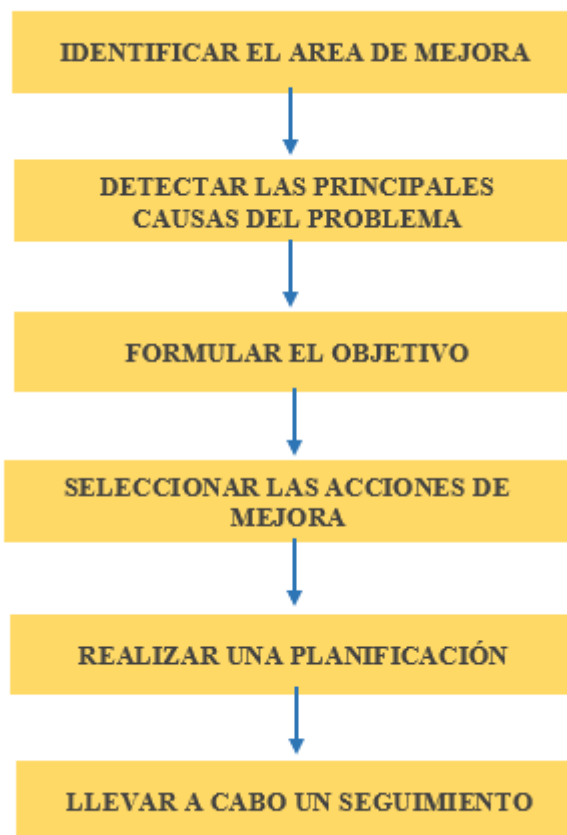


Figura 15. Plan de mejora

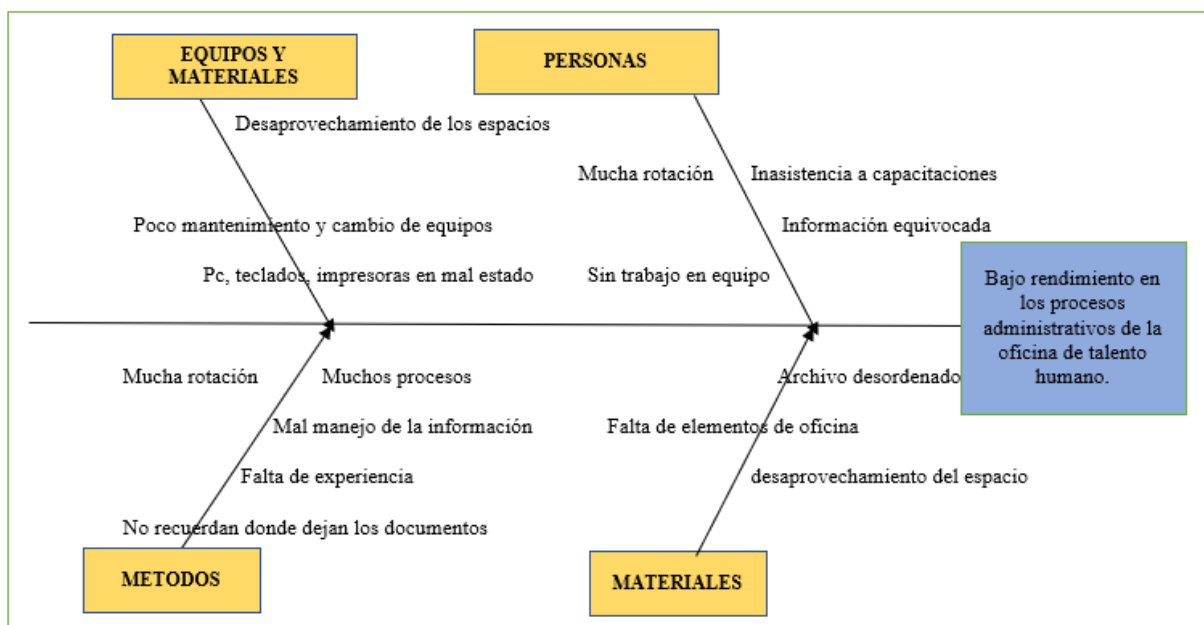
Fuente: Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación

1. IDENTIFICAR EL ÁREA DE MEJORA:

Considerando el primer objetivo donde se plantea el diagnóstico actual de la oficina de talento humano, se lograron establecer fortalezas y debilidades que se ven reflejadas en la eficiencia de los procesos que se llevan a cabo y que permiten dar un criterio de la situación.

2. DETECTAR LAS PRINCIPALES CAUSAS DEL PROBLEMA:

A continuación, se presenta por medio del diagrama de Ishikawa algunas de las causas que conllevan a que los procesos no se desarrollen en los tiempos estipulados.



Fuente: Propia

3. FORMULAR EL OBJETIVO:

Diseñar un plan de mejora para la oficina de talento humano del Batallón De Infantería No 13. General “Custodio García Rovira “.

Para aumentar la eficiencia de los procesos de la oficina el plan de mejora propone actividades que incentiven la motivación, compromiso y el bienestar integral de los trabajadores tanto en la parte profesional como la personal, esto en pro de atraer talento mas calificado y conservarlo; lo que ayudara al éxito y crecimiento de la institución.

Estas actividades se componen de las siguientes cualidades:

- Ser realistas: La posibilidad del nivel de cumplimiento para el plan de mejoramiento es alta debido a que se pueden generar cambios en el curso.
- Acotados: La ejecución del proyecto es de 4 meses teniendo en cuenta el calendario estipulado por la universidad, respecto al grado de cumplimiento esta ira avanzando de acuerdo al calendario.
- Flexibles: El plan de mejoramiento puede presentar cambios ante eventualidades no previstas que se presenten en su ejecución sin apartarse de su enfoque inicial.
- Comprensibles: El personal de talento humano implicado en el plan de mejoramiento se informará de tal manera que puedan retener los objetivos que se pretenden conseguir.
- Obligatorios: El seguimiento será indispensable para el plan de mejora, ayudara a la defensa de ser alcanzados y mantener unos resultados óptimos para el departamento de talento humano.

4. SELECCIONAR LAS ACCIONES DE MEJORA:

En la oficina de talento humano del batallón No 13” General Custodio Garcia Rovira” actualmente se presentan falencias en el tiempo que deben llevar los procesos que se estipulan, el plan de mejora propone el uso de técnicas que facilitaran la determinación de las acciones de mejora para superar las debilidades.

A continuación, una lluvia de ideas:

1. Capacitación en el trabajo, Crear conciencia sobre la importancia de la eficiencia para lograr una mejora continua, contando con un personal más preparado y adaptado al cargo, el entorno y avances de la institución.
2. Motivación, mediante el análisis se evidenció que los trabajadores no cumplen con los procesos estipulados en el tiempo que les corresponde, en este punto se determina realizar talleres a los empleados en el trabajo, con ello se pretende enfatizar en la motivación y la importancia de trabajar en equipo para mejores resultados en los procesos, teniendo en cuenta el modelo de endomarketing planteado en el segundo objetivo., ya que ello representa una de las principales ventajas en cuanto a la eficiencia.
3. Estandarización de los procesos, implantación de normas claras y precisas referente al talento humano de los métodos y formas de ejecutar un proceso concreto, un procedimiento de trabajo, la forma de actuar de un equipo de trabajo.
4. Rotación de personal, se logra evidenciar que los empleados no tienen mayor conocimiento de como se deben realizar algunos procesos, se propone que todos aprendan a desarrollarlos, por ejemplo: en caso donde un personal este de vacaciones y se necesite realizar un documento, la idea es que la persona que esta encargada de la oficina conozca la manera de hacer el documento.

5. Buzón de sugerencias: Se evidencio que la oficina no cuenta con buzón de sugerencias para medir como está funcionando, por ello se recomienda que se implemente esta estrategia para así detectar falencias y que los trabajadores puedan describir lo que hace falta en oficina , desde implementos materiales hasta mantenimiento de los equipos, entre otras cosas, de manera que el jefe de oficina haga una revisión periódica de las peticiones y busque apoyo por la entidad de mando para dar solución.

Este buzón de sugerencias también puede ser de carácter online , sacando provecho de las nuevas tecnologías, se le pedí a los empleados participar en determinadas fechas y así se lleva un control de las sugerencias.

5. REALIZAR UNA PLANIFICACIÓN:

Para desarrollar las acciones de mejora expuestas anteriormente se consideran las sugerencias que serán valoradas por los siguientes indicadores:

- Dificultad de la implantación: Este es un factor importante ya que determina la consecución, o no, del mismo, se prioriza de menor a mayor grado de dificultad.



- **Plazo de implantación:** Las acciones de mejora pueden realizarse de forma inmediata o a corto plazo, algunas acciones necesitaran un mayor tiempo de implementación dependiendo del grado.



- **Impacto en la organización:**
 los resultados en la organización serán un mayor compromiso de los trabajadores para desarrollar los procesos, trabajo en equipo y mejor posicionamiento del batallón.

Es importante también tener en cuenta el grado de despliegue al que afecta la medida. Si ésta afecta a varias titulaciones su impacto será mayor y la prioridad también deberá serlo.



A continuación, se presenta una tabla que servirá como herramienta a la hora de establecer una priorización en las acciones de mejora identificadas anteriormente. Una vez establecidas las puntuaciones de cada factor se establecerá la suma de las mismas, lo que servirá de orientación para identificar como prioritarias aquellas que tengan una mayor puntuación total.

Nº	Acciones de mejora a llevar a cabo	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización
1	Capacitación en el trabajo	3	3	3	9 = 2º
2	Motivación	3	3	3	9 = 2º
3	Estandarización de los procesos	3	2	3	8 = 3º
4	Rotación de personal	3	2	4	9 = 2º
5	Buzón de sugerencias	4	3	3	10 = 1º

Tabla 12. Planificación de orden de prioridades

Fuente: Propia

Planteado de esta manera la priorización de las actividades a realizar en el plan de mejoramiento para aumentar la eficiencia de los procesos en la oficina de talento humano, tener en cuenta el buzón de sugerencias el cual será revisado periódicamente por el jefe de oficina para que se gestionen soluciones pronto y por otro lado es importante la motivación de los empleados con modelos de endomarketing para un mayor compromiso organizacional que permita mejorar la eficiencia en los procesos.

6. LLEVAR A CABO UN SEGUIMIENTO:

A continuación se formula un cronograma de las acciones de mejora ya planteadas en orden de priorización como se ilustra en la tabla 12.

ÁREA DE MEJORA Nº 1: Buzón de sugerencias

Descripción del problema	Se logra observar que la oficina no cuenta con un buzón de sugerencias que le permita a los trabajadores expresar sus propuestas, las recomendaciones, las ideas, las quejas concretas.
Causas que provocan el problema	No existe alguien que lo gestione.
Objetivo a conseguir	Implementación del buzón de sugerencias ya sea materializado o de forma online.
Acciones de mejora	Recopilación de información acerca de lo que piensan trabajadores de la oficina.
Beneficios esperados	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compromiso de los empleados con la institución. ➤ Equipos en buen estado. ➤ Material de oficina en óptimas condiciones. ➤ Orden en la documentación que se maneja. ➤ Mejor clima organizacional.

Tabla 13. Área de mejora No 1

Fuente: propia

ÁREA DE MEJORA N° 2: Motivación	
Descripción del problema	Falta de compromiso de los trabajadores para realizar los procesos de la oficina.
Causas que provocan el problema	<ul style="list-style-type: none"> - Poco mantenimiento y cambio de equipos que ya cumplieron su ciclo. - La manera en que se solicitan las cosas por parte de agentes no es la mejor.
Objetivo a conseguir	Un equipo de trabajo mas comprometido y motivado con sus actividades en la institución.
Acciones de mejora	Incentivar a los trabajadores la importancia de realizar sus labores en los tiempos estipulados.
Beneficios esperados	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Retención de talento ➤ Mejor imagen de la empresa ➤ Mayor productividad ➤ Reducción de problemas ➤ Compromiso de los colaboradores

Tabla 14. Área de mejora No 2

Fuente: propia

ÁREA DE MEJORA N° 3: Capacitación en el trabajo	
Descripción del problema	Se logra evidenciar que de los 7 empleados en la oficina , solo 1 persona asiste a las capacitaciones.
Causas que provocan el problema	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitaciones en horarios inadecuados ➤ Falta de voluntad para asistir
Objetivo a conseguir	capacitar a los empleados para alcanzar los objetivos de la institución.
Acciones de mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Provocar el cambio en las actitudes • Preparar a la gente desarrollando habilidades avanzadas en ellos. • Que los trabajadores puedan manipular materiales, máquinas y equipamiento en forma eficiente.
Beneficios esperados	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo. ➤ Sube el nivel de satisfacción con el puesto.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Convierte a la institución en un entorno de mejor calidad para trabajar. ➤ Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje. ➤ Mejora la comunicación
--	--

Tabla 15. Área de mejora No3

Fuente: propia

ÁREA DE MEJORA N° 4: Rotación de personal	
Descripción del problema	El personal de la oficina siempre permanece en un solo computador , desconociendo los demás procesos que se llevan en el resto .
Causas que provocan el problema	<ul style="list-style-type: none"> -Inadecuada supervisión. -Clima laboral desfavorable. -Falta de crecimiento laboral. -Trabajo no satisfactorio para el empleado.
Objetivo a conseguir	Mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles.

Acciones de mejora	Fomentar el desarrollo de nuevas competencias.
Beneficios esperados	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se igualan las competencias con los requerimientos ➤ Retos nuevos y motivación ➤ Identificar aptitudes, habilidades y conocimientos ➤ Explotar otros intereses personales ➤ Potencia encontrar nuevos talentos

Tabla 16. Área de mejora No4

Fuente: propia

ÁREA DE MEJORA N° 5: Estandarización de los procesos.	
Descripción del problema	No se evidencian formatos donde se genere recopilación de información de todo lo referente al talento humano en el batallón.

Causas que provocan el problema	<ul style="list-style-type: none"> - No hay representación gráfica de los procesos - No hay conocimiento por parte de los empleados de algunas actividades mínimas que se desarrollan en la oficina.
Objetivo a conseguir	Recopilación información de los procedimientos de tal manera que todos sepan lo que están haciendo.
Acciones de mejora	Implementar carteleras con toda la información referente al talento humano
Beneficios esperados	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La reducción de pérdidas ➤ La formación de la cultura de la empresa ➤ El aumento de la transparencia ➤ La reducción de la variabilidad

Tabla 17. Área de mejora No5

Fuente: propia

PLAN DE MEJORAMIENTO						
ACCIONES DE MEJORA	TAREAS A DESARROLLAR	RESPONSABLES DE TAREAS	TIEMPOS (INICIO - FINAL)	RECURSOS NECESARIOS	INDICADOR DE SEGUIMIENTO	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO
1. Buzón de sugerencias	Hablar con el jefe de oficina ya que es el encargado de brindar apoyo a los empleados, este lo solicitará con la entidad de mando, en este caso el Coronel el cual aprueba o desaprueba las necesidades del batallón.	Jefe de oficina de Talento Humano	02/20/2020 - 06/20/2020	Recurso humano necesario	Realizar entrevista abierta periódicamente a los trabajadores de las falencias que se presentan en la oficina.	Jefe de oficina de RRHH.
2. Motivación	<p>Conocer el nivel de satisfacción actual de los empleados</p> <p>Aplicar modelos de endomarketing para mejorar la</p>	Trabajadores de Talento Humano	03/01/2020 - 06/20/2020	Recurso humano necesario.	Realizar encuestas periódicamente de la motivación de los trabajadores	Jefe de oficina

	<p>motivación en la oficina.</p> <p>Analizar los resultados del método aplicado</p> <p>Generar nuevas alternativas que mantengan al personal en óptimas condiciones para trabajar</p>					
3. Capacitación en el trabajo	<p>¿Qué entendemos por calidad en el trabajo?</p> <p>¿Quién califica nuestro trabajo?</p> <p>Valores en la institución.</p> <p>Manejo de conflictos.</p>	Trabajadores de Talento Humano	02/20/2020 - 06/20/2020	Recurso humano necesario y personal capacitado.	<ul style="list-style-type: none"> - Reacción - Aprendizaje - Conducta - Resultados. 	Jefe de oficina de Talento Humano
4. Rotación de personal.	<p>Fomentar el desarrollo de nuevas competencias</p> <p>Capacitar al personal de las diferentes</p>	Trabajadores de Talento Humano	02/20/2020 - 06/20/2020	Personal capacitado en el tema.	Supervisión periódica que evidencie que los trabajadores saben elaborar o realizar los procesos que se hace en cada puesto de trabajo	Jefe de oficina

	procesos que se llevan en cada puesto.					
5.	acordar la mejor manera de realizar una acción.	.Trabajadores de Talento Humano	02/20/2020 - 02/20/2020	Recurso humano necesario	Control interno	Jefe de oficina de Talento Humano

Tabla 12 Plan de mejoramiento

Para efectuar el proyecto se expone un acta que servirá como apoyo de la socialización:

“DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA EN LA OFICINA DE TALENTO HUMANO DEL BATALLON DE INFANTERIA No13 “GENERAL CUSTODIO GARCIA ROVIRA”

CONCLUSIONES

El diseño del plan de mejora para la oficina de talento humano es una alternativa que permitirá que los procesos se desarrollen de manera más eficiente , logrando un mejor clima organizacional y posicionamiento de la institución, al ser evaluados óptimamente sus trabajadores se verán beneficiados por medio de comisiones al exterior, cursos y capacitaciones, mejores unidades de traslado, entre otros.

Se concluye, la relación del endomarketing con diferentes aspectos organizacionales (bienestar, compromiso, comunicación, etc.), el desarrollo de las acciones de mercadeo interno, por estar en su totalidad dirigidas al cliente interno, deberán estar á cargo del al área de recursos humanos de la institucion, puesto que es la encargada de manera directa de las personas en la empresa; a su vez, gestión humana deberá hacer aportes al plan a partir de su experticia en las necesidades, perfiles y la motivación del empleado, responsabilidad que coordina dicha en las compañías, todo ello con el fin de generar un plan de mejoramiento completo que permita alcanzar metas esperadas, que deberán ser medibles en el tiempo y que deberán apuntar hacia la estrategia corporativa global.

RECOMENDACIONES

- Realizar una sensibilización a los trabajadores sobre la importancia de implementar planes de mejora continua, para dar un direccionamiento estratégico y llevar a la institución a ser más eficiente.
- De igual manera, se recomienda socializar y capacitar a todos quienes forman parte de la oficina de talento humano del batallón, a fin de manejar un mismo lenguaje, sumando esfuerzos para el logro de la misión y visión institucional.
- Es sabido que todo proceso de cambio provoca resistencia, por lo que se recomienda desarrollar la propuesta de solución tomando en consideración las diferencias individuales y las competencias de cada uno de quienes conforman la oficina de talento humano, para así convertirse en un verdadero equipo de trabajo más comprometido sus con actividades laborales.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Álvarez, M. (s.f.). Imaginario Colectivo. Obtenido de Imaginario Colectivo:
<https://www.imaginario.co/endomarketing-herramienta-estrategica/>
- Cubica, D. e. (s.f.). Cubica. Obtenido de <https://www.cubica.co/marketing-digital/descubre-el-poder-del-endomarketing-en-tu-empresa/>
- Bedoya Gómez, M. A., Posada Isaza, D., Quintero Gutiérrez, M. C., y Zea Quintero, J. D. (2017). Factores influyentes en el bienestar de los individuos en un contexto laboral. *Revista Electrónica Psyconex*, 8(12), 1-9. Recuperado de <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/Psyconex/article/view/326978>
- Bohnenberger, M. C. (2005, octubre). Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional (disertación doctoral, Universitat de les Illes Balears, Departament d'Economia de l'Empresa, Palma de Mallorca). Recuperado en junio de 2017, de: <http://www.tesisenred.net/handle/10803/9421>
- Bonilla Valencia, S. M., Bejarano Botero, L., M., y Rojas de Francisco, L. (2016). Experiencias de endomarketing como estrategia organizacional en Colombia. En Conferencia, Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración CLADEA 2016, Medellín. Recuperado en marzo de 2017 de https://www.researchgate.net/profile/Laura_Rojas_de_Francisco/publication/3

08904815_Experiencias_de_Endomarketing_como_estrategia_organizaciona
l_en_Colombia/links/57f6a60f08ae886b8981c69a/Experiencias-deEndomarketing-como-
estrategia-organizacional-en-Colombia.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de encuesta.

Objetivo: Identificar la eficiencia en el desarrollo de los procesos de la oficina, teniendo en cuenta el tiempo, agilidad, recursos disponibles, capacitaciones, que permita proyectar un plan de mejoras.

1) ¿Los procesos que se llevan en la oficina se cumplen en el tiempo estipulado?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente de acuerdo

2) ¿Las instalaciones de la institución (superficie, mobiliarios, equipos técnicos), facilitan su trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo

➤ Totalmente de acuerdo

3) ¿la comunicación interna en la oficina funciona correctamente?

➤ Totalmente de acuerdo

➤ De acuerdo

➤ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

➤ En desacuerdo

➤ Totalmente de acuerdo

4) ¿el clima laboral en la oficina es positivo y se mejora constantemente?

➤ Totalmente de acuerdo

➤ De acuerdo

➤ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

➤ En desacuerdo

➤ Totalmente de acuerdo

5) ¿El trabajo realizado por sus compañeros en la oficina es de forma oportuna?

➤ Totalmente de acuerdo

➤ De acuerdo

➤ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

➤ En desacuerdo

➤ Totalmente de acuerdo

6) ¿En la institución se promueven capacitaciones periódicamente?

➤ Totalmente de acuerdo

➤ De acuerdo

➤ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

- En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
- 7) ¿Su salario y prestaciones sociales, corresponden a las responsabilidades del cargo?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
- 8) ¿cuenta con los materiales y el equipo necesario para realizar su trabajo?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
- 9) ¿En las capacitaciones se logra captar la información?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo

Anexo 2. Tabla de procesos que se llevan en la oficina.

Procesos de la oficina de talento humano	Tiempo estipulado (Días)
Cuadro de Honor	15
Inper felicitaciones	5
Informe moral combativa	15
Informe cumplimiento horario civil	25
Plan padrino	27
Acta de vacaciones	3
Reportes de retiros	25
Oficio incapacidades	18
Riesgos- Soportes	25
Revisión a la nomina	21
Novedades de personal	25
Informe avance desertores	25
Campaña DIMIL	25
Cuadro balance contingentes	25
Parte en línea	25
Héroe fallecido mes	28
Reporte cargue SIATH	30

Acta revista FOVID – conceptos	25
Capacitación PIC	4