

**FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL PARA LA EMPRESA MENNAR S.A.S CON LAS VÍCTIMAS DEL
CONFLICTO ARMADO DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA**

**LEIDY ROXANA LÓPEZ ROSERO,
GINNA MARCELA MENDOZA**



**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN
FACULTAD DE CIENCIAS, ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN – CAUCA**

2018

**FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL PARA LA EMPRESA MENNAR S.A.S CON LAS VÍCTIMAS DEL
CONFLICTO ARMADO DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de
Empresas

**LEIDY ROXANA LÓPEZ ROSERO,
GINNA MARCELA MENDOZA**

ASESORA

CRISTINA ISABEL QUINTERO BOLAÑOS

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN
FACULTAD DE CIENCIAS, ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN – CAUCA**

2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

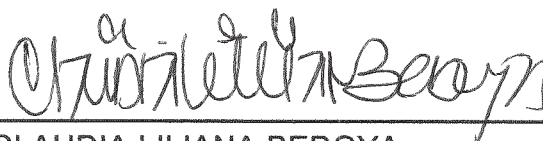
La mesa de jurados del proyecto de investigación "FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA MENNAR S.A.S CON LAS VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA

"Realizado por LEIDY ROXANA LOPEZ ROSERO y GINNA MARCELA MENDOZA BURBANO una vez revisado el informe final y aprobado su sustentación, dan fe que éste trabajo cumple con los requisitos estipulados como opción de grado para la obtención del título de administradora de empresas.



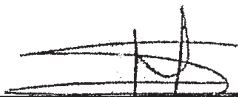
ESP. CRISTINA ISABEL QUINTERO B.

Asesor



CLAUDIA LILIANA BEDOYA

Jurado



JUAN SEBASTIAN MAYA

Jurado

Popayán Cauca 10 de febrero 2019

Tabla De Contenido

1. Introducción	1
2. Justificación.....	2
3. Planteamiento del Problema.....	4
4. Pregunta de Investigación	9
5. Objetivos	10
5.1 Objetivo General	10
5.2 Objetivos Específicos	10
6. Marco Teórico	11
6.1 Estado del arte.....	19
7. Propuesta Metodológica.....	22
8. Resultados de la investigación	26
Desarrollo del 1 objetivo: “Descripción de la empresa MENNAR S.A.S, con eje transversal de inserción laboral de víctimas del conflicto armado del departamento del Cauca, en el Municipio de Popayán”.	26
Desarrollo del 2 objetivo: “Evaluación el clima organizacional en la empresa MENNAR S.A.S, en la vinculación laboral de víctimas del conflicto armado del Departamento del Cauca, en el Municipio de Popayán”.	36
Desarrollo del 3 objetivo: “Identificación de las dinámicas sociales y laborales de las víctimas del conflicto armado del Municipio de Popayán, que permita la inserción laboral en la empresa MENNAR S.A.S ubicada en el Municipio de Popayán”.	51

Desarrollo del 4 objetivo: “Proposición del diseño de mejoramiento en el proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa MENNAR S.A.S para la vinculación laboral de las víctimas del conflicto armado en el Municipio de Popayán”	87
9. Conclusiones	95
10. Recomendaciones	99
11. Bibliografía.....	102
12. Anexos	108

LISTADO DE MAPAS

Mapa 1 Ubicación del Departamento del Cauca y Municipio de Popayán en Colombia.....	27
Mapa 2 Ubicación del Departamento del Cauca y Municipio de Santander de Quilichao en Colombia	28
Mapa 3 Ubicación de la población desplazada dentro de la jurisdicción del Municipio Popayán	60

LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Logo de Mennar s.a.s	26
Ilustración 2 Sede Droguería MENNAR S.A.S Popayán	27
Ilustración 3 Sede Dispensario MENNAR S.A.S Santander de Quilichao	28
Ilustración 4 Organigrama Mennar s.a.s	31
Ilustración 5 Lugar de asignación de la citas en el CRAV	79

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Personal droguería MENNAR S.A.S sede Popayán - Cauca	30
Tabla 2 Regiones más visibles en la expulsión de personas víctimas del conflicto armado	53
Tabla 3 Identificación de necesidades población victima Municipio de Popayán.....	62
Tabla 4 Plan de Mejora del Proceso de Reclutamiento	90
Tabla 5 Plan de Mejora del Proceso de Selección.....	93

LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Variables causales: Estructura organizativa	39
Gráfico 2 Variables intermedia: Motivación	41
Gráfico 3 Variables intermedia: Toma de Decisiones	42
Gráfico 4 Variables intermedia: Liderazgo.....	44
Gráfico 5 Variable Final: Resultados	45
Gráfico 6 Variable victimas	47
Gráfico 7 Impuesto de renta 2013 - 2017	57
Gráfico 8 Proyección impuesto de renta 2018 - 2022	58
Gráfico 9 Rango de edades de la población víctima del conflicto armado.....	64
Gráfico 10 Género de la población víctima	65
Gráfico 11 Nivel educativo de la población víctima	66
Gráfico 12 Comunas de residencia de las víctimas del conflicto armado	67
Gráfico 13 Municipios de procedencia de las víctimas del conflicto armado	68
Gráfico 14 Percepción del origen del conflicto armado	70
Gráfico 15 Ocupación antes del desplazamiento de las víctimas del conflicto armado.....	71
Gráfico 16 Ocupación actual de las víctimas del conflicto armado en el Municipio de Popayán	72
Gráfico 17 Jornada laboral de los trabajadores víctimas del conflicto armado	73
Gráfico 18 Tipo de contrato	74
Gráfico 19 Periodo de tiempo trabajando de las víctimas del conflicto armado	75
Gráfico 20 Rango de tiempo de desempleo de las víctimas del conflicto armado.....	76
Gráfico 21 Motivos de la condición de desempleado.....	77

Gráfico 22 Año de declaración en el RUV	78
Gráfico 23 Reparación de las víctimas del conflicto armado	80
Gráfico 24 ¿Hace cuánto fue reparado?.....	81
Gráfico 25 Conocimiento de los beneficios para la vinculación laboral de la población víctima	82
Gráfico 26 Conocimiento de las entidades y/o beneficios para la vinculación laboral.....	83

LISTADO DE ANEXOS

Anexo A Encuesta a la empresa MENNAR S.A.S 108

Anexo B Encuesta a víctimas del conflicto armado 109

Anexo C Evaluando el clima laboral en la empresa MENNAR S.A.S - I..... 114

Anexo D Evaluando el clima laboral en la empresa MENNAR S.A.S - II 114

Anexo E Evaluando el clima laboral en la empresa MENNAR S.A.S - III 115

Anexo F Evaluando el clima laboral en la empresa MENNAR S.A.S - IV 115

Anexo G Mesa redonda con la mesa municipal de víctimas del conflicto armado 116

Anexo H Entrevista a líderes de la Mesa Municipal de Víctimas del conflicto armado 116

Anexo I Entrevistado a víctimas del conflicto armado..... 117

Anexo J Víctimas del conflicto armado en el Centro Regional de Atención a Víctimas - CRAV
 117

Anexo K Punto de atención del CRAV 118

1. Introducción

En el presente trabajo monográfico se colocaron en práctica todos los conocimientos adquiridos como Administrador de Empresas, dentro de un ámbito académico y práctico, se realizó un diseño de propuesta en el proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa MENNAR S.A.S con las víctimas del conflicto armado del departamento del Cauca.

Teniendo en cuenta la situación actual del país con la implementación de los acuerdos de paz y siendo el departamento del Cauca uno de los más afectados dentro del conflicto armado colombiano ya sea por su ubicación geográfica, falta inversión, industrialización y la penetración de la corrupción en las entidades estatales que generan un impacto negativo en la economía y bienestar social. Se hace necesario la vinculación de la empresa MENNAR S.A.S mediante la inclusión de fuerza laboral encaminada a fortalecer a las víctimas del conflicto armado.

En efecto, MENNAR SAS, es una empresa legalmente constituida en mayo de 2002, llevando así 16 años de funcionamiento en el sector comercial farmacéutico, posicionándose como una empresa competitiva en el departamento del Cauca en distribución y comercialización de insumos médicos quirúrgicos, medicamentos éticos y genéricos a las diferentes entidades prestadoras de salud pública y privadas del departamento.

Una de las funciones de talento humano es garantizar el reclutamiento y selección de personal idóneo, que cuenten con las diferentes características encaminadas a tener colaboradores íntegros que garantice el buen funcionamiento de la organización, ya que es importante contar con un capital

humano que permita fortalecer los procesos productivos y por ende el crecimiento y el reconocimiento de la sociedad en general.

2. Justificación

La gestión de talento humano se ha venido convirtiendo en una parte importante de la administración de empresas, por cuanto los éxitos o fracasos de una organización dependen fundamentalmente de las personas que lo conforman y debe prestarse la mayor atención a su recurso más importante, para el logro de los objetivos de la organización o empresa, en este sentido, el diseño de la propuesta en el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa MENNAR S.A.S con las víctimas del conflicto armado del departamento del Cauca, tiene una pretensión prospectiva y en esa medida es útil para quienes deben tomar decisiones en las empresas, trascendiendo la dimensión meramente académica convirtiéndose en una herramienta que contribuya a mejorar la responsabilidad social empresarial en el departamento del Cauca.

Cabe agregar que, la ley 1819 del 2016, el decreto 1650 del 2017 y el decreto 2733 del 2012 establecen que, las empresas que vinculen a población víctima del conflicto armado obtienen beneficios tributarios. Así que, las tarifas de impuestos para las micro y pequeñas empresas entre 2017 y 2021 será de 0%; entre 2022 y 2024, será del 25%; entre 2025 y 2027, será del 50%; y del 2027 en adelante la empresa deberá pagar el 100% de la tarifa. En el caso de las medianas y grandes empresas, los beneficios serán así: entre 2017 y 2021, la tarifa será del 50%; entre 2022 y 2027, será del 75%, y del 2027 en adelante, será del 100%. (DNP, 2017)

Con referencia a lo anterior, la propuesta se desarrolla en virtud de mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal orientado a la población víctima del conflicto armado del departamento del Cauca, específicamente en el municipio de Popayán – dado que este es uno de los municipios netamente receptores de población víctima del conflicto armado, en efecto, en el municipio de Popayán las estadísticas muestran que del año 1997 a 2018 fue receptora de 70,771 personas víctimas (Unidad de Victimias, 2018) han ingresado al municipio, lo cual representa más del 40% del total de la población desplazada en el departamento del Cauca, posicionando a Popayán como principal receptor caucano y como un municipio con calidad de receptor de víctimas de desplazamiento forzado.

Hoy por hoy en las organizaciones es notorio la baja inclusión de víctimas del conflicto armado en los procesos de reclutamiento, selección y contratación debido a que estamos segados por un concepto discriminatorio ampliando cada día la brecha social de parte y parte es por esto que la empresa MENNAR S.A.S pretendiendo fortalecer el área de talento humano y sintiéndose comprometido con la responsabilidad social empresarial pretende ser incluyente permitiendo que a su nómina laboral se haga la empleabilidad de las poblaciones con difícil acceso al mercado laboral como las víctimas del conflicto armado, mostrando una imagen ejemplar para quienes pretenden fortalecer su mano de obra y contribuir al desarrollo del posconflicto siendo este un proceso con un beneficio recíproco llevándonos a analizar las oportunidades que se presentan en cuanto a fuerza laboral, remuneración económica, creando un sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa, y así disminuir la rotación de personal, generando procesos estables de alta calidad.

Así mismo, el diseño de la propuesta en el proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa MENNAR S.A.S, se desarrolla en virtud de conocer el proceso de adaptabilidad que realizan las víctimas del conflicto armado del departamento del Cauca, mejorando la generación de mecanismos de auto sostenibilidad, y el logro de niveles aceptables de reparación integral, que desde la academia se puede partir desde la implementación del saber científico hacia la orientación de metas y decisiones que procuren la resolución de las problemáticas de las víctimas del conflicto armado, en una verdadera reparación, por tal motivo, se realiza trabajo de campo con ellas.

Finalmente, nos permitirá establecer procesos de reclutamiento y selección incluyentes como una política orientadora o facilitadora para los programas de formación teniendo en cuenta la integración, la cultura, el bienestar, la capacitación de cada uno de los colaboradores de la organización, y con esto lograr un mejor desempeño y una calidad de trabajo totalmente adecuada, fortaleciendo el sistema de administración de personal: la vinculación, el desarrollo, la remuneración, las relaciones laborales, la gestión administrativa de personal y el bienestar social de los empleados.

3. Planteamiento del Problema

Son diversas las periodizaciones y momentos históricos del conflicto armado colombiano. Para algunos autores, sus antecedentes se remontan al periodo de la violencia (1946 – 1966); la incidencia del narcotráfico (años 1980); la arremetida paramilitar y guerrillera por la narcotización del conflicto (finalizando el siglo XX), o la respuesta estatal a través de la seguridad democrática,

en el gobierno de Álvaro Uribe Vélez (a comienzos del siglo XXI). (Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, 2016)

En este contexto el Departamento del Cauca se ha caracterizado por la presencia histórica de la mayoría de los actores armados ilegales y estatales:

Las fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), El Ejército de Liberación Nacional (ELN), El Ejército Popular de Liberación (EPL), El Movimiento 19 de abril (M19), El Movimiento Quintín lame, El Movimiento Jaime Bateman Cayon, El Comando Ricardo Franco frente Sur, El Partido revolucionario de los Trabajadores PRT), y el Comando Pedro León Arboleda, Las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC), El Ejército y la Policía nacional, etc.” (Fundación por la Vida Digna, 2011. P. 12)

Para abordar el fenómeno del desplazamiento forzado en el Cauca, además de enfatizar en las cifras, se debe tener en cuenta sus especificidades geográficas, culturales, políticas, sociales y económicas. En la medida en que los desplazamientos de personas en esta región del País, se producen en varios contextos: en la dinámica del conflicto armado interno, en el del crecimiento acelerado y concentración de la riqueza que requiere de la violencia, de la confrontación armada para asegurar intereses, en el contexto de las políticas indiscriminadas de fumigaciones de cultivos ilícitos, y en el contexto de los conflictos sociales, urbanos y rurales, como demanda de los trabajadores, de las luchas reivindicativas, del control del espacio público y de la estigmatización de la protesta social.

Sin embargo, luego de un enfrentamiento de más de medio siglo de duración, el Gobierno Nacional y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Ejército del Pueblo FARC-EP pactaron la construcción de una paz estable y duradera, y poner fin al conflicto armado interno, mediante el acuerdo final, el cual, contiene seis puntos fundamentales para la terminación de la confrontación armada, estos son: el primero –Reforma Rural Integral-, el segundo - Participación política: apertura democrática para construir la paz -, el tercero –Cese al fuego y de hostilidades bilateral y definitivo y la dejación de armas-, el cuarto –solución al problemas de las drogas ilícitas- el quinto contiene el acuerdo sobre –las víctimas- y el sexto –mecanismos de implementación y verificación -.

Respecto a los anteriores puntos cabe rescatar, el acuerdo sobre las víctimas del conflicto armado, lo que significa que se creara El Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición, donde se busca lograr mayor satisfacción posible de los derechos de las víctimas del conflicto armado, así como a la contribución al esclarecimiento de la verdad y a la reparación integral mediante acciones concretas de quienes causaron daño (tanto a través de la contribución a la reparación material como con acciones y obras); y fortalecimiento de la reparación colectiva y su articulación de ésta con los Programas de desarrollo con enfoque territorial, los planes de retorno, los procesos de restitución de tierras y la atención psico-social comunitaria para la convivencia. (Oficina del Alto Comisionado de Paz, 2016)

De esta manera se pretenderá, poner fin al enorme sufrimiento que ha causado el conflicto armado en Colombia, no obstante, en el departamento del Cauca diferentes organizaciones criminales disputan los antiguos territorios que habitaban las FARC – EP para tomar el control de

la economía ilegal, tal como lo indica Edwin Mauricio Capaz, coordinador del Tejido de Defensa de la Vida de la Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca (Acin) “después de que un actor grande y significativo como las Farc deja el territorio, hay una multiplicación de pequeños grupos armados queriendo controlarlo” (Verdad Abierta, 2018)

Un rasgo importante por mencionar es el informe de inminencia de riesgo 001-18 que emitió el Sistema de Alertas Tempranas (SAT) de la Defensoría del Pueblo que indica que se “han hecho aparición grupos armados ilegales en el norte del Cauca, como es el caso del denominado Ejército Popular de Liberación (EPL), pero que se presume también esté conformado por disidentes de las FARC-EP, así como grupos armados posdesmovilización de las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC), que tienen interés sobre el territorio para el desarrollo de economías legales ilegales, como lo son las Autodefensas Gaitanistas de Colombia (AGC)” (Verdad Abierta, 2018)

En efecto, la capital del departamento del Cauca, sea posicionado con uno de los mayores índices de desempleo del país, uno de los factores son los generados por el conflicto armado, pues la expulsión de poblaciones enteras por parte de los actores armados y la influencia de otros intereses obligan a las comunidades a trasladarse masiva e individualmente para escapar del conflicto y buscar mejores condiciones de vida en un sitio distinto al de su origen, buscando como preferencia la ciudad de Popayán, la cual, a través de los últimos años 1997 a 2018, hay registradas 70,771 personas víctimas (Unidad de Víctimas, 2018) que han ingresado al municipio, lo cual representa más del 24% del total de la población desplazada en el departamento del Cauca (294.356), posicionando a Popayán como principal receptor caucano y como un municipio con

calidad de receptor de víctimas de desplazamiento forzado, además de ello, con una tasa de desempleo de 11,4% entre diciembre del 2017 a Febrero del 2018 (DANE, 2018)

Cabe agregar que, según la ley 1448 del 2011, se consideran víctimas, aquellas personas que individual o colectivamente hayan sufrido un daño por hechos ocurridos a partir del 1° de enero de 1985, como consecuencia de infracciones al Derecho Internacional Humanitario o de violaciones graves y manifiestas a las normas internacionales de Derechos Humanos, ocurridas con ocasión del conflicto armado interno, dichas personas así mejoren sus condiciones de vida seguirán habilitadas como víctimas, es decir que no existen salidas en el Registro Único de Víctimas – RUV-, hasta que sean reparadas por el Estado, acabe agregar que, para dicha reparación la ley 1448 otorga una vigencia para reparar a las víctimas del conflicto armado a partir de su promulgación, es decir del 10 de junio de 2011 y hasta el 10 de junio del 2021.

Es así que, la empresa MENNAR S.A.S quien distribuye y comercializa insumos médicos quirúrgicos, medicamentos éticos y genéricos a las diferentes entidades prestadoras de salud públicas y privadas del departamento. Tiene un alto compromiso en la construcción de paz estable y duradera en el departamento del Cauca, apostándole a la inserción laboral de personas que han sufrido abandono o despojo forzado de tierras, actos terroristas, amenazas, confinamiento, desaparición forzada, violaciones entre otros factores que los constituyen como víctimas del conflicto armado.

En este mismo orden y dirección, la empresa MENNAR S.A.S no posee políticas laborales documentadas para todas las actividades necesarias en el reclutamiento y selección del personal

hasta finalizado el proceso de contratación y seguimiento. Con esta propuesta se pretende que la organización sea un modelo a seguir dentro del sector comercial mediante el reclutamiento de personal de personas víctimas del conflicto armado aportando no solo socialmente al pos conflicto si no también adquiriendo mano de obra que conlleve a convertir a la empresa en una organización competitiva mediante la fidelización de sus colaboradores.

Teniendo en cuenta que se debe fortalecer el proceso de gestión de talento humano con una de sus actividades importantes como es el reclutamiento de personal pues es sabido que esta es una estrategia fundamental de la administración, siendo el capital humano una herramienta indispensable a la hora de proponer y alcanzar metas, por lo tanto la empresa MENNAR S.A.S pretende posicionarse como una de la mejores empresas a nivel nacional en la venta y comercialización de medicamentos basados en un grupo de colaboradores que edifiquen tal misión.

4. Pregunta de Investigación

A partir de lo anterior se plantea la siguiente pregunta:

¿Cómo adicionar o crear el proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa MENNAR S.A.S para la inserción laboral de las víctimas del conflicto armado del departamento del Cauca, en el municipio de Popayán?

5. Objetivos

5.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta en el proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa MENNAR S.A.S para la inserción laboral de las víctimas del conflicto armado del departamento del Cauca, en el municipio de Popayán.

5.2 Objetivos Específicos

1). Describir la empresa MENNAR S.A.S, con eje transversal de inserción laboral de víctimas del conflicto armado del municipio de Popayán en el departamento del Cauca

2). Evaluar el clima organizacional en la empresa MENNAR S.A.S, en la vinculación laboral de víctimas del conflicto armado del municipio de Popayán en el departamento del Cauca

3). Identificar las dinámicas sociales y laborales de las víctimas del conflicto armado del municipio de Popayán, que permita la inserción laboral con los perfiles laborales requeridos en la empresa MENNAR S.A.S ubicada en el municipio de Popayán.

4). Proponer el diseño de mejoramiento en el proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa MENNAR S.A.S para la inclusión laboral de las víctimas del conflicto armado municipio de Popayán en el departamento del Cauca

6. Marco Teórico

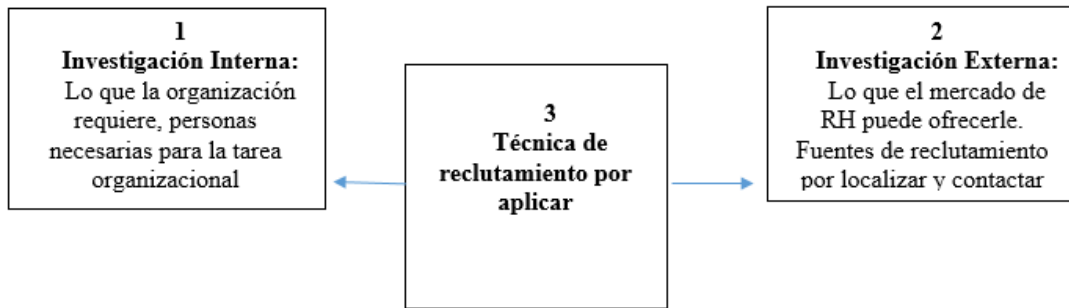
El estudio analítico que permite el diseño de la propuesta en el proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa MENNAR S.A.S en la inclusión laboral de las víctimas del conflicto armado del departamento del Cauca se requiere presentar al lector una base referentes teóricos, lo cuales se describen a continuación:

En primer lugar, podemos partir de los enfoques de Idalberto Chiavenato, quien define al reclutamiento como al “conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.” (Chiavenato, Idalberto, 2000)

Si se tiene en cuenta este concepto al reclutar a las personas más aptas para ocupar la vacante requerida. La organización será más eficiente y por lo tanto más competitiva.

De igual forma nos dice que el reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de RH puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar.

Figura 1 Las tres etapas en el proceso de reclutamiento



Fuente: (Chiavenato, 2000)

De ahí se derivan las tres etapas: investigación interna sobre necesidades, investigación externa del mercado y definición de las técnicas de reclutamiento que se utilizará.

Investigación Interna: en esta etapa se hace la verificación de las necesidades de la organización respecto a sus necesidades de recurso humano a corto, mediano o largo plazos para saber que requiere de inmediato y cuáles son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo, que significaran nuevos aportes de recursos humanos.

Investigación Externa: es una investigación de mercado de recurso humanos orientados a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su consiguiente estudio.

Técnica de reclutamiento: en esta parte implica un proceso que varía según la organización. El comienzo de este proceso depende de la decisión de la línea.

En un segundo referente teórico, se basa en los postulados de Jesús F. Salgado y Silvia Moscoso, la cual definen a la selección de personal como “un proceso mediante el cual las organizaciones

deciden cuál de los aspirantes a un determinado puesto es el más apto para desempeñarlo” (Salgado & Moscoso, 2008) el cual implica tres aspectos:

1. Emplear instrumentos evaluativos y que si no se utilizan, estaremos ante otro proceso de incorporación, pero no ante selección de personal;

2. Que tales instrumentos tienen como objetivo permitir una toma de decisión sobre la adecuación de los candidatos al puesto, y

3. Que se requiere un profesional capacitado en la utilización de tales instrumentos para que este proceso pueda llevarse a cabo adecuadamente es preciso conocer cuáles son las características del puesto y comprobar hasta qué punto los aspirantes reúnen las capacidades cognitivas, conocimientos, aptitudes, destrezas, habilidades, dimensiones de personalidad, experiencia o cualquier otro tipo de características necesarias para un buen desempeño del puesto de trabajo

De esta forma podemos identificar la necesidad de un puesto de trabajo, un proceso mediante el cual una empresa tratará de detectar empleados potenciales que cumplan con los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo.

En tercer lugar, se hace referencia según la aportación del reclutamiento de personal del autor Frederick Winslow Taylor, donde el estableció ciertos principios de que debía tomar en cuenta cada una de las empresas, el gran aporte de Taylor fue el haber propuesto desarrollar una ciencia del trabajo y una Administración Científica a partir de los siguientes principios (Taylor, 1911):

1. Organización Científica del Trabajo: Este criterio se refiere a las actividades que deben utilizar los administradores para reemplazar los métodos de trabajo ineficientes y evitar la simulación del trabajo, teniendo en cuenta (tiempos, demoras, movimientos, operaciones responsables y herramientas).

2. Selección y entrenamiento del trabajador: La idea es ubicar al personal adecuado a su trabajo correspondiente según sus capacidades, propiciando una mejora del bienestar del trabajador.

Cuando el trabajo se analiza metódicamente, la administración debe precisar los requisitos mínimos de trabajo para un desempeño eficiente del cargo, escogiendo siempre al personal más capacitado.

3. Cooperación entre directivos y operarios: La idea es que los intereses del obrero sean los mismos del empleador, para lograr esto se propone una remuneración por eficiencia o por unidad de producto, de tal manera que el trabajador que produzca más, gane más y evite la simulación del trabajo.

Taylor propone varios mecanismos para lograr dicha cooperación:

Remuneración por unidad de trabajo.

Una estructura de jefes o (capataces) que debido a su mayor conocimiento puedan coordinar la labor de la empresa y puedan colaborar e instruir a sus subordinados. Para Taylor debían existir varias tareas para los diferentes jefes funcionales: Jefe de programación, de tiempos y costos, de mantenimiento de asignación de material, de instrucciones de producción de control de calidad, de desarrollo de trabajo y de relaciones de personal.

División del trabajo entre directivos y operarios:

4. Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo: Los gerentes se responsabilizan de la planeación, del trabajo mental, y los operarios del trabajo manual, generando una división del trabajo más acentuada y mayor eficiencia.

Testificó que, para que estos principios tuvieran éxito, se requería una completa revolución mental por parte de los administradores y los trabajadores. En vez de reñir por las utilidades, unos y otros deberían tratar de elevar la producción, y al hacerlo, las utilidades aumentarían tanto que ya no competirían por ellas entre sí pensaba que los administradores y trabajadores tenían un interés común en mejorar la productividad.

Como cuarto referente teórico, se presenta la teoría del clima organizacional de Rensis Likert, la cual, establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema

organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional. (Rodríguez, 2016)

Respecto a lo anterior, es importante centrar especial en los integrantes que hacen parte de las empresas por ser su motor productivo, económico y social, es por ello que se hace necesario que las empresas de hoy en día conciban con gran atención cómo el ambiente de trabajo incide en el comportamiento que a diario tienen sus empleados, sus percepciones sobre su equipo de trabajo, jefes, entre otras y esto permita a las compañías alcanzar un clima organizacional que les permitan a sus trabajadores sentirse satisfecho de su puesto de trabajo, y de esa manera permitan la inclusión laboral a la empresa MENNAR S.A.S de víctimas del conflicto armado del departamento del Cauca, en el municipio de Popayán, y saber su percepciones del equipo de trabajo de la empresa, en la vinculación laboral de dicha población.

En fin medir el clima organizacional en la empresa MENNAR S.A.S, es un factor de gran relevancia porque se considera como un elemento importante porque a través de él se puede precisar la manera en que un individuo percibe su entorno laboral, su productividad, su desempeño y su satisfacción dentro de la organización, que puede generar grandes aportes significativos a su trabajo y que a su vez influye de manera positiva manteniendo motivo en la realización de sus tareas, generando un gran bienestar para las empresas.(Rodríguez, 2016)

Por las consideraciones anteriores, Likert propuso una teoría de análisis y diagnóstico del sistema organizacional basado en variables causales, intermedias y finales. La primera, definidas

como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables están: la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencias y actitudes. La segunda están orientadas a medir el estado interno de la organización, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Y la tercera, estas surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de diferentes tipos de clima organizacional, los cuales, son determinados por Idalberto Chiavenato, clasificados así: el clima autoritario – coercitivo, el clima autoritario – paternalista, el clima participativo – consultivo, el clima de participación en grupos. El cual será determinado en la empresa MENNAR S.A.S y de acuerdo a los resultados revisar las estrategias para la vinculación laboral de la población víctima del conflicto armado.

Por último, se hace referencia a una teoría fundada en la resiliencia de Luthar, Cicchetti y Becker (2000), quienes la definen como un proceso dinámico que abarca la adaptación positiva dentro del contexto de adversidad significativa, la cual, permite colocar de ejemplo a las víctimas del conflicto armado con la capacidad de perseverar, encontrar recursos, y prosperar que tienen cuando se enfrentan a la adversidad y los daños psíquico y emocionales, y la manera como resurgen en la capital del departamento del Cauca.

En este sentido, esta teoría se distinguen tres componentes esenciales que deben estar presentes en el concepto de resiliencia: la noción de adversidad, la adaptación positiva y el proceso resiliente, de modo que, cuando el sujeto se enfrente a una adversidad, la resiliencia le permitirá llevar a cabo una adaptación positiva a pesar de la dificultad (Sevilla, 2014).

Adversidad

La adversidad se refiere a “las circunstancias negativas de la vida que se sabe que están estadísticamente asociadas con dificultades de ajuste” (Luthard y Cicchetti, 2000), este concepto, considera a la adversidad como el principal antecedente a la resiliencia, son los hechos ocurridos para generar un proceso de resiliencia, este caso son los graves daños generados a la población víctima del conflicto armado en el departamento del Cauca

Adaptación positiva

Adaptación positiva alude a “la competencia social manifestada conductualmente, o al éxito en las tareas de desarrollo de una etapa destacada” (Luthard y Cicchetti, 2000) es decir a los procesos de adaptación que tienen las personas esperando salir de la adversidad

Proceso resiliente

La noción de proceso descarta definitivamente la concepción de resiliencia como atributo personal, ya que un atributo personal sería inherente a algunos seres humanos y como consecuencia, quien no tiene este atributo sería de alguna manera un fracaso (Luthar, Cicchetti y

Becker, 2000). Después de la adaptabilidad en el nuevo territorio, las víctimas del conflicto armado como atributo personal realizan el proceso resiliente, y van construyendo un nuevo futuro a partir de la adversidad, por ejemplo, en búsqueda de empleo, realización de estudios, becas, proyectos productivos

6.1 Estado del arte

El estado del arte se basa en documentación existente sobre cuatro líneas específicas de trabajo:

La primera, hace referencia a la opción de grado de maestro en ciencias de la administración con especialidad en relaciones industriales del ingeniero Jaime Cesar Vallejo Salinas, titulada “El Proceso De Reclutamiento Y Selección De Recursos Humanos”, realizada en San Nicolás De Los Garza, Nuevo León, México.

Donde, una empresa debe tener establecido una constante planeación de recursos humanos, para proveer con efectividad las necesidades cambiantes de la organización; teniendo en cuenta la importancia de la rotación de personal, para lograr los objetivos de la empresa

El proceso de selección está sujeto a los requerimientos específicos de los puestos vacantes que tiene la empresa, se requiere de personal con la inteligencia, destreza, aptitud, vocación y personalidad, requerimientos que deben ser marcados por la estructura organizacional, con el fin de que los recursos humanos seleccionados desempeñen su labor interactuando con el resto de los integrantes de la organización y contribuyan al desarrollo uniforme de la empresa.

Así que, este estudio aporta al diseño de la propuesta en el proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa MENNAR S.A.S para la inserción laboral de las víctimas del conflicto armado del departamento del Cauca, con los procedimientos y selección de recursos humanos, y la muestra de como afecta al proceso de selección un cambio en la estructura organizacional.

En una segunda instancia, se analiza el trabajo de grado de los economistas Jairo Escobar Cepeda & Sergio Armando Rojas Forero titulado “Inserción laboral de los jóvenes víctimas del desplazamiento forzado en el mercado laboral de la ciudad de Bogotá” ilustra el fenómeno del desplazamiento forzado, el cual, ha dejado una profunda huella en la sociedad colombiana, hecho que demanda el análisis de las distintas consecuencias de tal problemática para así elaborar propuestas que permitan dirigirse a una sociedad más organizada; es por esto que se abordó el tema del desplazamiento forzado a partir de su incidencia en los jóvenes que son víctimas de dicho mecanismo de guerra, ya que el ser jóvenes y pertenecer a la población desplazada los hace sujetos de la vulnerabilidad, debiendo enfrentar asimismo mayores obstáculos a la hora de querer hacer parte del mercado laboral bogotano.

Lo anterior, muestra una contextualización teórica sobre la situación de los jóvenes víctimas del desplazamiento forzado en la ciudad de Bogotá, las Condiciones socioeconómicas de la población víctima del desplazamiento forzado en la ciudad de Bogotá y las condiciones y dinámicas laborales de la ciudad de Bogotá, hacia la población joven víctima del desplazamiento forzado.

En una tercera noción, son estudios de investigación académica, que demuestran el estado o situación de un tema en la actualidad es la “Propuesta de mejoramiento para los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño, integrada al sistema de gestión de calidad en Servientrega s.a” de la contadora publica Maria Isabel Rodriguez, aportando la necesidad de las

organizaciones por identificar y desarrollar una base de competencias, lo cual pasa a convertirse en un canal continuo de comunicación entre la empresa y los trabajadores.

En la búsqueda de personal idóneo y comprometido, los procesos de selección de personal juegan un papel importante en las organizaciones, ya que son el primer filtro, puesto que deben determinar cuáles son las competencias que la empresa necesita para alinear gente con estrategias, cuál es la mejor forma de desarrollarlas y cómo se evalúan, son planteamientos que deben realizar y responder los líderes encargados de las empresas, quienes definen mecanismos para medirlas proyectando su potencial y correcto desarrollo.

Por último, se analiza la tesis de los maestrantes Simón Satizabal, Fausto Villamil y José Trujillo, cuyo título es el “Impacto del desarrollo organizacional de sotracaucametro S.A en la historia socio empresarial de Popayán entre 2008 y 2014”. El cual hacen un proceso investigativo de carácter histórico - hermenéutico, realizado en una de las empresas más importantes del sector de transporte público, como lo es SotraCauca Metro S.A. en Popayán, a fin de determinar el impacto del desarrollo organizacional de SotraCauca Metro S.A., en la historia socio empresarial del Cauca, período 2008-2014. Para cumplir con el objetivo propuesto, se diagnosticó el desarrollo organizacional mediante el análisis de los procesos internos desarrollados en el período seleccionado, dando cuenta de la forma bajo la cual han logrado las directivas y el grupo laboral, atender una de las necesidades básicas de la comunidad payanesa, como lo es el servicio de transporte público urbano, lo anterior, permite establecer relaciones para desarrollar el clima laboral en la empresa MENNAR S.A.S, en la sede ubicada en el municipio de Popayán

7. Propuesta Metodológica

Tipo de investigación

La investigación propuesta reúne características de los métodos descriptivos y la aplicación de proyecto factible, en la medida que plantea la necesidad de diseñar una propuesta en el proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa MENNAR S.A.S con enfoque en el posconflicto con las víctimas del conflicto armado, en el municipio de Popayán – Cauca -, el cual propone una solución a un problema práctico

Método de investigación

El método de investigación propuesto es la investigación cualitativa dirigida a interpretar y entender los comportamientos de las personas dentro de las organizaciones con consideraciones simultáneas, en la empresa MENNAR S.A.S en el saber de los procesos organizativos, administrativos, legales y de gestión, así mismo, identificar las dinámicas sociales y laborales de las víctimas del conflicto armado, en el municipio de Popayán – Cauca - .

Fuentes y técnicas para recolección de información

Encuesta

El instrumento básico utilizado en la investigación por encuesta es el cuestionario, que es un documento que recoge en forma organizada, que va a permitir el análisis de resultados con los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta para así obtener los resultados del diseño de la propuesta en el proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa MENNAR S.A.S con las víctimas del conflicto armado, en el municipio de Popayán – Cauca -.

En primer lugar, en la empresa MENNAR S.A.S fue dirigido a administrativos, a el área de financiera, comercial, logística, dispensación; dicho cuestionario fue tabulado y procesado utilizando la escala Likert, la cual, “es una serie de enunciados y permite evaluar en qué grado una persona está de acuerdo o en desacuerdo con ellos. Es una manera común de evaluar actitudes, opiniones y más” (Typeform, 2017)

Por otro lado, en el Centro Regional de Atención a Víctimas – CRAV-, fue aplicado la encuesta, la cual, permitió caracterizar sus dinámicas laborales en el municipio de Popayán, de igual forma, conocer sus procesos de reparación y beneficios en la inserción laboral de la población víctima del conflicto armado.

La entrevista estructurada

“Las entrevistas dirigidas son semiestructuradas y en ellas se usa una lista de áreas hacia las que hay que enfocar las preguntas, es decir, se utiliza una guía de temas. El entrevistador permite que los participantes se expresen con libertad con respecto a todos los temas de la lista y registra sus respuesta...el investigador procede a un interrogatorio partiendo de un guion de tópicos o un conjunto de preguntas generales” (Monje, 2011) que nos sirven de guía para obtener la información requerida.

En primer lugar, esta técnica permitió en la empresa MENNAR S.A.S, el proceso de descripción de dicha empresa, con el eje transversal de vinculación de víctimas del conflicto armado del departamento del Cauca. En segundo lugar, con la Mesa Municipal de Víctimas, se aplicó la técnica de la mesa redonda, donde se efectuaron mediante conversaciones y en medios naturales, preguntas, para caracterizar sus dinámicas en el departamento del Cauca y en el municipio de Popayán.

Observación participante

“Su objetivo es comprender el comportamiento y las experiencias de las personas como ocurren en su medio natural. Por lo tanto, se intenta observar y registrar información de las personas en sus medios con un mínimo de estructuras y sin interferencia del investigador, este método es particularmente adecuado para estudiar la respuesta de una comunidad a cierto tipo de programas” (Monje, 2011).

En este sentido, esta técnica se aplicara en la empresa MENNAR S.A.S, en el proceso de medir el clima laboral, con una observación con las relaciones entre compañeros, la atención al público., entre otros aspectos que permitan medir las variables causales, intermedias y finales propuestas en las teoría del clima organizacional de Likert, así mismo, en el Centro Regional de Atención a Víctimas – CRAV -, dirigida a interpretar y entender los comportamientos de las personas víctimas, sus comportamientos, su tiempo de espera en la atención, saber las diferentes razones por la cuales visitan las instalaciones del CRAV

8. Resultados de la investigación

Desarrollo del 1 objetivo: “Descripción de la empresa MENNAR S.A.S, con eje transversal de inserción laboral de víctimas del conflicto armado del departamento del Cauca, en el Municipio de Popayán”.

Caracterización de MENNAR S.A.S

Ilustración 1 Logo de Mennar s.a.s



Fuente: (MENNAR S.A.S, 2018)

MENNAR SAS, es una empresa legalmente constituida desde mayo del 2002, con NIT: 817005385-7, su representante legal es Arley Méndez Betancourth, llevando así 16 años sirviendo a la comunidad, se considera una de las más grandes del Cauca en distribución y comercialización de insumos médico quirúrgicos, medicamentos éticos y genéricos a las diferentes entidades prestadoras de salud pública y privadas del departamento, su sede principal en Popayán, está ubicada en la Carrera 6 #10n-73 Barrio Bolívar, así mismo, tiene un punto de dispensación ubicado en Santander de Quilichao en la Calle 2 #8-52 Barrio Centro, en el marco de la contratación con el área de sanidad de la policía del Cauca, el cual distribuye medicamentos en todo el territorio del departamento del Cauca.

Mapa 1 Ubicación del Departamento del Cauca y Municipio de Popayán en Colombia



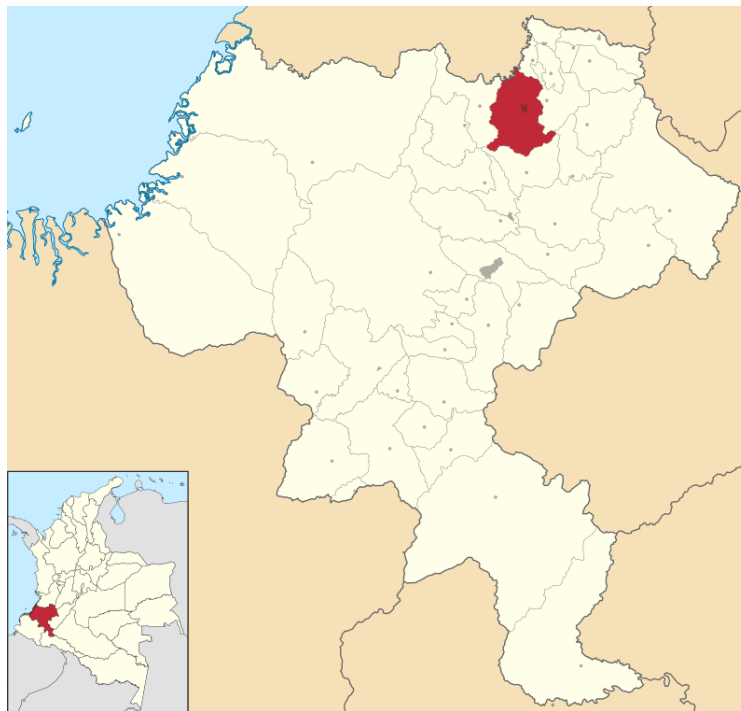
Fuente: (Shadowxfox, 2011a)

Ilustración 2 Sede Droguería MENNAR S.A.S Popayán



Fuente: Leidy Roxana López Rosero, Ginna Marcela Mendoza

Mapa 2 Ubicación del Departamento del Cauca y Municipio de Santander de Quilichao en Colombia



Fuente: (Shadowxfox, 2011b)

Ilustración 3 Sede Dispensario MENNAR S.A.S Santander de Quilichao



Fuente: Leidy Roxana López Rosero, Ginna Marcela Mendoza

Valores

MENNAR S.A.S distribuye y comercializa insumos medico quirúrgicos y productos farmacéuticos genéricos y éticos a entidades prestadoras de salud de carácter público y privado del sur occidente colombiano, brindando un excelente servicio soportado por las diferentes políticas internas de la empresa dando cumplimiento a los valores como el compromiso, entusiasmo, lealtad, responsabilidad y excelencia.

Cabe agregar que, **el Compromiso** para la empresa MENNAR S.A.S es brindar satisfacción total a nuestros clientes en cuanto a su respectiva atención y correcto despacho de los medicamentos dando cumplimiento nuestras políticas de calidad, **Entusiasmo:** Todo nuestro personal está en disposición de trabajar con alegría y dinamismo durante el desarrollo de sus actividades laborales y/o personales, **Lealtad:** Mantener el compromiso de fidelidad con todos nuestros proveedores y demás colaboradores que han hecho de MENNAR SAS una de las mejores empresas de distribución de medicamentos del Cauca. **Responsabilidad:** Daremos estricto cumplimiento a los compromisos adquiridos con nuestros clientes, proveedores y demás colaboradores, permitiendo un excelente vínculo laboral y profesional con cada uno de ellos. Y **Excelencia:** Perseverancia en todos los objetivos de la empresa teniendo en cuenta constantemente las respectivas oportunidades de mejora.

MENNAR SAS cuenta con personal altamente calificado desempeñando cada uno su respectiva función en aras de brindar a sus clientes, proveedores y colaboradores el mejor servicio a satisfacción total de los mismos, dispuesto a dar lo mejor de sí para cumplir con los propósitos

asignados por la empresa para la ejecución de las labores diarias que esta requiere para su óptimo funcionamiento, para tal fin se presenta el siguiente personal:

Tabla 1 Personal droguería MENNAR S.A.S sede Popayán - Cauca

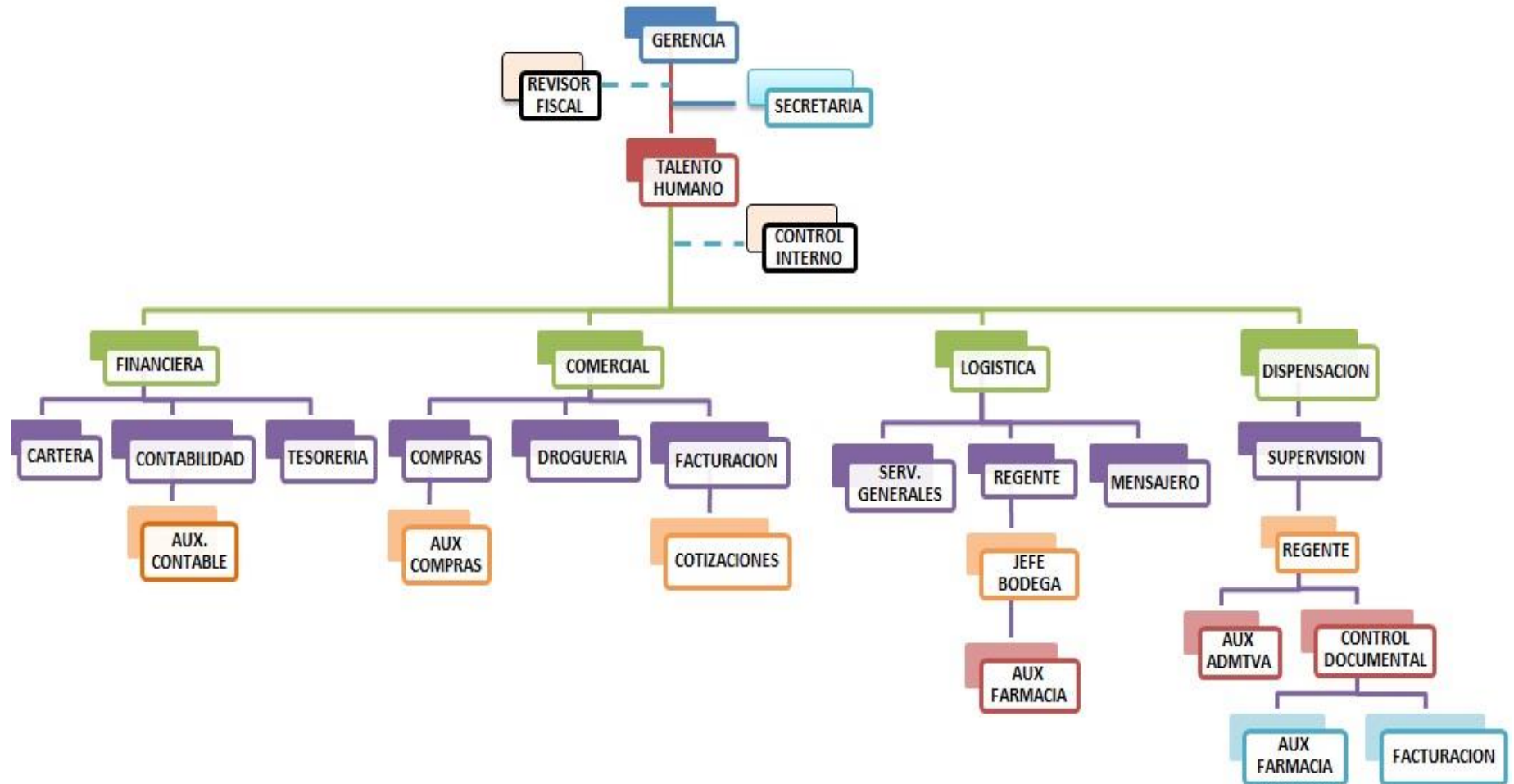
Ítems	Nombres Y Apellidos	Cargo
1	Adrián Felipe Moncada	Auxiliar Compras
2	Alison Julieth Zúñiga Ordoñez	Control Documental Entidades
3	Arley Méndez Betancourth	Gerente
4	Helmer Camayo Rivera	Auxiliar Servicios Mensajero
5	Edgar Trujillo Quina	Jefe De Personal
6	Eduardo Fuli Mambuscay	Auxiliar Farmacia
7	Emma Fernanda Martínez López	Regente
8	Faber Arley Méndez Villota	Jefe De Compras
9	Ingrid Lucia Calvache Vivas	Adm. Productos Mennar
10	Kelly Johana Botero Guisao	Auxiliar Farmacia
11	Laura Sofía Agredo Portilla	Auxiliar Farmacia
12	Leidy Roxana López Rosero	Secretaria Y Aux Cartera
13	Leidy Yineth Méndez Villota	Ejecutiva Ventas
14	María Claudia Vélez	Revisoría Fiscal
15	Maria Eugenia Llanten	Serv.generales
16	Martha Liliana Ruiz Pena	Auxiliar Administrativa
17	Oscar Alexander Rivera	Facturación
18	Rosa Liliana Cabrera Ordoñez	Auxiliar Farmacia
19	Paola Alejandra Barrera	Contabilidad
20	Sandra Patricia Ruiz	Supervisión Contrato Entidades
21	Sonia Amanda Ruiz Paz	Jefe De Bodega
24	Yeny Henao Rubiano	Auxiliar Contable Y Tesorería
25	Yesid Gabriel Gallego	Auxiliar Farmacia
26	Yojana Alexis Pérez	Auxiliar Farmacia

Fuente: (MENNAR S.A.S, 2018a)

Organigrama:

La empresa tiene el siguiente organigrama:

Ilustración 4 Organigrama Mennar s.a.s



Fuente: (MENNAR S.A.S, 2018)

Misión

Comercializar y distribuir productos e insumos medico quirúrgicos, productos farmacéuticos tanto genéricos como éticos de excelente calidad, economía, destacándose por su responsabilidad y cumplimiento con los compromisos adquiridos con las diferentes entidades prestadoras de salud públicas y privadas del suroccidente colombiano.

Visión

MENNAR SAS Llegará a ser en el 2020 la distribuidora de insumos medico quirúrgicos y productos farmacéuticos genéricos y éticos más grande del sur occidente colombiano brindando satisfacción total a nuestros clientes de acuerdo a nuestras políticas de calidad.

Objetivos

Ser reconocida y posicionada en el mercado como una de las distribuidoras de insumos médico quirúrgicos, productos farmacéuticos éticos y genéricos más grandes del sur occidente colombiano.

Brindar la mejor atención y servicio a todos nuestros clientes, proveedores y colaboradores con calidad humana, eficiencia y eficacia en todos nuestros procesos.

Aportar al crecimiento económico de la región al generar fuentes de empleo directas e indirectas con condiciones laborales dignas permanentes.

La empresa MENNAR S.A.S y su aporte al postconflicto

La empresa se ha encaminado en la consecución de los objetivos a través de la constante capacitación profesional de sus empleados, la administración, control y ejecución de sus procesos administrativos, la implementación de la normatividad exigida por el ministerio de la protección social, las adecuaciones en la planta física y la adecuación del crecimiento de su planta tecnológica.

Así mismo, ante el fenómeno del desplazamiento forzado que ha dejado una profunda huella en la sociedad colombiana, hecho que demanda el análisis de las distintas consecuencias de tal problemática para así elaborar la propuesta del diseño de mejoramiento en el proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa MENNAR S.A.S ya que por pertenecer a la población víctima los hace sujetos de la vulnerabilidad, debiendo enfrentar así mismo mayores obstáculos a la hora de querer hacer parte del mercado laboral en Popayán

El conflicto armado interno ha llevado, a la destrucción masiva tanto de capital físico, como capital humano, y este último es a la final el más importante, dado que no solo se pierde por la muerte y/o asesinatos de las personas por parte de los grupos armados, ya que un factor que tiene mayor incidencia en este punto es el fenómeno del desplazamiento forzado (González, 2007), el cual, el Cauca es uno de los epicentros y el Municipio de Popayán uno de los mayores receptores.

Por las consideraciones anteriores, la empresa MENNAR S.A.S le apuesta a la responsabilidad social empresarial definida como “Compromiso voluntario y explícito que las organizaciones asumen frente a las expectativas y acciones concertadas que se generan con las partes interesadas en materia de desarrollo humano integral; esta permite a las organizaciones asegurar el crecimiento

económico, el desarrollo social y el equilibrio ambiental, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales” (Icontec GTC 180, 2008)

En este sentido, el sector privado jugará un rol estratégico para el postconflicto en Colombia por su capacidad de jalonar el desarrollo productivo en las regiones que tienen un rezago en sus indicadores de calidad de vida y que han sido las más afectadas por el conflicto armado en el país, así como lo es el departamento del Cauca, en efecto, el gerente Arley Méndez Betancourth manifiesta que “el fin de una guerra, cualquiera que sea su naturaleza, es una magnífica oportunidad para generar consensos y unidad en la sociedad, nosotros como empresa queremos apostarle a la construcción de una sociedad más justa, con la vinculación laboral de personas víctimas del conflicto armado del departamento del Cauca” (Méndez, 2018)

Es por esto importante enfatizar en este último, ya que se necesita que estas personas víctimas del conflicto armado tengan un apoyo estatal para poder desarrollarse en base de sus libertades y posteriormente poder desarrollar sus capacidades, sin dejar a un lado la misión, la visión y los objetivos de la empresa MENNAR S.A.S

Por otro lado, las tendencias económicas, políticas y sociales en el siglo XXI están causando gran impacto sobre las empresas, en busca de replanteamientos en los elementos como la gestión de los recursos humanos, los cuales, cumplen un papel fundamental ya que ellos son los responsables de capacitar, organizar, coordinar y brindar un alto grado de satisfacción a los empleados tanto en la parte personal como en la laboral para así asegurar el éxito empresarial.

En este sentido, el jefe de personal Edgar Trujillo Quina manifiesta “es importante nosotros como empresa apostarle a tener responsabilidad social, mejorar las condiciones de vida, bajar los índices de desempleo, pero también nosotros podemos crecer como empresa, poder expandirnos por todos los municipios del Cauca, los caucanos tienen un gran talante, y sabemos que las víctimas son muy berraca gente trabajadora, que por causa de una absurda guerra, tuvo que salir y nosotros le queremos dar la oportunidad” (Trujillo, 2018)

De acuerdo a lo anterior, para cumplir el propósito de la propuesta del diseño de mejoramiento en el proceso de reclutamiento y selección de personal, tanto el gerente Arley Méndez Betancourth y Edgar Trujillo Quina, existe la voluntad para el desarrollo de la propuesta, por tanto se realizara la evaluación del clima laboral que permitirá conocer la voluntad de todo el personal de la empresa MENNAR S.A.S, trabajar con personas del conflicto armado del departamento de Cauca.

Actualmente, el proceso para la selección de personal de la empresa MENNAR S.A.S debe mejorar sus procesos, ser más parciales y más acordes, para así definir los requisitos exactos para dicha selección, se deben elegir a un aspirante competente y capaz, analizando las capacidades físicas y mentales mediante varios procesos como la entrevista, es así, que las víctimas del conflicto armado cumplen un papel fundamental para mejorar la eficacia de la empresa MENNAR S.A.S y sea orientada a resultados, y alcance sus objetivos, su misión y visión.

Desarrollo del 2 objetivo: “Evaluación el clima organizacional en la empresa MENNAR S.A.S, en la vinculación laboral de víctimas del conflicto armado del Departamento del Cauca, en el Municipio de Popayán”.

El presente apartado se evaluó el clima organizacional de la empresa MENNAR S.A.S, con el fin de que propenda la vinculación laboral de la población víctima del conflicto armado del departamento del Cauca, en el Municipio de Popayán, bajo el enfoque de las variables causales, intermedias y finales del clima basadas en la teoría de Rensis Likert (1968).

La información fue recolectada mediante un cuestionario aplicado a 26 trabajadores de la empresa MENNAR S.A.S. luego se procesó y se analizaron los datos estadísticos, donde entre el hallazgo más resaltante es que existe un tipo de clima autocrático – coercitivo, originando entre los trabajadores un ambiente desfavorable que se ve impactado en su productividad, sin embargo, una alta aceptación en la vinculación de personal víctima del conflicto armado en la empresa MENNAR S.A.S en la sede Popayán.

Así que se presentó, la teoría del clima organizacional de Rensis Likert, la cual, establece que el comportamiento asumido por el área operativa depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como:, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de

satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional. (Rodríguez, 2016)

Respecto a lo anterior, es importante centrar especial en los integrantes que hacen parte de las empresas por ser su motor productivo, económico y social, es por ello que se hace necesario que las empresas de hoy en día conciben con gran atención cómo el ambiente de trabajo incide en el comportamiento que a diario tienen sus empleados, sus percepciones sobre su equipo de trabajo, jefes, entre otras y esto permita a las compañías alcanzar un clima organizacional que les permitan a sus trabajadores sentirse satisfecho de su puesto de trabajo, y de esa manera permitan la inclusión laboral a la empresa MENNAR S.A.S de víctimas del conflicto armado del Departamento del Cauca, en el Municipio de Popayán, y saber su percepciones del equipo de trabajo de la empresa, en la vinculación laboral de dicha población.

En fin medir el clima organizacional en la empresa MENNAR S.A.S, es un factor de gran relevancia porque se considera como un elemento importante porque a través de él se puede precisar la manera en que un individuo percibe su entorno laboral, su productividad, su desempeño y su satisfacción dentro de la organización, que puede generar grandes aportes significativos a su trabajo y que a su vez influye de manera positiva manteniendo motivo en la realización de sus tareas, generando un gran bienestar para las empresas. (Rodríguez, 2016)

Por las consideraciones anteriores, Likert propuso una teoría de análisis y diagnóstico del sistema organizacional basado en variables causales, intermedias y finales. La primera, definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una

organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables están: la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencias y actitudes. La segunda están orientadas a medir el estado interno de la organización, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Y la tercera, estas surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de diferentes tipos de clima organizacional, los cuales, son determinados por Idalberto Chiavenato, clasificados así: el clima autoritario – coercitivo, el clima autoritario – paternalista, el clima participativo – consultivo, el clima de participación en grupos.

Hallazgos

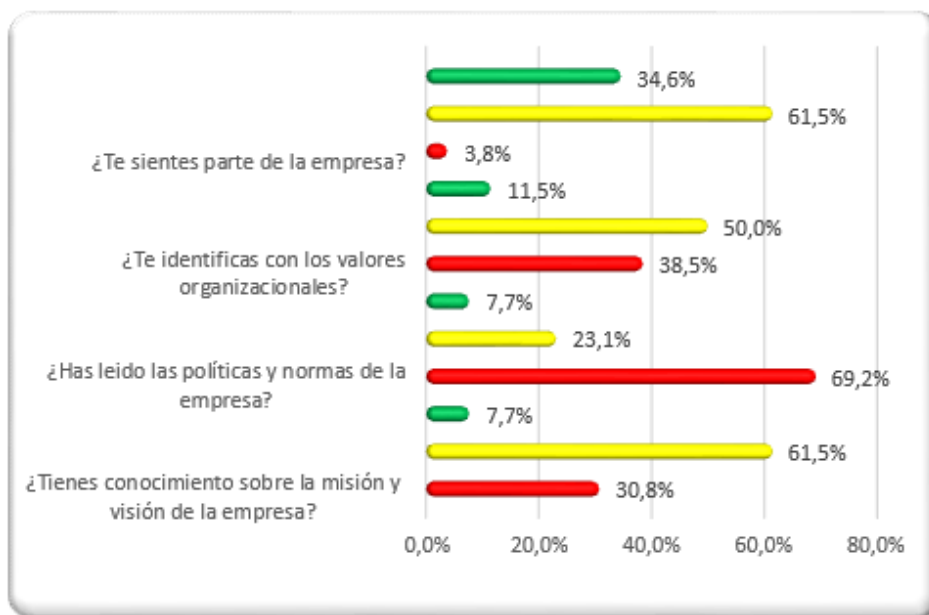
En base al cuestionario aplicado para el estudio del clima organizacional, se derivaron los siguientes hallazgos, referente a las variables causales, intermedias, finales y postconflicto se encontraron: En primer lugar. Con respecto a las variables causales planteadas por Likert (1968) manifiesta que entre ellas se encuentran: La misión, la visión, las políticas y normas, los valores, el sentido de pertenencia y la estructura organizacional que vienen hacer pilares en el clima de una empresa.

En el estudio se puso de manifiesto que existe una gran mayoría de los trabajadores, es decir el 30,8% no conocen los aspectos de la misión, visión y políticas y normas, el 61,5% las han leído

parcialmente, y solo el 7,7% las han leído, así mismo, plasmaron que no están de acuerdo con los valores que profesa la empresa el 50% tienen un nivel alto de desacuerdo, sin embargo, existe entre ellos un sentido de pertinencia hacia la empresa MENNAR S.A.S, con un nivel de problema bajo con un promedio de 4.

Esto genera una reflexión, en cuanto a que es necesario que exista por parte de los integrantes que conviven en la empresa MENNAR S.A.S un verdadero sentido de pertenencia hacia ella, lo que conlleva a un clima organizacional desfavorable, lo que puede estar generando un malestar organizacional y se estaría apuntando según la Teoría de Likert, a un tipo de clima autoritario-coercitivo. (Ver Gráfico 1).

Gráfico 1 Variables causales: Estructura organizativa



NIVEL DE DESACUERDO	
1-2	MUY ALTO
3-4	ALTO
5	ACEPTABLE

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar están las variables intermedias, según Likert plantea que entre una de ellas está la referida a la motivación, que está enmarcada por los ascensos de puestos de trabajo, los sistemas de incentivos y los reconocimientos.

En la investigación se obtuvieron los siguientes hallazgos:

- Respecto a la pregunta, ¿Los trabajadores son ascendidos al realizar bien sus labores?, el 61,5% tienen un nivel alto de desacuerdo, un 30,8% de nivel muy alto de desacuerdo, reflejando el poco interés mostrado por parte de la empresa en cuanto a temas salariales, promoción de cargos e incentivos,
- De igual forma, no se muestra el agradecimiento de los jefes con sus trabajadores cuando estos realizan bien su tarea, donde en cuanto, a la pregunta ¿Recibes felicitaciones por tus logros de parte de la empresa?, el 50% de los trabajadores de la empresa MENNAR S.A.S, tienen un nivel alto de desacuerdo.

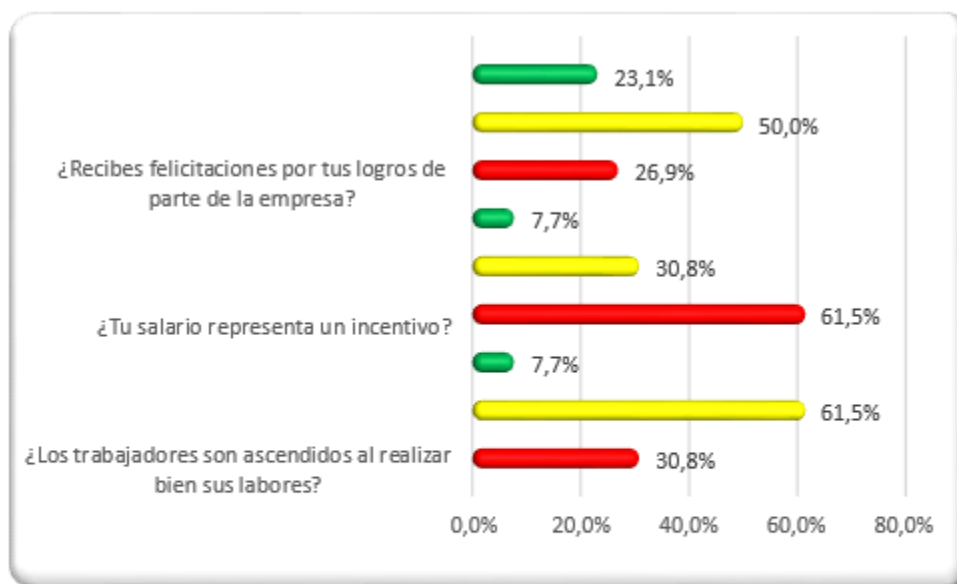
Lo que origina por parte de los trabajadores una insatisfacción en sus relaciones laborales, trayendo como consecuencia que él mismo se sienta desmotivado y con ganas de hacer las cosas de una manera correcta.

Por lo tanto la empresa no responde de manera adecuada a la satisfacción de los empleados, lo que permite observar que no se utilizan mecanismos para estimular el compromiso de los

empleados con los objetivos y metas de la organización, originando que el negocio desarrollado por la institución no se logre con efectividad.

Todo esto refleja que la empresa MENNAR S.A.S estaría presentando según la Teoría de Likert, a un tipo de clima autoritario coercitivo. (Ver Gráfico 2)

Gráfico 2 Variables intermedia: Motivación



NIVEL DE DESACUERDO	
1-2	MUY ALTO
3-4	ALTO
5	ACEPTABLE

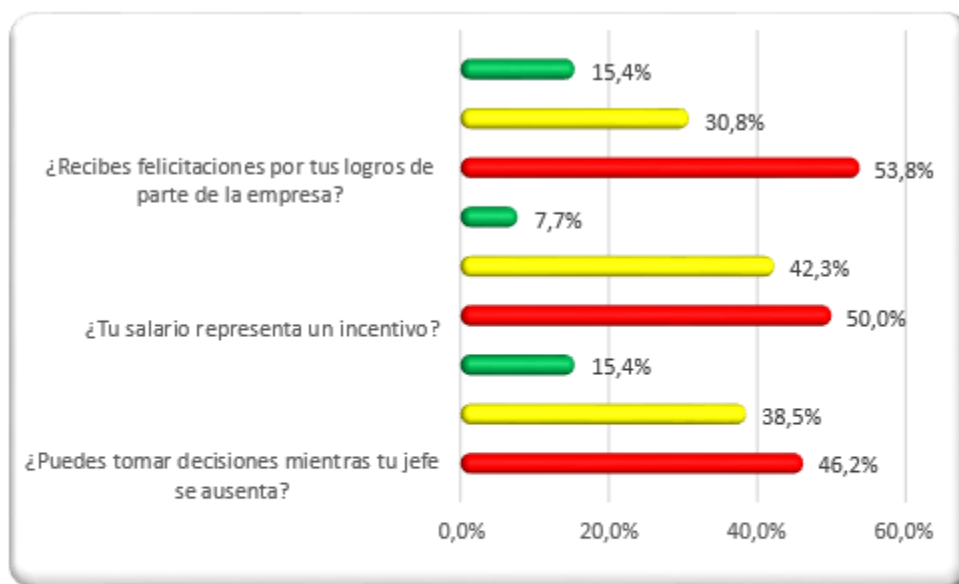
Fuente: Elaboración propia

También existe la toma de decisiones como una variable intermedia en el clima organizacional según Likert (1968), en esta ocasión se evidencia que el 46,2% de los trabajadores no pueden participar en la toma de decisiones cuando el jefe se ausenta, y un 38,5% tienen un nivel alto de desacuerdo, solo el 15,4% si pueden tomar aquellas decisiones, sin embargo estas personas son las

que más llevan tiempo en la empresa MENNAR S.A.S y/o ocupan cargos directivos en dicha empresa.

Así mismo, los trabajadores tampoco son tomados en cuenta en la consulta antes de ser tomada una decisión importante en la organización, con un 53,8% de trabajadores con un nivel muy alto de desacuerdo, en este aspecto, es decir que la empresa no estimula la participación del personal, lo que refleja que en esta empresa estaría presentando según la Teoría de Likert, a un tipo de clima autoritario coercitivo. (Ver Gráfico 3)

Gráfico 3 Variables intermedia: Toma de Decisiones



<i>NIVEL DE DESACUERDO</i>	
■ 1-2	<i>MUY ALTO</i>
■ 3-4	<i>ALTO</i>
■ 5	<i>ACEPTABLE</i>

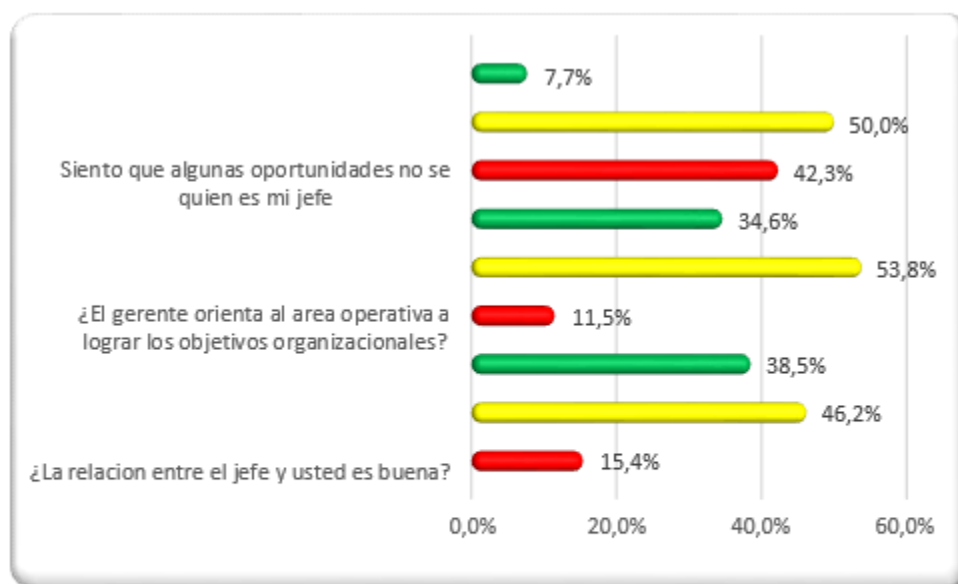
Fuente: Elaboración propia

El liderazgo es otro elemento considerado por Likert como una variable intermedia, según los resultados de la investigación se evidencia que la mayoría de los trabajadores piensan que no existe una confianza entre superiores y el área operativa.

Como afirma Ernesto Rodríguez (2016) el exceso de confianza podría ocasionar distorsiones en la interacción entre jefes y subordinados con respecto a los objetivos planteados, también es cierto que la rigidez en las relaciones entre ellos tampoco podría traer beneficios al buen desenvolvimiento de la relaciones en el trabajo y esto afectaría el clima organizacional de la empresa.

Respecto a lo anterior, los jefes hace que tengan un liderazgo rígido hacia sus trabajadores, lo que lleva a demostrar en la empresa MENNAR S.A.S se estaría presentando según la Teoría de Likert, un tipo de clima autoritario coercitivo (Ver Gráfico 4). En este sentido, el 92.3% de los trabajadores de la empresa no identifican quien es el jefe, el 61.6 % de los trabajadores expresan que no tienen una buena relación con los jefes, demostrando la anterior afirmación.

Gráfico 4 Variables intermedia: Liderazgo



NIVEL DE DESACUERDO	
■ 1-2	MUY ALTO
■ 3-4	ALTO
■ 5	ACEPTABLE

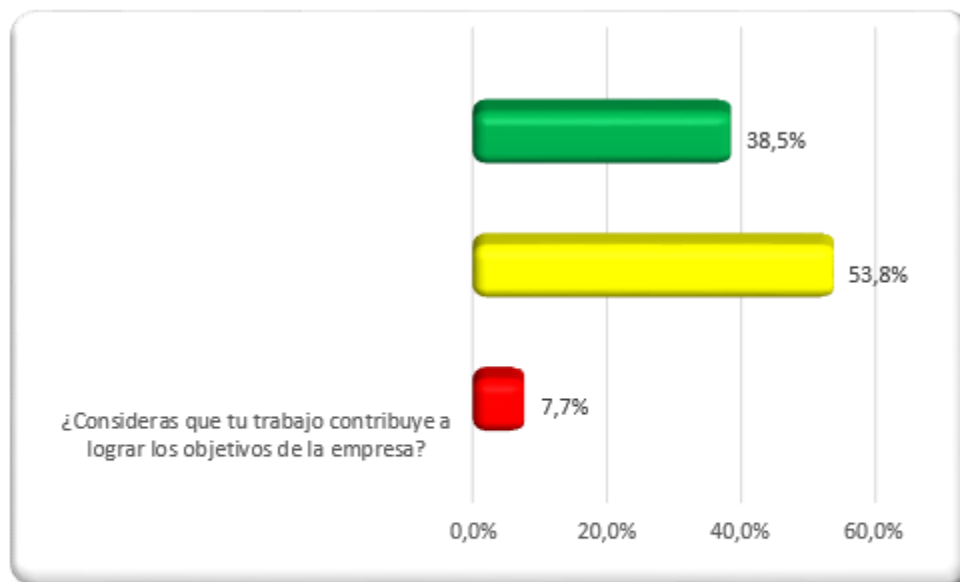
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado están las variables finales, que según Likert (1968) plantea que éstas están conformadas por los resultados que son medidos por la productividad y están alineados a los objetivos propuestos que debe alcanzar cada departamento en una empresa.

En esta ocasión el 53,8% de los trabajadores tiene un nivel alto de desacuerdo, los cuales, opinaron que no se cumple en su totalidad las metas u objetivos establecidos en sus áreas de trabajo, lo que significa que esto es una situación muy negativa para el sostenimiento de la organización, lo que se refleja en su productividad organizacional, donde adicional a este nivel de desacuerdo el 7,7% de los trabajadores lo corroboran, generando un clima laboral nada favorable,

ocasionando una baja productividad entre los trabajadores de la empresa MENNAR S.A.S, arrojando como resultado un tipo de clima autoritario coercitivo.

Gráfico 5 Variable Final: Resultados



NIVEL DE DESACUERDO	
1-2	MUY ALTO
3-4	ALTO
5	ACEPTABLE

Fuente: Elaboración propia

Por último, se realizó la medición del clima organización para la vinculación laboral de las personas víctimas del conflicto armado en la empresa MENNAR S.A.S, lo cual nos arrojan los siguientes resultados:

El 11,5% de los trabajadores de la empresa no conocían que era una persona víctima, el 50% de los trabajadores tenían idea o habían escuchado de las víctimas del conflicto armado, cabe agregar que, el 38,5% de los trabajadores si conocen que es una persona víctima.

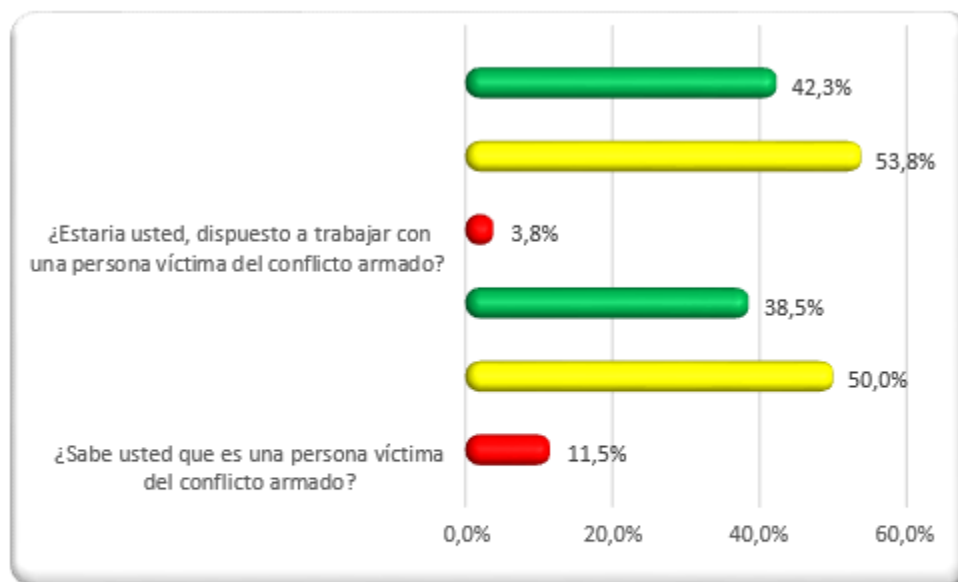
en efecto, el 42,3% de la planta de personal de MENNAR S.A.S están dispuestos en trabajar con población víctima, el 53.8% tiene un nivel de aceptación alto, con observaciones en la vinculación laboral de dicha población

En cuanto a la aceptación de la vinculación laboral de la población víctima del conflicto armado, se tiene un alto grado de aceptación porque expresan uno de los trabajadores de la empresa “todas las personas sin importar condiciones tiene derecho a oportunidades laborales”... así mismo que, “tienen los mismos derechos que todas las personas”.

Sin embargo, solo el 3.8% de los trabajadores de la empresa no están dispuestas en trabajar con una persona víctima del conflicto armado, argumentando que “puede traer problemas al interior en la empresa” otros realizan la sugerencia de “independientemente de su condición, hay que mirar las actitudes y aptitudes para desempeñarse en cargo”

Lo anterior, representa una oportunidad empresarial para la identificación de los perfiles laboral de la población víctima del departamento del Cauca y así brindarle la oportunidad aquellas victimas resilientes en el Municipio de Popayán, sin ninguna esperanza de seguir adelante lucharon por sus sueños y lograron capacitarse de una u otra manera, permitiendo un desarrollo personal y regional

Gráfico 6 Variable víctimas



<i>NIVEL DE DESACUERDO</i>	
■ 1-2	<i>MUY ALTO</i>
■ 3-4	<i>ALTO</i>
■ 5	<i>ACEPTABLE</i>

Fuente: Elaboración propia

En particular en la empresa MENNAR S.A.S cuenta con un ambiente organizacional favorable para la vinculación laboral de la población víctima, y con un clima organizacional autoritario coercitivo, ya que se caracteriza por (Chiavenato, 2001):

1. Procesos de toma de decisiones: totalmente centralizado en la cúpula de la empresa, la cual se congestiona y se sobrecarga con la tarea de toma de decisiones, mientras los niveles mas bajos ignoran por completo las decisiones tomadas.

2. Sistema de comunicación: muy precario y obstinado. La comunicación se da verticalmente, en sentido descendente; lleva solo órdenes, y pocas veces, orientaciones o explicaciones. No existe comunicación ascendente y mucho menos lateral.

3. Relación interpersonal: las relaciones entre las personas se consideran perjudiciales para los intereses de la empresa y para el buen desarrollo de las labores. La organización ve con enorme desconfianza las conversaciones informales entre las personas y procura reprimirlas al máximo. La comunicación informal es simplemente prohibida. Para evitar las relaciones humanas, los puestos y las tareas se diseñan de manera que aislen a las personas.

4. Sistema de recompensas y de sanciones: se centra en las sanciones y las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas deben obedecer las reglas y reglamentos internos, y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos en vigor.

Recomendaciones

A partir de todos los hallazgos encontrados en el estudio, para este clima Autoritario-Explotador, se requiere según la teoría de Likert (1968) que se desarrolle un conjunto de estrategias que permitan fortalecer a la empresa MENNAR S.A.S y los ayude a pasar a un clima Participativo-Consultivo que los ayude a optimizar sus relaciones empresa/jefes/trabajador, tales como:

Generar a través de charlas de concientización sentido de compromiso con la empresa MENNAR S.A.S de manera tal que si la empresa está comprometida, el trabajador le retribuirá dicho valor.

Es importante que sea reconocido el trabajo de la gente, puesto que el esfuerzo para realizar cada tarea debe ser valorado, por lo tanto es prudente que se incluyan actividades de reconocimiento al trabajo del área operativa tales como: entregas de diplomas, botones, cartas de felicitaciones que puedan ser incluidas en cada uno de sus expedientes, así mismo que los anteriores reconocimientos sean públicos mediante la publicación en cartelera al mejor empleado en la empresa MENNAR S.A.S

En la empresa MENNAR S.A.S el trabajador debería de recibir incentivos salariales cada cierto tiempo, con la finalidad de que el mismo perciba que su esfuerzo está valiendo la pena. Dichos incentivos salariales podrían tratarse de bonos por productividad, por asistencia, por puntualidad, etc.

Es de vital importancia para el gerente de la empresa MENNAR S.A.S observar las relaciones que se dan a diario en su entorno laboral, tanto entre la misma operativa, como las relaciones entre el personal y sus jefes, se aconseja no ignorar dichas situaciones.

Impulsar actividades fuera de la organización, para lo cual puede contar con aliados estratégicos como la Caja de Compensación Familiar – COMFACAUCA - lo que podría colaborar al mejoramiento del clima organizacional tales como: recreativas y ajenas al ámbito laboral, prácticas

deportivas, eventos artísticos, entre otros, este tipo de actividades podrían ser planificadas mensualmente. Con la finalidad de que el personal pase un rato agradable y libere tensiones

Permitir al personal según sus habilidades y destrezas participar de forma activa en la toma de decisiones, o en su defecto emitir opiniones para la búsqueda de soluciones que otorguen respuestas claves a cualquier problemática que se presente.

Desarrollo del 3 objetivo: “Identificación de las dinámicas sociales y laborales de las víctimas del conflicto armado del Municipio de Popayán, que permita la inserción laboral en la empresa MENNAR S.A.S ubicada en el Municipio de Popayán”.

Son diversas las periodizaciones y momentos históricos del conflicto armado colombiano. Para algunos autores, sus antecedentes se remontan al periodo de la violencia (1946 – 1966); la incidencia del narcotráfico (años 1980); la arremetida paramilitar y guerrillera por la narcotización del conflicto (finalizando el siglo XX), o la respuesta estatal a través de la seguridad democrática, en el gobierno de Álvaro Uribe Vélez (a comienzos del siglo XXI). (Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, 2016)

El fenómeno del desplazamiento se ha presentado a lo largo de la historia del país, como una problemática originada a partir de la década de los 80 en razón del incremento del conflicto armado, expresión del recrudecimiento de una guerra que cada día cobra más víctimas civiles y atenta contra los proyectos de vida de las comunidades.

En este contexto el Departamento del Cauca se ha caracterizado por la presencia histórica de la mayoría de los actores armados ilegales y estatales:

Las fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), El Ejército de Liberación Nacional (ELN), El Ejército Popular de Liberación (EPL), El Movimiento 19 de abril (M19), El Movimiento Quintín lame, El Movimiento Jaime Bateman Cayon, El Comando Ricardo Franco frente Sur, El Partido revolucionario de los Trabajadores PRT), y el Comando Pedro

León Arboleda, Las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC), El Ejército y la Policía nacional, etc.” (Fundación por la Vida Digna, 2011. P. 12)

Para abordar el fenómeno del desplazamiento forzado en el Cauca, además de enfatizar en las cifras, se debe tener en cuenta sus especificidades geográficas, culturales, políticas, sociales y económicas. En la medida en que los desplazamientos de personas en esta región del País, se producen en varios contextos: En el de la dinámica del conflicto armado interno, en el del crecimiento acelerado y concentración de la riqueza que requiere de la violencia, de la confrontación armada para asegurar intereses, en el contexto de las políticas indiscriminadas de fumigaciones de cultivos ilícitos, y en el contexto de los conflictos sociales, urbanos y rurales, como demanda de los trabajadores, de las luchas reivindicativas, del control del espacio público y de la estigmatización de la protesta social.

Entonces; se puede decir que el fenómeno del desplazamiento forzado que vive la población civil del departamento del Cauca, está directamente relacionado con el conflicto armado interno, donde la sociedad civil en varias ocasiones está obligada a salir de sus casas, abandonando sus tierras y otros bienes para proteger su vida y su integridad debido a que son víctimas de amenazas, y se les han afectado los derechos fundamentales.

Según la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación internacional en el 2001 el municipio que más arrojó población desplazada fue Buenos Aires, con 4059 personas, después el Tambo con 2088, López con 20744, Miranda con 2416. (Observatorio del Programa Presidencial del DDHH y DIH, 2004)

Tabla 2 Regiones más visibles en la expulsión de personas víctimas del conflicto armado

Región	Municipio
Zona Centro	Tambo Y Cajibío
Zona Sur	Bolívar, Patía, Argelia Y Balboa
Zona Norte	Buenos Aires, Caloto, Santander De Quilichao
Zona Oriente	Páez
Zona Bota	Piamonte
Zona Pacifico	López De Micay

Fuente: (Observatorio del Programa Presidencial del DDHH y DIH, 2004)

Es así como “hace aproximadamente 10 años, la ciudad de Popayán empieza a ser considerada como una ciudad receptora de Población desplazada provenientes de departamentos como Putumayo, Caquetá, Huila, norte de Nariño y algunos municipios del Cauca, entre ellos Almaguer, Argelia, Bolívar, el Tambo, Buenos Aires, Cajibío, Calotó, Rosas, Balboa, Patía, la Vega entre otros” (Galvis, 2012)

Sin embargo, luego de un enfrentamiento de más de medio siglo de duración, el Gobierno Nacional y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Ejército del Pueblo FARC-EP pactaron la construcción de una paz estable y duradera, y poner fin al conflicto armado interno, mediante el acuerdo final, el cual, contiene seis puntos fundamentales para la terminación de la confrontación armada, estos son: el primero –Reforma Rural Integral-, el segundo - Participación política: apertura democrática para construir la paz -, el tercero –Cese al fuego y de hostilidades bilateral y definitivo y la dejación de armas-, el cuarto –solución al problemas de las drogas ilícitas- el quinto contiene el acuerdo sobre –las víctimas- y el sexto –mecanismos de implementación y verificación -.

Respecto a los anteriores puntos cabe rescatar, el acuerdo sobre las víctimas del conflicto armado, lo que significa que se creara El Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición, donde se busca lograr mayor satisfacción posible de los derechos de las víctimas del conflicto armado, así como a la contribución al esclarecimiento de la verdad y a la reparación integral mediante acciones concretas de quienes causaron daño (tanto a través de la contribución a la reparación material como con acciones y obras); y fortalecimiento de la reparación colectiva y su articulación de ésta con los Programas de desarrollo con enfoque territorial, los planes de retorno, los procesos de restitución de tierras y la atención psico-social comunitaria para la convivencia. (Oficina del Alto Comisionado de Paz, 2016)

De esta manera se pretenderá, poner fin al enorme sufrimiento que ha causado el conflicto armado en Colombia, aunando esfuerzos por la verdad, justicia, reparación, y no repetición de los hechos victimizantes que han ocurrido en el departamento del Cauca, lo que permite con este proyecto es la realización de aquellas medidas de reparación en empleabilidad, de esa manera beneficiar a las víctimas del conflicto armado del departamento del Cauca y a la empresa MENNAR S.A.S con el fortalecimiento del proceso de reclutamiento y selección de personal con un enfoque en el postconflicto.

Así que, desde la implementación de la política pública de víctimas a través de la ley 1448 del 2011, se han dispuesto una serie de medidas para reparar a las víctimas del conflicto, en aras de mejorar la empleabilidad y acceder a fuentes de generación de ingresos que les permita proveer su autosostenimiento, de esta manera por medio de diferentes instituciones de educación superior como la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP- e instituciones que ofrecen

programas técnicos y tecnológicos como El Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA- se provee estudio totalmente gratis para la población víctima del conflicto armado, cabe agregar que, el único requisito para obtener dicho beneficio es acreditar por medio Unidad para las Víctimas, que se hace parte de esta población.

De esta manera, también se ha dispuesto por medio del Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior – ICETEX – el fondo de reparación para el acceso, permanecía y graduación en educación superior para la población víctima del conflicto armado, dicha población debe “encontrarse incluidas en el Registro Único de Víctimas-RUV- o reconocidas como tales en los procesos de Restitución de tierras o de Justicia y Paz, que estén cursando o se encuentren admitidos en una Institución de Educación Superior reconocida por el Ministerio de Educación Nacional para cursar programas de pregrado en el nivel técnico profesional, tecnológico o universitario, en modalidad presencial o a distancia en Colombia” (ICETEX, 2018)

Con referencia a lo anterior, por medio del crédito especial para las víctimas del conflicto armado se financia, el costo de matrícula, el cual, concierne al valor de matrícula determinado por la Institución de Educación Superior que ofrece el programa académico, el costo a cubrir es de hasta once salarios mínimos mensuales legales vigentes (11 SMMLV) por cada semestre. El recurso de sostenimiento, por un valor de uno punto cinco salarios mínimos mensuales legales vigentes (1.5 SMMLV) al beneficiario y se entrega por semestre y está condicionado a la permanencia estudiantil. Y recurso de permanencia por valor de 1 SMMLV por semestre dirigido a las Instituciones de Educación Superior que desarrollen programas diferenciales y preferenciales

con enfoque de reparación integral y que presenten al Ministerio de Educación Nacional los informes semestrales de permanencia; así mismo, el promedio académico de los beneficiarios que se reporten en los informes semestrales deberá ser igual o superior a tres punto cinco (3.5). (ICETEX, 2018)

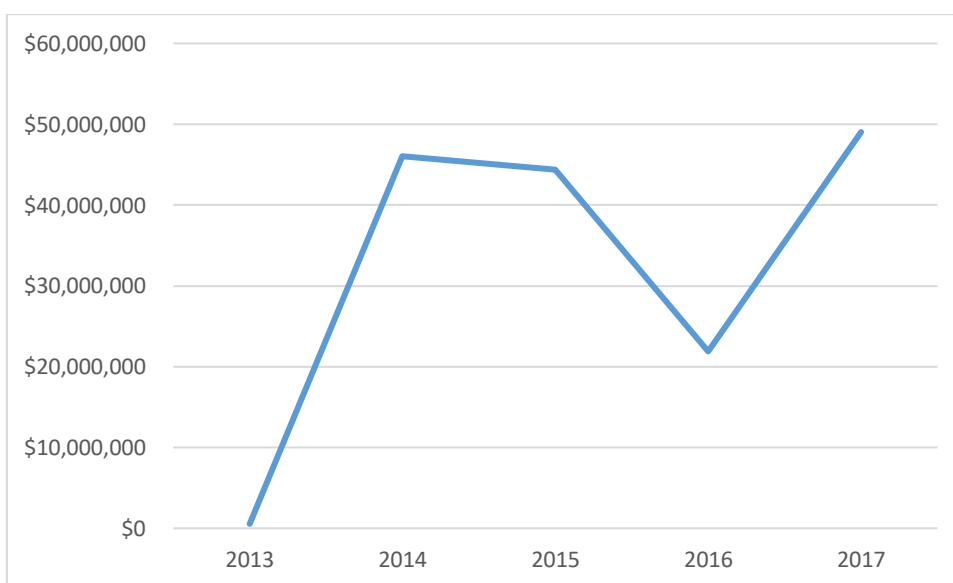
Con respecto a la empleabilidad de la población víctima del conflicto armado, una vez capacitadas pueden acceder a las bolsas de empleo del SENA y COMFACAUCA por medio de ellas se les da prioridad para acceder a un empleo, si se cumple con los requisitos mínimos por parte de la empresa contratante, a propósito de las empresas, estas reciben beneficios tributarios, con la promulgación de la ley 1819 del 2016, El decreto 1650 del 2017 y el decreto 2733 del 2012 establecen que, las empresas que vinculen a población víctima del conflicto armado obtienen beneficios tributarios. Así que, las tarifas de impuestos de renta para las micro y pequeñas empresas entre 2017 y 2021 será de 0%; entre 2022 y 2024, será del 25%; entre 2025 y 2027, será del 50%; y del 2027 en adelante la empresa deberá pagar el 100% de la tarifa. En el caso de las medianas y grandes empresas, los beneficios serán así: entre 2017 y 2021, la tarifa será del 50%; entre 2022 y 2027, será del 75%, y del 2027 en adelante, será del 100%. (DNP, 2017)

Así mismo, en la política pública de empleo y trabajo decente, insta en la política de generación de empleo para las víctimas del conflicto armado (según características Ley 1448 de 2011) se enmarca en componente reparación integral y se enfoca en formación para el trabajo para fortalecer capacidades de inserción al mercado laboral formal y/o al emprendimiento o fortalecimiento de los proyectos productivos ya existentes y que busquen formalizarse, donde las empresas pueden

hacer convenios con la administración municipal de Popayán y establecer incentivos y estímulos para promover la contratación de población víctima del conflicto armado. (MINTRABAJO, 2015)

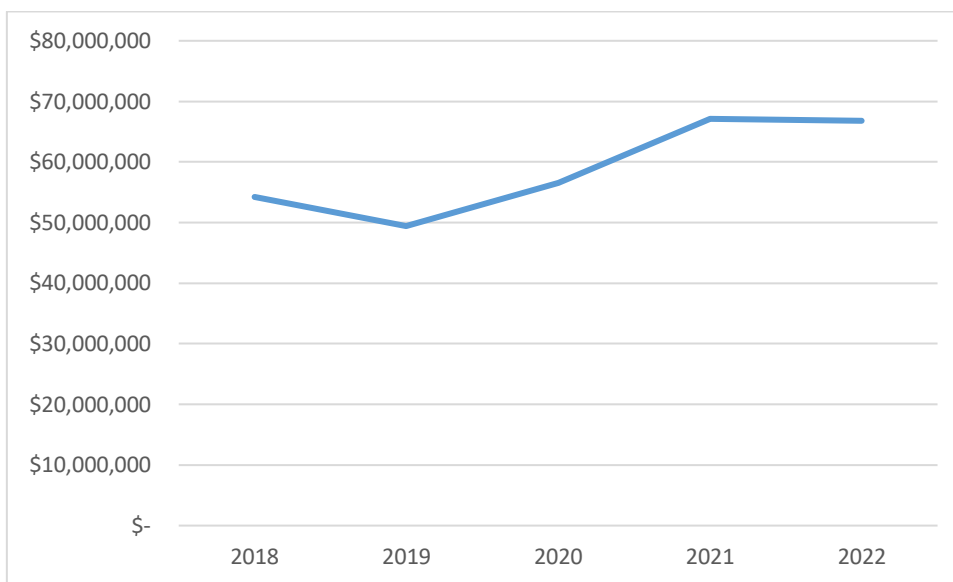
De manera que, la empresa MENNAR S.A.S de acuerdo a las declaraciones de renta que se realizaron entre el 2013 – 2017, ver *Gráfico 7*, podría estar recibiendo el beneficio de ahorrarse por la vinculación laboral de la población víctima del departamento del Cauca desde el año 2018 al 2022, un valor \$ 294.097.056, cuyo valor fue calculado realizando proyecciones con los años suministrados ver *Gráfico 8*, cabe agregar que, para recibir dicho beneficio la empresa MENNAR debe de proporcionar un mínimo de 4 empleos directos como se menciona en el anexo 3 del decreto 1650 del 2017, no obstante, como se mencionó anteriormente es mediante convenios con la administración municipal donde los centros de empleo juegan un papel importante para el desarrollo de la política pública de empleo y trabajo decente

Gráfico 7 Impuesto de renta 2013 - 2017



Fuente: Elaboración propia con base a declaraciones de renta 2013 – 2017 MENNAR S.A.S

Gráfico 8 Proyección impuesto de renta 2018 - 2022



Fuente: Elaboración propia con base a declaraciones de renta 2013 – 2017 MENNAR S.A.S

No obstante, a pesar de estos beneficios en el departamento del Cauca diferentes organizaciones criminales disputan los antiguos territorios que habitaban las FARC – EP para tomar el control de la economía ilegal, tal como lo indica Edwin Mauricio Capaz, coordinador del Tejido de Defensa de la Vida de la Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca (Acin) “después de que un actor grande y significativo como las Farc deja el territorio, hay una multiplicación de pequeños grupos armados queriendo controlarlo” (Verdad Abierta, 2018)

Un rasgo importante por mencionar es el informe de inminencia de riesgo 001-18 que emitió el Sistema de Alertas Tempranas (SAT) de la Defensoría del Pueblo que indica que se “han hecho aparición grupos armados ilegales en el norte del Cauca, como es el caso del denominado Ejército Popular de Liberación (EPL), pero que se presume también esté conformado por disidentes de las FARC-EP, así como grupos armados posdesmovilización de las Autodefensas Unidas de

Colombia (AUC), que tienen interés sobre el territorio para el desarrollo de economías legales ilegales, como lo son las Autodefensas Gaitanistas de Colombia (AGC)” (Verdad Abierta, 2018)

Es de vital importancia como sociedad eliminar los altos grados de polarización que existe en el departamento y lograr construir sobre la base de los intereses generales una paz estable y duradera, mediante la generación de empleo, se genere el emprendimiento, mayor educación, mayor cobertura en Salud, para mitigar el impacto de los grupos al margen de la ley que algunos reclaman justicia social, otros grupos lo hacen por mantener el negocio del narcotráfico generando, una reincidencia en la victimización de las personas por no poder tener una vida digna, que se pueda desarrollar en sus territorios, por tal motivo, la empresa MENNAR S.A.S tiene responsabilidad social empresarial aportando con la inserción laboral de la población víctima del conflicto armado.

Caracterización De La Población Víctima

El Municipio de Popayán, tiene uno de los mayores índices de desempleo del país, uno de los factores son lo generados por el conflicto armado, pues la expulsión de poblaciones enteras por parte de los actores armados y la influencia de otros intereses obligan a las comunidades a trasladarse masiva e individualmente para escapar del conflicto y buscar mejores condiciones de vida en un sitio distinto al de su origen, buscando como preferencia la ciudad de Popayán, la cual, a través de los últimos años 1997 a 2018, hay registradas 70,771 personas víctimas (Unidad de Víctimas, 2018) que han ingresado al municipio, lo cual representa más del 24% del total de la población desplazada en el departamento del Cauca (294.356), posicionando a Popayán como

principal receptor caucano y como un municipio con calidad de receptor de víctimas de desplazamiento forzado, además de ello, con una tasa de desempleo de 11,4% entre diciembre del 2017 a Febrero del 2018 (DANE, 2018)

Mapa 3 Ubicación de la población desplazada dentro de la jurisdicción del Municipio Popayán



Fuente: (Alcaldía de Popayán, 2011)

En el Municipio de Popayán, por sus características de municipio receptor, tiene ubicadas personas en situación de desplazamiento y víctimas de otros hechos victimizantes en toda la jurisdicción municipal, en el mapa anterior se indica las nueve comunas que componen la zona urbana del Municipio de Popayán, además se han ubicado las comunas que se han configurado

como los sitios de mayor concentración de asentamientos de la población desplazada, estas son las comunas 2 y 7 (Alcaldía de Popayán, 2011)

COMUNA 2: se compone de 58 barrios del norte de la ciudad, 604 manzanas, 7.380 viviendas y la habitan 36.452 personas, es la comuna con el mayor número de barrios y personas de la ciudad (el 21% y 17% respectivamente), según la clasificación se puede decir que en esta comuna existen viviendas de todos los estratos, pero priman el 2 y 3 con el 80% y solo el 6% son estrato 5 y 6. Cuenta con Hospital Toribio Maya.

Comuna 7: ubicada al sur oriente de la ciudad, cuenta con 29 barrios, 4442 manzanas, 5731 viviendas y la habitan 29307 personas. En esta comuna todas las viviendas son de estrato bajo (1 y 2), algunos de ellos tuvieron su origen en asentamientos surgidos a raíz del terremoto de marzo de 1983.

Principales necesidades de la población víctima con respecto al conjunto de derechos

La identificación de necesidades se realiza en base a la información contenida en el Plan Integral Único PIU 2011 – 2014 para la atención a población en situación de desplazamiento forzado ubicada en el Municipio de Popayán, de acuerdo a los seis (6) talleres que se realizaron para determinar necesidades con los asociados de las trece (13) organizaciones de población en situación de desplazamiento, cuyo propósito fue socializar a los asociados de las organizaciones el proceso de construcción del plan integral Único PIU, así mismo identificación de necesidades (Alcaldía de Popayán, 2011, p. 154)

Tabla 3 Identificación de necesidades población víctima Municipio de Popayán

Necesidades
Vivienda
Salud
Educación
Empleo
Atención Humanitaria
Albergue de Paso
Proyectos productivos
Acceso a tierras
Capacitación laboral

Fuente: (Alcaldía de Popayán, 2011)

Resultados de encuesta a víctimas del conflicto del conflicto armado en el Municipio de Popayán

La población víctima en el departamento del Cauca, actualmente no se encuentra caracterizada, sin embargo, los resultados de la investigación, por medio de las encuestas, entrevistas, observación participante, y un dialogo con la Mesa Municipal de Victimas, en este sentido se logró realizar una caracterización con personas víctimas del conflicto armado en El Centro Regional de Atención a Víctimas - CRAV.

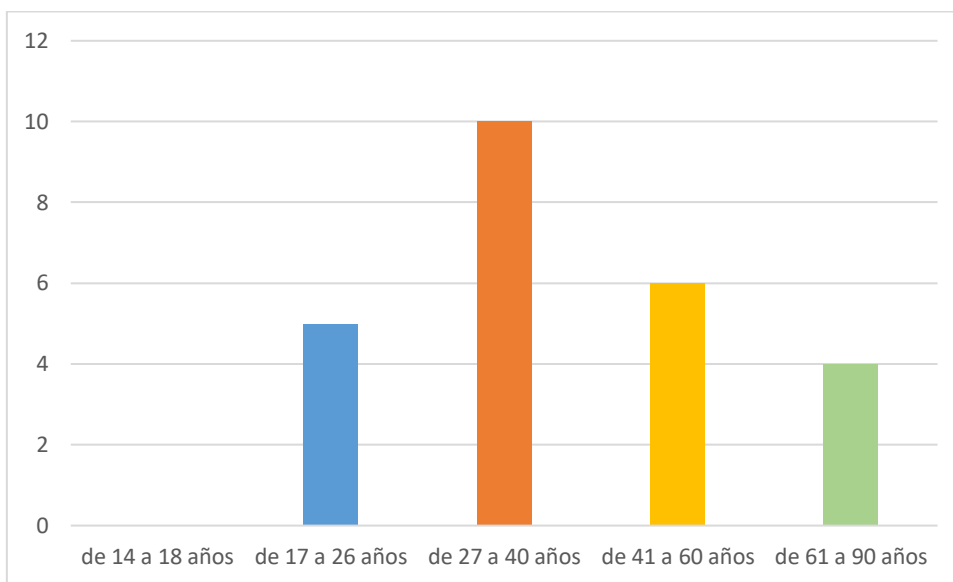
En este apartado se analiza el proceso de las víctimas del conflicto armado, desde la procedencia de sus municipios hasta como han llegado a salir adelante en el Municipio de Popayán, como forma de resiliencia y lograr un posicionamiento en la sociedad desde ámbito laboral, académico.

En este sentido, se tomó una muestra de 25 personas víctimas del conflicto armado, incluyendo los integrantes de la Mesa Municipal de Víctimas, con los cuales, se realizó un dialogo retroalimentado las respuestas, arrojando los siguientes resultados:

El mayor porcentaje personas víctimas se encuentra en un rango de 27 a 40 años de edad con un 40%, seguidamente en un rango de 41 a 60 años de edad hay 6 personas con un 24%, así mismo, entre los 17 a 26 años hay 5 personas con un 20%, y entre los 61 a 90 años existe un 16%, ver Gráfico 9

Cabe resaltar que, el mayor número de personas están en un rango de edad de 27 a 40 años de edad, donde un estudio realizado por la firma cazatalentos ManpowerGroup señala que para los empresarios las personas con mayor rendimiento en el trabajo son las que están en ‘el tercer piso’ (Portafolio, 2014), sin desmeritar a las otras personas, y que resulta una oportunidad para la empresa MENNAR S.A.S

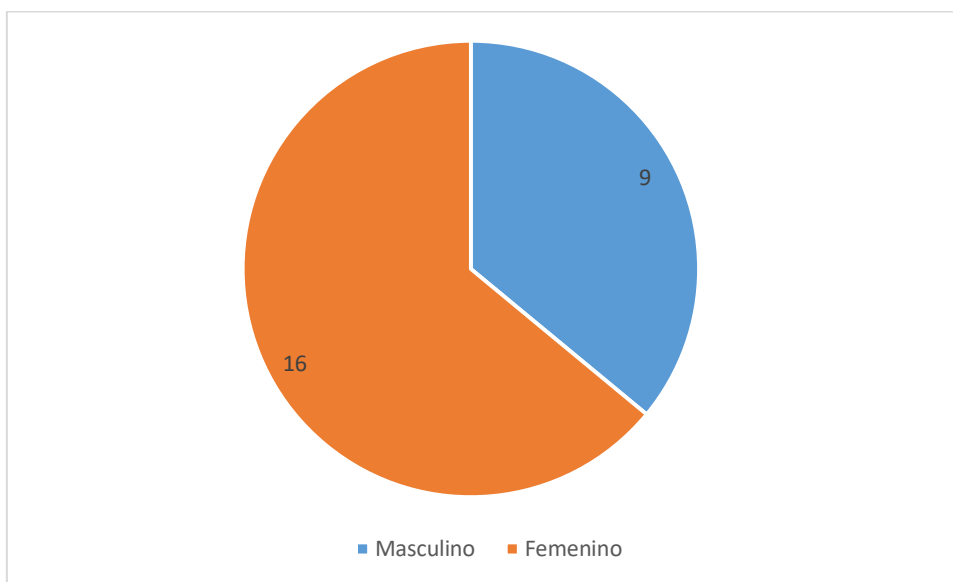
Gráfico 9 Rango de edades de la población víctima del conflicto armado



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al género de la población víctima, se obtuvo que el 64% de las personas son mujeres, y un 36% son hombres, ver Gráfico 10. Cabe agregar que, según el Decreto 2733 reglamentario del artículo 23 de la Ley 1257 de 2008, en el marco del Derecho Internacional de los Derechos Humanos de las mujeres, a través de éste se reglamenta la deducción de impuestos para empleadores que contraten a las mujeres víctimas y adopten las medidas para garantizar su sostenibilidad económica. Esta es una deuda histórica con las mujeres, que la Ex - Ministra Clara López asumió de manera prioritaria, y que la empresa MENNAR S.A.S podría establecer estos beneficios.

Gráfico 10 Género de la población víctima



Fuente: Elaboración propia

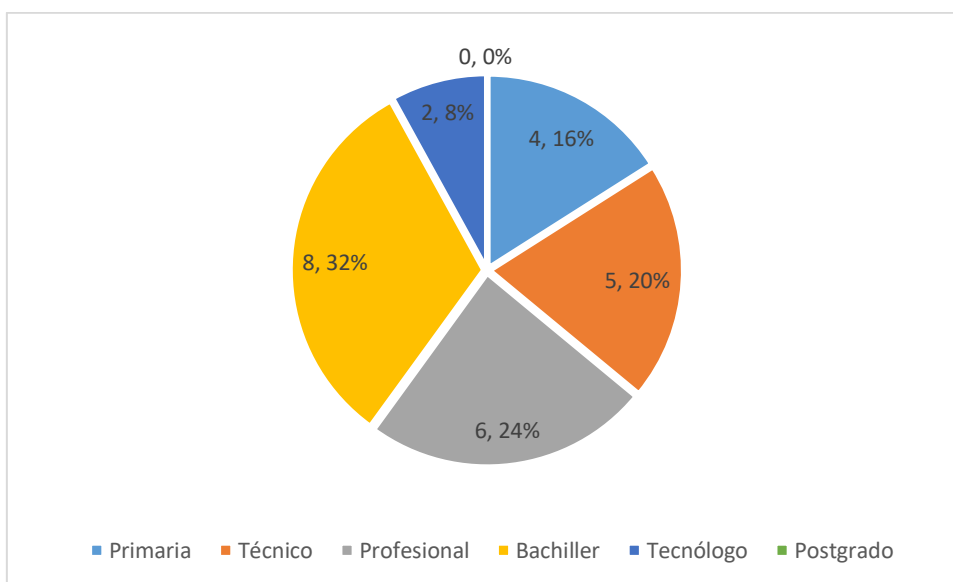
Para el caso del Municipio de Popayán se percibe de manera grave un bajo nivel educativo de las personas desplazadas, el porcentaje de la población desplazada que ha alcanzado el nivel básico primario es de (16%), el porcentaje de la población desplazada que ha alcanzado la secundaria es de (32%), el porcentaje de las personas que han realizado un técnico o tecnológico es de (28%) y solamente el 24% de la población desplazada ha hecho estudios universitarios, como se puede evidenciar en el Gráfico 11

Todos estos factores evidencian una vez más las afectaciones que genera el conflicto armado, pues la expulsión de poblaciones enteras por parte de los actores armados y la influencia de otros intereses obligan a las comunidades a trasladarse masiva e individualmente para escapar del conflicto y buscar mejores condiciones de vida en un sitio distinto al de su origen, muchos no pueden continuar con sus estudios.

Pese al nivel educativo de las personas víctimas del conflicto armado, la empresa MENNAR S.A.S, puede establecer las vacantes para todos los niveles educativos, desde el área operativa al nivel gerencial.

Cabe rescatar que, en los niveles técnicos y tecnólogos, hay desarrolladores web, electricistas, asistencia administrativa entre otros, en el nivel profesional hay administradores públicos, politólogos, contadores públicos y músicos, los cuales, adelante se ilustraran algunas historias de vida.

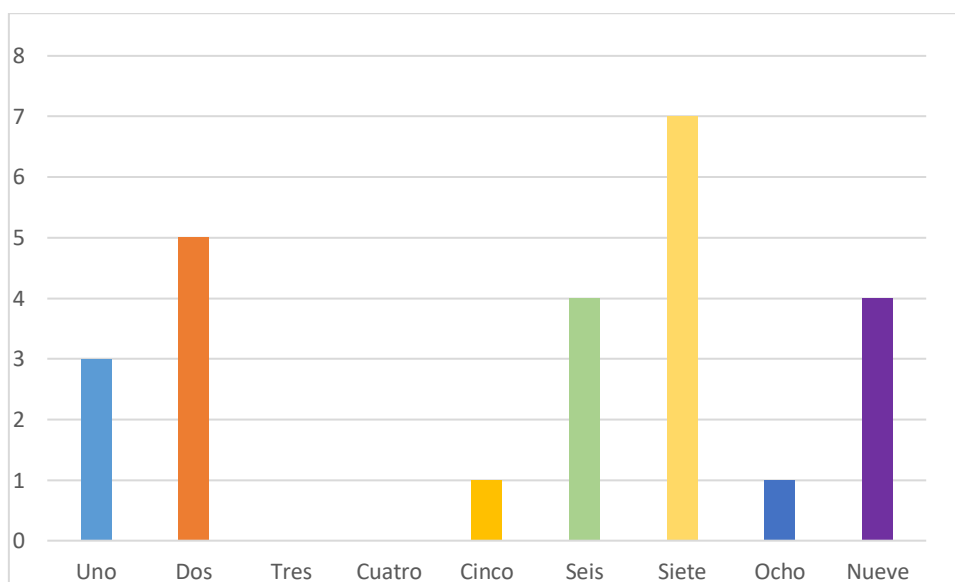
Gráfico 11 Nivel educativo de la población víctima



Fuente: Elaboración propia

Respecto al lugar de residencia en el Municipio de Popayán, se corrobora que la población víctima está distribuida mayormente en la comuna 2 y comuna 7, cabe agregar que las tres personas víctimas del conflicto armado que residen en la comuna 1, la cual, esta ubicada al noroccidente de la ciudad, dividida en 28 barrios, 180 manzanas y 2497 viviendas, la mayoría de ellas de estrato 5 y 6 (67%) y el restante de estrato 4, una de las persona víctimas dice “yo vivo en un estrato 5 pero vivo en arriendo en una pieza, yo he tenido que trabajar duro para poder estudiar y poder pagar mis cosas”

Gráfico 12 Comunidades de residencia de las víctimas del conflicto armado

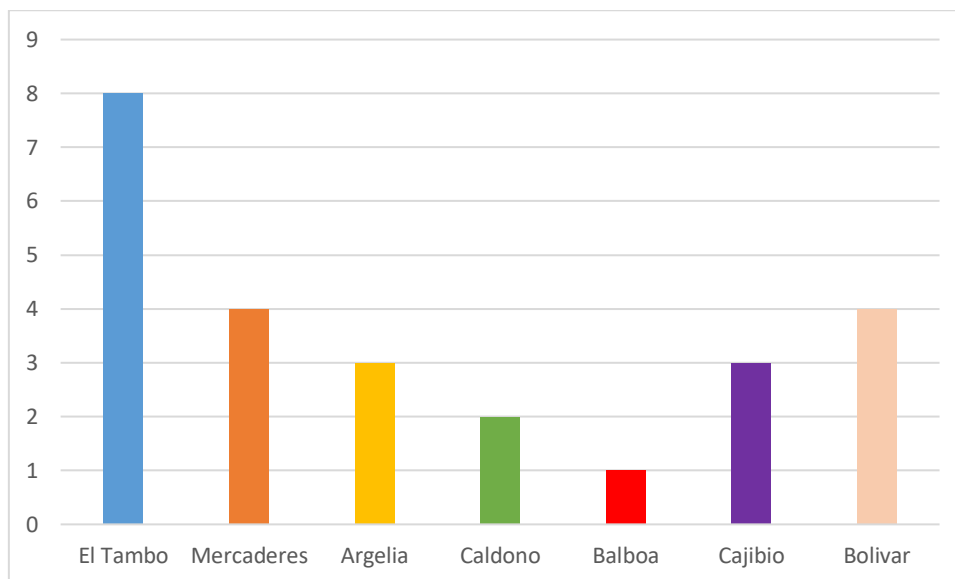


Fuente: Elaboración propia

Para tal fin de la propuesta de mejoramiento para vinculación laboral en la empresa MENNAR S.A.S de la población víctima se consideraron las personas provenientes de los diferentes municipios del departamento del Cauca, en este sentido, el 32% de la población tienen como procedencia el Municipio de El Tambo, seguido de los municipios de Mercaderes y Bolívar con

un 16% respectivamente, el 24% de la población provienen de Argelia y Cajibío, y por último una sola persona proviene de Balboa con un 4%; como se puede evidenciar en el Gráfico 13.

Gráfico 13 Municipios de procedencia de las víctimas del conflicto armado



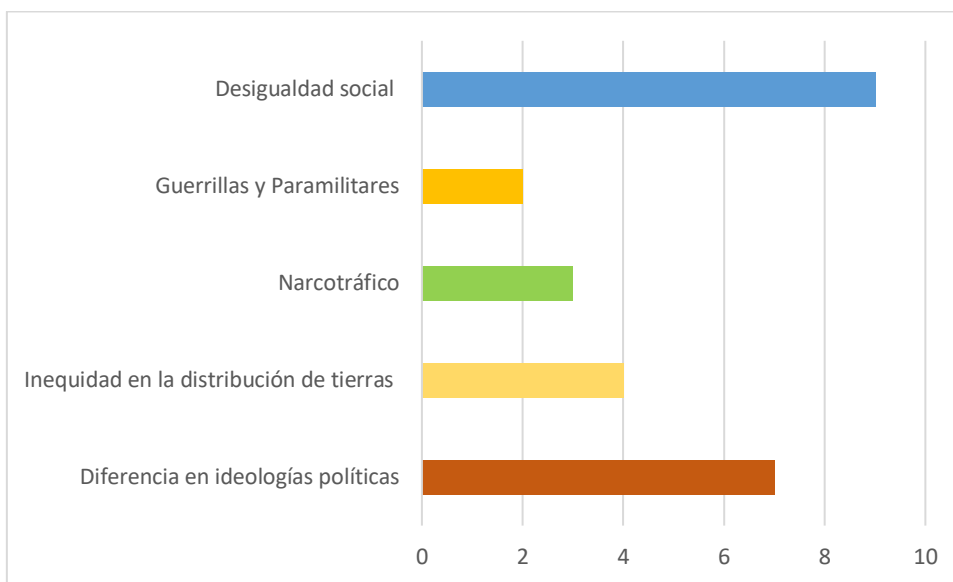
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la percepción del origen del conflicto armado en Colombia, los integrantes de la Mesa Municipal de Víctimas expresan que “el origen se remontan por la desigualdad social, la gente no tenían oportunidades de empleo, el acceso a la educación era difícil en los municipios, los cuales, los jovencitos se iban en engrosar las filas de las guerrillas, supuestamente reclamando al Estado mayores oportunidades para el campo Colombiano, en especial para el departamento del Cauca” de igual forma una de las integrantes de Mesa Municipal de Víctimas tiene la percepción que es causada por el narcotráfico “la guerrilla nunca la ha interesado el pueblo colombiano, si no me hubieran matado a mis papas, gente de bien y trabajadora”.

A nivel general, el 36% de la población víctima expresan que el conflicto armado tiene sus orígenes en la desigualdad social, así mismo, por guerrillas y paramilitares un 8%, por el narcotráfico 12%, por la inequidad en la distribución de tierras un 16%, y por diferencias en ideologías políticas un 28%, con todo y lo anterior, la empresa MENNAR S.A.S le apuesta a la responsabilidad social empresarial definida como “Compromiso voluntario y explícito que las organizaciones asumen frente a las expectativas y acciones concertadas que se generan con las partes interesadas en materia de desarrollo humano integral; esta permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ambiental, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales” (Icontec GTC 180, 2008)

En este sentido, el sector privado jugará un rol estratégico para el postconflicto en Colombia por su capacidad de jalonar el desarrollo productivo en las regiones que tienen un rezago en sus indicadores de calidad de vida y que han sido las más afectadas por el conflicto armado en el país, así como lo es el departamento del Cauca, en efecto, el gerente Arley Méndez Betancourth manifiesta que “el fin de una guerra, cualquiera que sea su naturaleza, es una magnífica oportunidad para generar consensos y unidad en la sociedad, nosotros como empresa queremos apostarle a la construcción de una sociedad más justa, con la vinculación laboral de personas víctimas del conflicto armado del departamento del Cauca” (Méndez, 2018), sin importar los orígenes del conflicto armado, existen víctimas del conflicto armado como que tienen la capacidad de salir adelante.

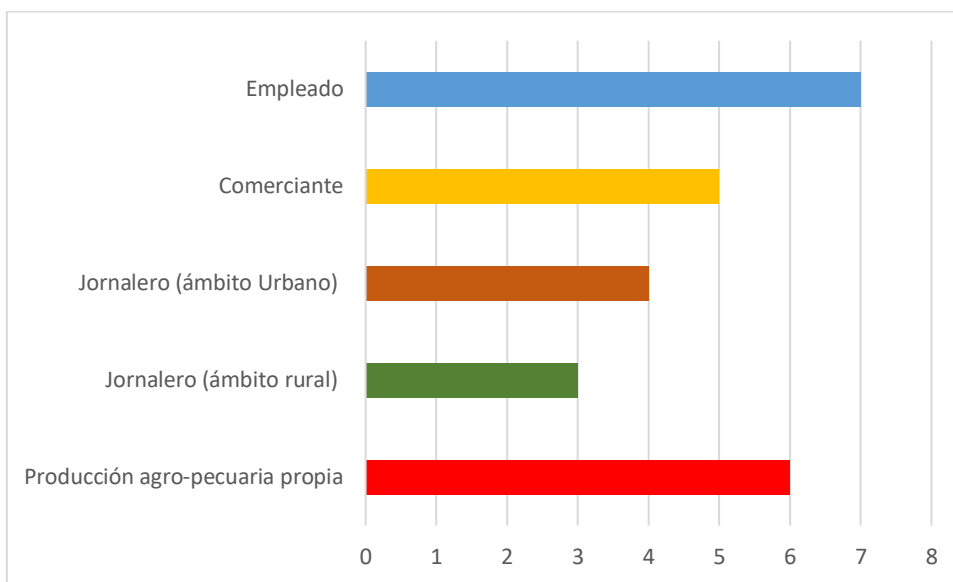
Gráfico 14 Percepción del origen del conflicto armado



Fuente: Elaboración propia

Hay que mencionar que, la ocupación antes del desplazamiento ilustrado en el Gráfico 15, el 28% de la población eran empleados en empresas privadas, el 40% eran comerciantes y jornaleros y un 24% de producción agro pecuaria, evidenciando que las víctimas tienen experiencia laboral; un representante de la Mesa Municipal de Víctimas expresa “nosotros somos personas normales, trabajadoras echadas para adelante, simplemente que por razones ajenas a nuestra voluntad tuvimos que abandonar nuestros territorios”

Gráfico 15 Ocupación antes del desplazamiento de las víctimas del conflicto armado



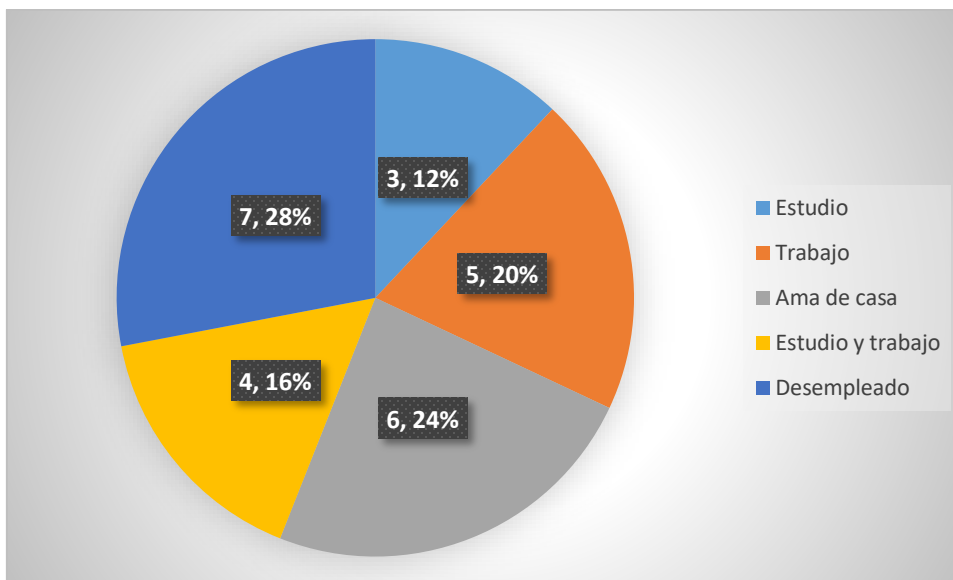
Fuente: Elaboración propia

De la misma manera, una vez han sido desplazado por la violencia las diferentes personas han hecho un proceso de resiliencia en el Municipio de Popayán, sin tener muchas veces una familia o el factor económico en la ciudad han tenido que salir adelante por su propio esfuerzo, de tal manera que, el 12% están estudiando, uno de ellos expresa que la universidad le ha salido totalmente gratis por ser víctima del conflicto armado generando un bienestar a las personas académicamente y se puedan enfrentar al mundo laboral.

El 20% de la población víctima actualmente está trabajando, respecto a las mujeres el 24% son amas de casa, una de ellas expresa que “estoy así porque no ha habido oportunidades laborales, mientras tanto mi esposo es quien trabaja y nos sostiene con mis hijos”. El 16% de la población esta estudiando y trabajando, uno de ellos dice que “yo he trabajado desde que estaba en el colegio, mi papas eran de escasos recursos, y yo mismo he pagado mis estudios (...) yo trabajo como

mesero y estudio” y finalmente un 28% de las personas víctimas están desempleadas, las cuales, tienen la oportunidad de conseguir un empleo, porque todas han tenido experiencia laboral bien sea en el Municipio de Popayán o municipio de procedencia.

Gráfico 16 Ocupación actual de las víctimas del conflicto armado en el Municipio de Popayán



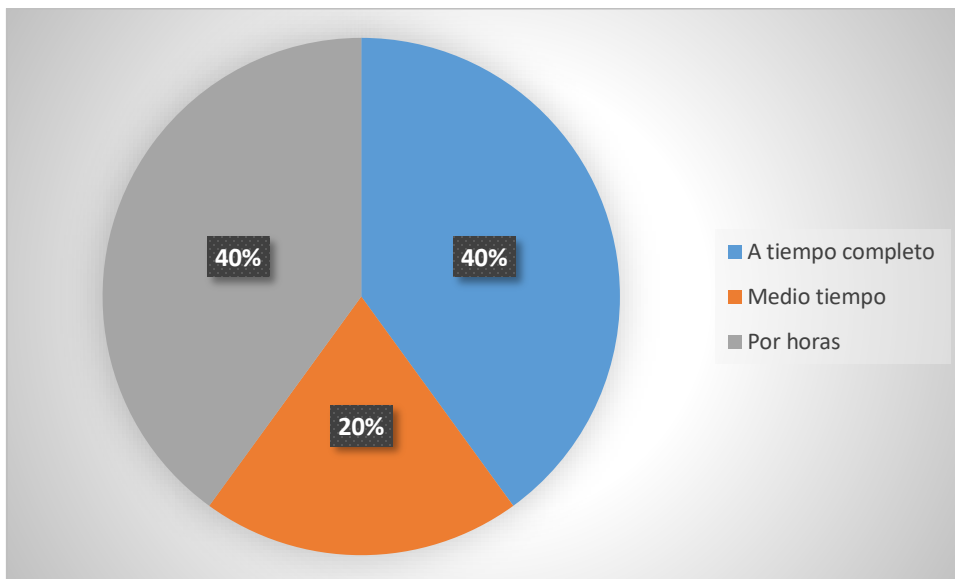
Fuente: Elaboración propia

*De las 5 personas víctimas del conflicto armado que se encuentran trabajando, su jornada laboral es a tiempo completo, a medio tiempo y por horas, donde el 40% son a tiempo completo y medio tiempo respectivamente y una sola persona trabaja por horas, como se puede evidenciar en el **Información Laboral***

Gráfico 17

Información Laboral

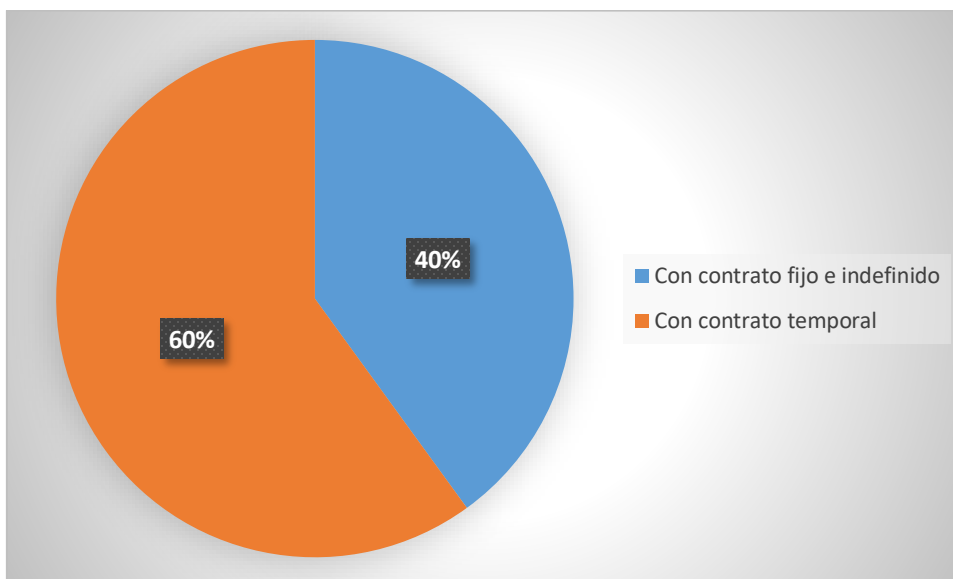
Gráfico 17 Jornada laboral de los trabajadores víctimas del conflicto armado



Fuente: Elaboración propia

El tipo de contrato, está relacionado de la jornada laboral, quienes trabajan a tiempo completo, tienen un contrato fijo e indefinido, y quienes trabajan a medio tiempo o por horas tienen un contrato temporal, como se puede evidenciar en el Gráfico 18, en este fin la empresa MENNAR S.A.S a través del jefe de talento humano, tienen la disposición de contratar a la personas víctimas con contratos a tiempo completo, evitando el Outsourcing.

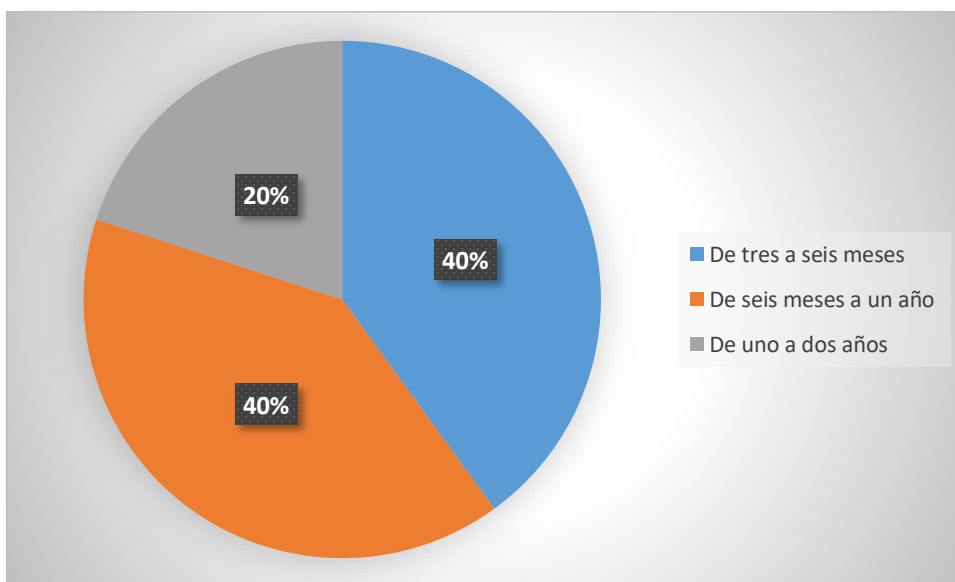
Gráfico 18 Tipo de contrato



Fuente: Elaboración propia

En este propósito, las anteriores personas víctimas del conflicto armado llevan trabajando entre tres a seis meses y de seis meses a un año el 40% respectivamente, y un 20% lleva más de un año trabajando, permitiendo una estabilidad laboral como se puede detallar en el Gráfico 19, lo cual, quiere lograr la empresa MENNAR S.A.S tener personas idóneas y capacitadas para alcanzar los objetivos de la empresa, con contratos a término indefinido.

Gráfico 19 Periodo de tiempo trabajando de las víctimas del conflicto armado

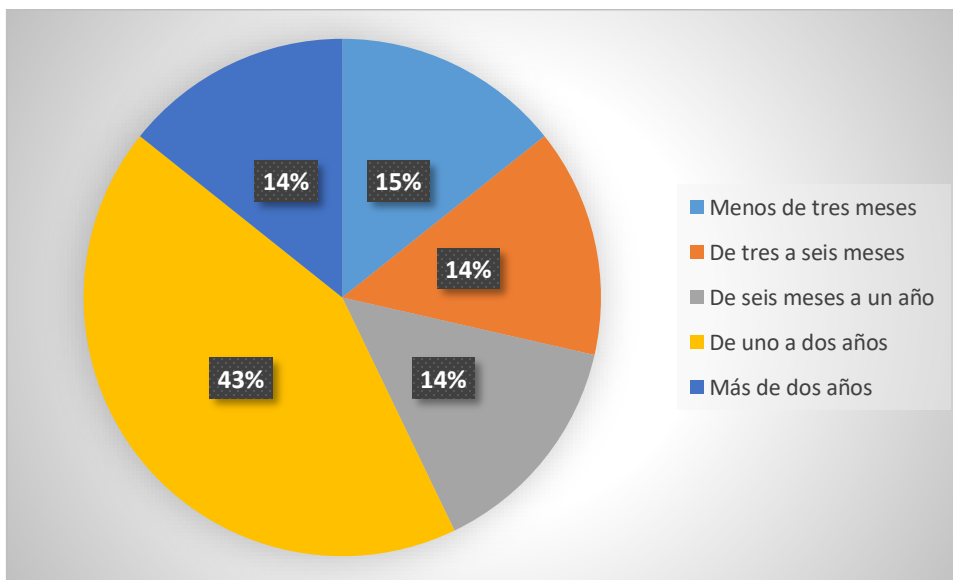


Fuente: Elaboración propia

Información de desempleados

De acuerdo a número de desempleados que representa el 28% de las personas víctimas, estas están en esta condición, menos de tres meses el 7%, de tres a seis meses el 14%, de seis meses a un año 14%, de uno a dos años el 43%, un 14% hace más de dos años, como se muestra en el Gráfico 20 cabe agregar que estas personas no tienen un trabajo formal, se dedican a la informalidad, unos se dedican al mototaxismo, vendedores ambulantes, servicios generales en casas

Gráfico 20 Rango de tiempo de desempleo de las víctimas del conflicto armado



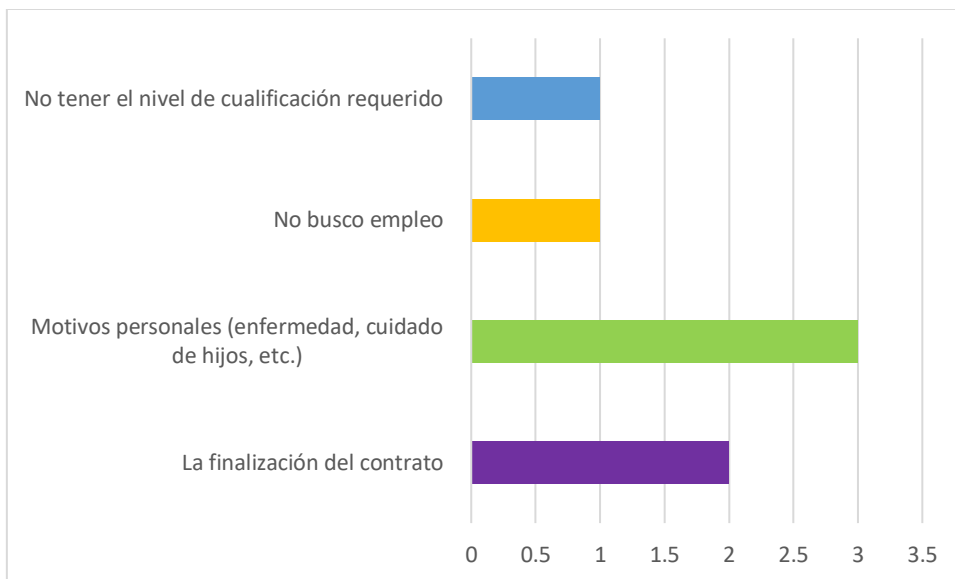
Fuente: Elaboración propia

Desde la Mesa Municipal de Víctimas expresan que en el municipio la razón principal que no existan fuentes de empleo “la administración municipal de Popayán, no incentiva la empresa privada, las que llegan a Popayán se van por la cantidad de impuestos que pagan en la ciudad, donde en otras ciudades de mayor desarrollo, no pagan grandes sumas de dinero en impuestos”.

Las personas víctimas del conflicto en el CRAV explican los motivos de estar en la condición de desempleados, así que una persona dice que es por no tener el nivel de cualificación requerido, así mismo, una persona no busca empleo, esta última dice que “si consigo empleo en la Unidad de Víctimas lo investigan a uno que tiene y que no tiene, así mismo dan las ayudas”

Tres personas expresan que no consiguen empleo porque tienen que cuidar a los hijos, y dos personas están en la condición de desempleado, por la finalización del contrato con sus anteriores empresas.

Gráfico 21 Motivos de la condición de desempleado



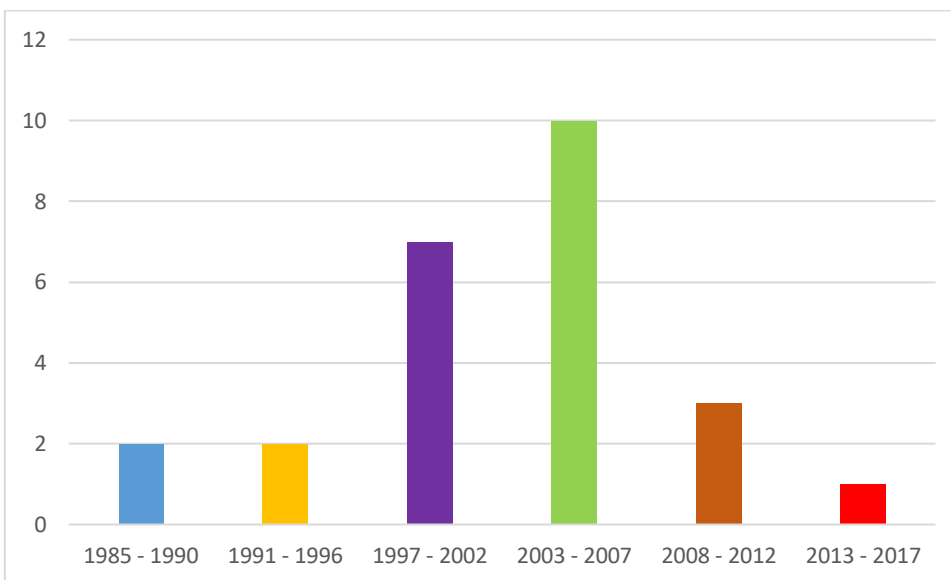
Fuente: Elaboración propia

Información de reparación a víctimas del conflicto armado

Los mayores épocas de desplazamiento de la población víctima en el departamento del Cauca, están entre el 2002 y 2007, cabe agregar que son diversas las periodizaciones y momentos históricos del conflicto armado colombiano. Para algunos autores, sus antecedentes se remontan al periodo de la violencia (1946 – 1966); la incidencia del narcotráfico (años 1980); la arremetida paramilitar y guerrillera por la narcotización del conflicto (finalizando el siglo XX), o la respuesta estatal a través de la seguridad democrática, en el gobierno de Álvaro Uribe Vélez (a comienzos

del siglo XXI). (Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, 2016) y que se pueden evidenciar en el Gráfico 22.

Gráfico 22 Año de declaración en el RUV



Fuente: Elaboración propia

En el marco de las consideraciones anteriores, después de estar en el Registro Único de Víctimas, el 36% de la población ya se encuentra reparada, es decir con ayuda humanitaria y un 64% de la personas víctimas no la han reparado.

En este propósito, con el instrumento de la observación participante en el Centro Regional de Atención a Víctimas – CRAV -, dirigida a interpretar y entender los comportamientos de las personas víctimas, sus comportamientos, su tiempo de espera en la atención, saber las diferentes razones por la cuales visitan las instalaciones del CRAV

Respecto a lo anterior, las víctimas del conflicto armado en el Centro Regional de Atención a Víctimas, cuenta con atención por parte de la personería, emprendimiento y atención de la unidad de víctimas, donde la mayoría de las personas que asisten van en búsqueda de ayudas humanitarias o para indemnización, la cual, es la última reparación otorgadas a las víctimas, otro motivo por las cuales visitan el CRAV son certificaciones por ser víctimas, lo cuales son utilizados para incluir a los hijos en hogares infantiles del Bienestar familiar o para a vinculación a hogares fami a niños menores de 2 años.

Las personas que quieran ser atendidas deben de sacar una cita, las cuales son asignadas por pico y placa en el último dígito de la cedula, las cuales las asignan aproximadamente un mes después, cabe agregar que, para sacar la cita deben estar muy temprano, el tiempo de espera para la asignación de la cita es de 3 a 5 horas.

Ilustración 5 Lugar de asignación de la citas en el CRAV

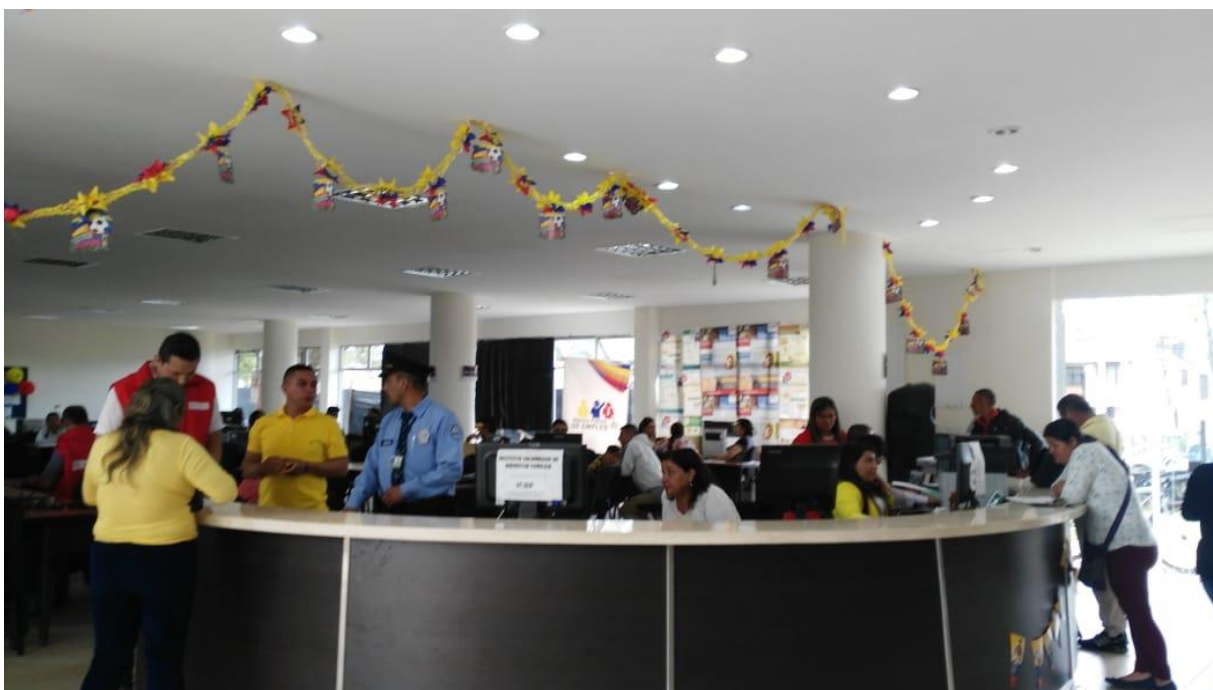
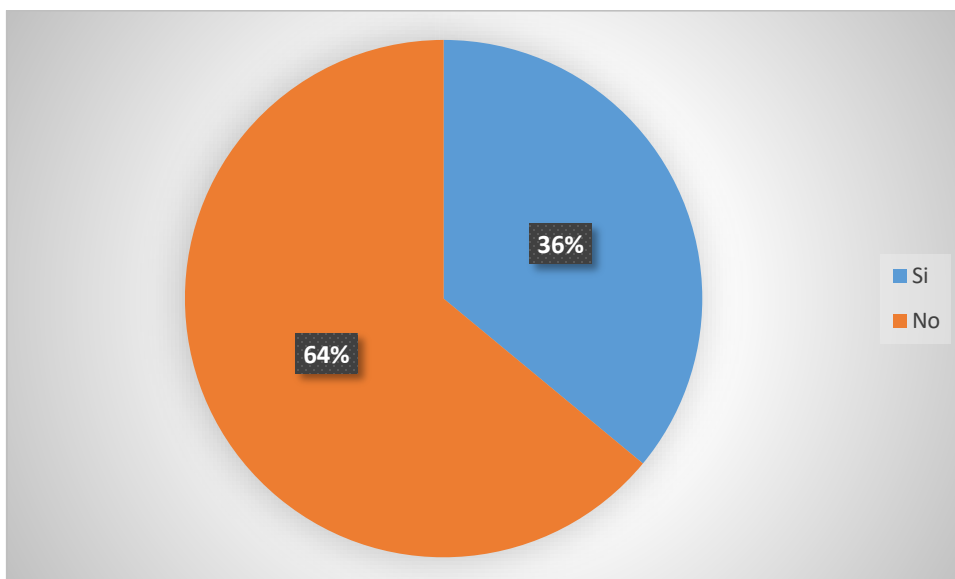


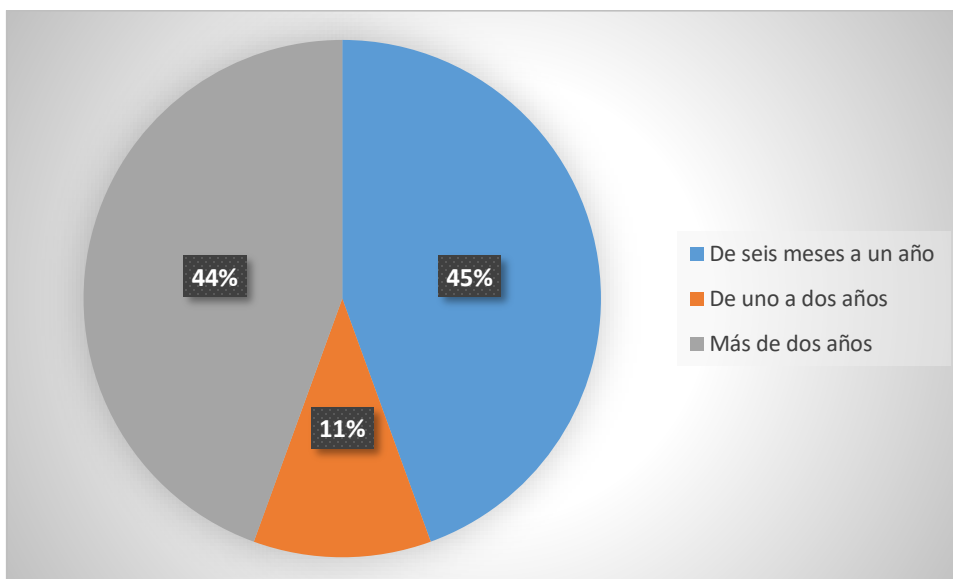
Gráfico 23 Reparación de las víctimas del conflicto armado



Fuente: Elaboración propia

el tiempo de las personas que han sido reparadas fue para el 45% de seis meses a un años, de uno a dos años el 11% y el 44% ya han sido reparados hace más de dos años, sin embargo estas personas, una iban por certificaciones y por preguntar por el proceso de indemnización, esta última medida actualmente tiene prioridad los adultos mayores y personas con discapacidad.

Gráfico 24 ¿Hace cuánto fue reparado?

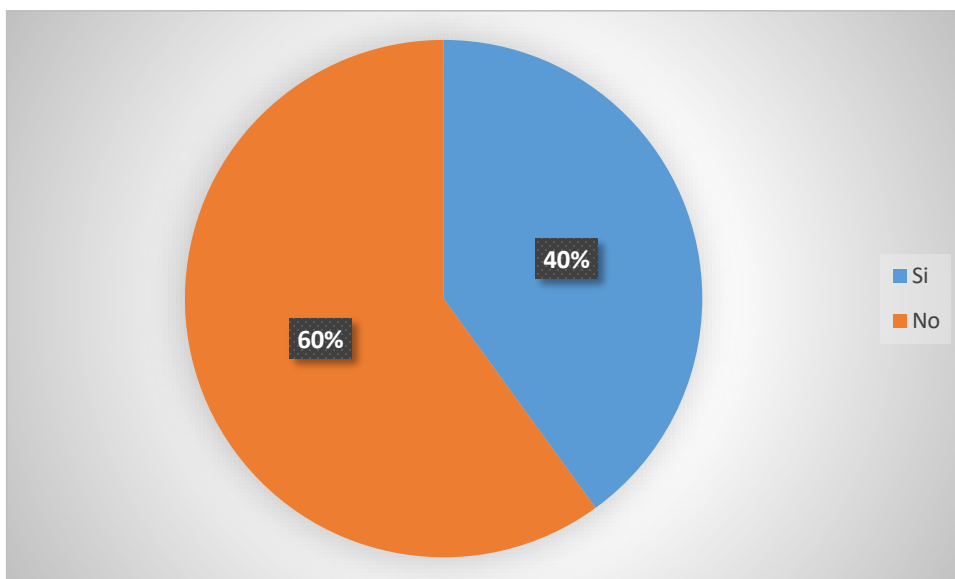


Fuente: Elaboración propia

Información de beneficios para la vinculación laboral

Respecto al conocimiento de los beneficios para la vinculación laboral de población víctima, el 40% de las personas si conocen beneficios y han accedido a ellos a través del Centro de Empleo y competitividad de Cauca adscrito a la alcaldía municipal de Popayán, así mismo al conocen la oficina de empleo de Comfacauca, la cuales, tienen un enfoque diferencial en la oferta de servicio público de empleo dirigida a víctimas del conflicto armado interno para que puedan mejorar sus condiciones de empleabilidad y conocer las vacantes disponibles, de tal forma que se promueva su vinculación al mercado de trabajo.

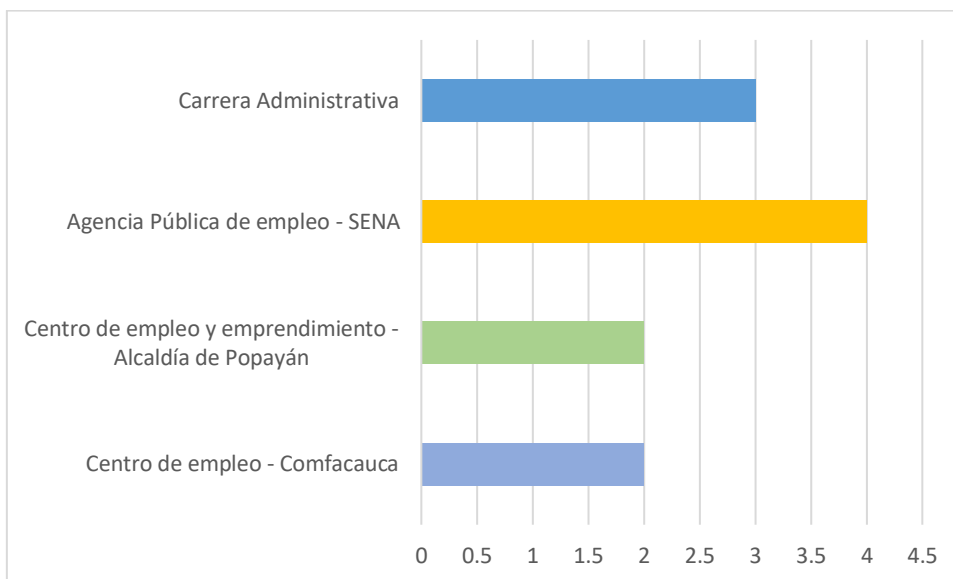
Gráfico 25 Conocimiento de los beneficios para la vinculación laboral de la población víctima



Fuente: Elaboración propia

Así que las entidades y/o beneficios que conocen la población víctima para la vinculación laboral, es la contemplada en la ley 909 de carrera administrativa con el enfoque de víctimas, la Agencia Pública de empleo – SENA -, 4 personas, y en Centro de Empleo y Emprendimiento de la Alcaldía de Popayán, y el Centro de Empleo de Comfacaucá, como se puede corroborar en el Gráfico 26.

Gráfico 26 Conocimiento de las entidades y/o beneficios para la vinculación laboral



Fuente: Elaboración propia

Proceso de resiliencia de las víctimas del conflicto armado

Teniendo en cuenta la teoría fundada en la resiliencia de Luthar, Cicchetti y Becker (2000), quienes la definen como un proceso dinámico que abarca la adaptación positiva dentro del contexto de adversidad significativa, la cual, permite colocar de ejemplo a las víctimas del conflicto armado con la capacidad de perseverar, encontrar recursos, y prosperar que tienen cuando se enfrentan a la adversidad y los daños psíquico y emocionales, y la manera como resurgen en la capital del departamento del Cauca.

En este sentido, esta teoría se distinguen tres componentes esenciales que deben estar presentes en el concepto de resiliencia: la noción de adversidad, la adaptación positiva y el proceso resiliente,

de modo que, cuando el sujeto se enfrente a una adversidad, la resiliencia le permitirá llevar a cabo una adaptación positiva a pesar de la dificultad (Sevilla, 2014).

Adversidad

La adversidad se refiere a “las circunstancias negativas de la vida que se sabe que están estadísticamente asociadas con dificultades de ajuste” (Luthard y Cicchetti, 2000), este concepto, considera a la adversidad como el principal antecedente a la resiliencia, son los hechos ocurridos para generar un proceso de resiliencia, este caso son los graves daños generados a la población víctima del conflicto armado en el departamento del Cauca

Adaptación positiva

Adaptación positiva alude a “la competencia social manifestada conductualmente, o al éxito en las tareas de desarrollo de una etapa destacada” (Luthard y Cicchetti, 2000) es decir a los procesos de adaptación que tienen las personas esperando salir de la adversidad

Proceso resiliente

La noción de proceso descarta definitivamente la concepción de resiliencia como atributo personal, ya que un atributo personal sería inherente a algunos seres humanos y como consecuencia, quien no tiene este atributo sería de alguna manera un fracaso (Luthar, Cicchetti y Becker, 2000). Después de la adaptabilidad en el nuevo territorio, las víctimas del conflicto armado como atributo personal realizan el proceso resiliente, y van construyendo un nuevo futuro a partir

de la adversidad, por ejemplo, en búsqueda de empleo, realización de estudios, becas, proyectos productivos

En este propósito, se ilustra el caso de una persona víctima del conflicto armado como ese proceso resiliente, es un joven de 27 años que expresa, respecto a la pregunta ¿Qué ha hecho usted como víctima para salir adelante con su familia y sus proyectos? Adicional a ello, conto su historia:

“Yo crecí en el Municipio de El Tambo, cuando yo estaba pequeño yo escuchaba a mis papas que mi tío estaba en peligro, en ese caso mi tío se fue para las FARC (actualmente desmovilizado) paso el tiempo y a mi papa lo comenzaron amenazar, mi hermano por parte de mi mamá era soldado del Ejército Nacional no podía llegar al pueblo, nosotros vivíamos muy cerca a la policía, entraban balas dentro de la casa, pipas de gas explotaban alrededor de la casa, así que mi madre enfermo de la presión, mi madre no aguanto más la situación y salimos del pueblo a Popayán, sin nada dejamos todo tirado, yo llegue a Popayán con tan solo 9 años, llegamos a un barrio muy pobre de la ciudad, no teníamos que comer, mi mama sin empleo, poco a poco mi mama fue consiguiendo un empleo, luego se vinieron mis hermanos, mi mama solo era quien trabajaba, mi hermana le toco endeudarse para poder estudiar una carrera universitaria, en mi caso, yo era muy torpe en el colegio, sin embargo, yo dije a mi familia la tengo que sacar adelante, no podemos seguir en la misma situación, me esforcé en mi colegio comencé a izar bandera hasta el grado 11°, después quería estudiar en la Universidad del Cauca, me tocó trabajar de mesero para poder pagar los semestres y poder aportar en el casa, después me endeude para poder comprar una moto y poder estudiar otra carrera, y comencé a trabajar por un tiempo de moto taxista, y hoy en día estoy terminando las dos carreras universitarias”

Este joven ha pasado por el proceso de la resiliencia, como la adversidad, como aquellas situaciones negativas que ha vivido por el conflicto armado, y la manera como se adaptó en la ciudad de Popayán, de una manera positiva, para luego tener ese proceso resiliente, construyendo un nuevo futuro a partir de la adversidad, por ejemplo, en búsqueda de empleo, realización de estudios superiores.

Lo anterior demuestra que esto es una oportunidad para la empresa MENNAR S.A.S al contratar personas víctimas del conflicto armado bien preparadas y demostrado a la sociedad que son personas capaces para generar desarrollo desde ámbito local, regional y nacional.

Desarrollo del 4 objetivo: “Proposición del diseño de mejoramiento en el proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa MENNAR S.A.S para la vinculación laboral de las víctimas del conflicto armado en el Municipio de Popayán”.

La gestión del talento humano otrora era asumido por la gerencia de la empresa MENNAR S.A.S debido a sus múltiples tareas se crea el departamento de talento humano, el cual es recientemente creado en el primer trimestre del año 2018, dirigido por el ingeniero de sistemas Edgar Trujillo, persona encargada de contratar el personal, y la jefatura directa del personal. Cabe agregar que el reclutamiento de personal actualmente se realiza por medio de publicación de redes sociales o en el periódico local – El Nuevo Liberal -, una vez este la lista de seleccionados se procede a realizar diferentes pruebas basadas en publicaciones basadas en la web, para finalmente derivar la contratación de personal.

En este propósito, para la empresa MENNAR S.A.S, es importante realizar el fortalecimiento de los procesos de la vinculación de personal en especial los de reclutamiento y selección del personal que contribuya a la obtención del personal adecuado, con habilidades y conocimiento el cual apoye a la consecución de los objetivos organizacionales.

Como afirma Idalberto Chiavenato (2001) que la administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos, además comprende la coordinación de recursos humanos y materiales para conseguir los objetivos.

En este sentido, la vinculación de personal es el proceso sistemático para obtener los recursos humanos necesarios que permitan el logro de los objetivos de la organización, donde el proceso de vinculación comprende las siguientes fases (Álvarez, 2008):

- Reclutamiento
- Selección
- Nombramiento o contratación
- Inducción

En este propósito se realiza la proposición de mejoramiento en los procesos de reclutamiento y selección de personal para la empresa MENNAR S.A.S.

Reclutamiento de personal

En primer lugar, se parte de los enfoques de Idalberto Chiavenato, quien define al reclutamiento como al “conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.” (Chiavenato, Idalberto, 2000)

Es la fase en la cual se trata de convocar personas a la organización e incluye el brindar información sobre las oportunidades de empleo que ofrece la organización, de tal manera que las personas que llenen los requisitos se interesen por su posible vinculación.

Plan de Mejora del Proceso de Reclutamiento

La fase del reclutamiento comprende las siguientes actividades:

Determinar necesidades de personal, contactar fuentes de reclutamiento y hacer la divulgación correspondiente.

De igual forma nos dice que el reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de RH puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar, de ahí se derivan las tres etapas: investigación interna sobre necesidades, investigación externa del mercado y definición de las técnicas de reclutamiento que se utilizara.

Investigación Interna: en esta etapa se hace la verificación de las necesidades de la organización respecto a sus necesidades de recurso humano a corto, mediano o largo plazos para saber que requiere de inmediato y cuáles son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo, que significaran nuevos aportes de recursos humanos.

Investigación Externa: es una investigación de mercado de recurso humanos orientados a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su consiguiente estudio.

Técnica de reclutamiento: en esta parte implica un proceso que varía según la organización. El comienzo de este proceso depende de la decisión de la línea.

Tabla 4 Plan de Mejora del Proceso de Reclutamiento

		Técnica de reclutamiento	
Investigación Externa	Determinar necesidades de personal	<ul style="list-style-type: none"> *Realizar planes futuros de crecimiento y desarrollo. *Verificar las necesidades de la empresa. *Diagramar la nueva estructura de la empresa. *Analizar la estructura en relación con los beneficios esperados. *Determinar la efectividad de la nueva estructura. *Establecer los objetivos de la empresa. *Detectar los obstáculos que se puedan presentar. *Determinar conocimientos y habilidades técnicas que se requieren para el puesto. 	Investigación Interna
	Contactar fuentes de reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> * Contratación por medio de bolsas de trabajo. * Contratación por medio de agencias de empleo (oficiales y privadas). * Contratación por medio de otras empresas. *Contratación por medio de trabajadores actuales (conocidos y amigos) con un enfoque de vincular personas víctimas del conflicto armado. 	
	Hacer la divulgación correspondiente	<ul style="list-style-type: none"> * Por medio del Centro Regional de Atención a Víctimas – CRAV. * Por medio de la Mesa Municipal de Víctimas del Municipio de Popayán. *Por medio de las diferentes fuentes de reclutamiento. * Elaboración de un plan publicitario. * Publicación en redes sociales. 	
Resultado		Lista de aspirantes	

Fuente: Elaboración propia

Respecto a lo anterior, los recursos humanos dentro en la empresa MENNAR S.A.S cumplen un papel fundamental, por tal motivo se deben de reclutar a las personas más aptas para ocupar la vacante requerida ocupando un valor agregado la vinculación laboral de las personas víctimas del conflicto armado, que de acuerdo al perfilamiento de dichas personas existen personas con capacidad para

enfrentar un cargo en una organización, para asegurar el éxito empresarial y así la organización será más eficiente y por lo tanto más competitiva.

Por lo tanto de acuerdo al estudio por medio de las encuestas generadas se logró considerar que las víctimas del conflicto armado están en la capacidad de un ocupar un cargo en el empresa MENNAR S.A.S desde el área operativa y el área estratégica, que por sus niveles estudio les permite ocupar un cargo, teniendo en cuenta que mucha de dicha población no cuenta con la experiencia laboral pero gracias a la resiliencia al podido tener un perfil laboral para apostarle al desarrollo local y empresarial

En este propósito, Frederick Winslow Taylor, estableció ciertos principios de que debía tomar en cuenta cada una de las empresas, en el reclutamiento de personal estos son (Taylor, 1911):

1. Organización Científica del Trabajo: Este criterio se refiere a las actividades que deben utilizar los administradores para reemplazar los métodos de trabajo ineficientes y evitar la simulación del trabajo, teniendo en cuenta (tiempos, demoras, movimientos, operaciones responsables y herramientas.

2. Selección y entrenamiento del trabajador: La idea es ubicar al personal adecuado a su trabajo correspondiente según sus capacidades, propiciando una mejora del bienestar del trabajador. Cuando el trabajo se analiza metódicamente, la administración debe precisar los requisitos mínimos de trabajo para un desempeño eficiente del cargo, escogiendo siempre al personal más capacitado.

3. Cooperación entre directivos y operarios: La idea es que los intereses del obrero sean los mismos del empleador, para lograr esto se propone una remuneración por eficiencia o por unidad de producto, de tal manera que el trabajador que produzca más, gane más y evite la simulación del trabajo, mediante mecanismos como la remuneración por unidad de trabajo y la división del trabajo entre directivos y operarios:

4. Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo: Los gerentes se responsabilizan de la planeación, del trabajo mental, y los operarios del trabajo manual, generando una división del trabajo más acentuada y mayor eficiencia.

Selección de personal

La selección de personal es “un proceso mediante el cual las organizaciones deciden cuál de los aspirantes a un determinado puesto es el más apto para desempeñarlo” (Salgado & Moscoso, 2008)

Es la fase en la cual se escoge entre varios aspirantes aquel que esté mejor calificado para el desempeño de un cargo. La fase comprende las siguientes actividades: pruebas de selección, análisis de resultados y escogencia. (Álvarez, 2008) el cual implica tres aspectos:

1. Emplear instrumentos evaluativos y que si no se utilizan, estaremos ante otro proceso de incorporación, pero no ante selección de personal;

2. Que tales instrumentos tienen como objetivo permitir una toma de decisión sobre la adecuación de los candidatos al puesto, y

3. Que se requiere un profesional capacitado en la utilización de tales instrumentos para que este proceso pueda llevarse a cabo adecuadamente es preciso conocer cuáles son las características del puesto y comprobar hasta qué punto los aspirantes reúnen las capacidades cognitivas, conocimientos, aptitudes, destrezas, habilidades, dimensiones de personalidad, experiencia o cualquier otro tipo de características necesarias para un buen desempeño del puesto de trabajo

De esta forma podemos identificar la necesidad de un puesto de trabajo, un proceso mediante el cual una empresa tratará de detectar empleados potenciales que cumplan con los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo.

Tabla 5 Plan de Mejora del Proceso de Selección

		Técnica de Selección
Instrumentos evaluativos	Pruebas de selección	*Entrevista grupal *Entrevista Individual -Entrevista bajo presión -El test de Wartegg *Establecer pruebas de conocimiento *Establecer pruebas de personalidad
	Análisis de resultados	*Análisis de correlaciones: Sirve para determinar si existe una relación entre dos variables entre conocimiento y personalidad y/o resultados de entrevistas grupal e individual *Análisis de escenarios: consiste en analizar una variedad determinada de eventos futuros con resultados alternativos

		<p>*El data mining o minería de datos es un proceso de análisis de datos, en el cual se puede observar los antecedentes o historial laboral de las personas.</p> <p>*Análisis de sentimiento busca comprender la opinión de las distintas personas por medio de las redes sociales y/o referencias familiares</p>
	Escogencia	*Por medio de un psicólogo
Resultado	Lista de elegidos	

Fuente: Elaboración propia

9. Conclusiones

Este estudio se propuso determinar diseñar una propuesta en el proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa MENNAR S.A.S para la inserción laboral de las víctimas del conflicto armado del departamento del Cauca, en el Municipio de Popayán. Para llegar a una conclusión de la presente investigación se hará a partir de los resultados de la investigación, donde se puede extraer una serie de conclusiones como:

En el primer acápite, se propuso describir la empresa MENNAR S.A.S, con eje transversal de inserción laboral de víctimas del conflicto armado del departamento del Cauca, en el Municipio de Popayán, en este sentido, MENNAR SAS, es una pequeña empresa en distribución y comercialización de insumos médico quirúrgicos, medicamentos éticos y genéricos a las diferentes entidades prestadoras de salud pública y privadas del departamento,

MENNAR S.A.S, brinda un excelente servicio soportado por las diferentes políticas internas de la empresa dando cumplimiento a los valores como el compromiso, entusiasmo, lealtad, responsabilidad y excelencia, lo anterior le ha permitido a la empresa por interesarse por el fenómeno del desplazamiento forzado, ya que por pertenecer a la población víctima los hace sujetos de la vulnerabilidad, debiendo enfrentar así mismo mayores obstáculos a la hora de querer hacer parte del mercado laboral en Popayán, por cuanto, en Cauca otrora fue uno de los epicentros y el Municipio de Popayán uno de los mayores receptores.

Por las consideraciones anteriores, la empresa MENNAR S.A.S le apuesta a la responsabilidad social empresarial como ese compromiso voluntario y explícito que las organizaciones asumen

frente a las expectativas y acciones concertadas que se generan con las partes interesadas en materia de desarrollo humano integral.

Por tanto, se evaluó el clima organizacional de la empresa MENNAR S.A.S, con el fin de que propenda la vinculación laboral de la población víctima del conflicto armado del departamento del Cauca, en el Municipio de Popayán, bajo el enfoque de las variables causales, intermedias y finales del clima basadas en la teoría de Rensis Likert (1968).

Los resultados de la evaluación arrojaron un clima organizacional autoritario coercitivo, sin embargo, cuenta con un ambiente organizacional favorable para la vinculación laboral de la población víctima, representando una oportunidad empresarial para iniciar la vinculación laboral de aquellas víctimas resilientes en el Municipio de Popayán, sin ninguna esperanza de seguir adelante que luchan por sus sueños y lograron capacitarse de una u otra manera, permitiendo un desarrollo personal y regional

Sobre la base de las consideraciones anteriores, la empresa MENNAR S.A.S recibe beneficios tributarios por la vinculación laboral de la población víctima del conflicto armado, por medio de convenios con la administración municipal y establecer incentivos y estímulos para promover la contratación, como lo establece la política pública de empleo y trabajo decente, en efecto la empresa MENNAR podría estar recibiendo el beneficio de ahorrarse por la vinculación laboral de la población víctima del departamento del Cauca desde el año 2018 al 2022, un valor \$ 294.097.056 proporcionando un mínimo de 4 empleos directos.

Por otra parte, se identificaron las dinámicas sociales y laborales de la población víctima en el Municipio de Popayán, donde existe un bajo nivel educativo, sin embargo existen personas víctimas que gracias a su resiliencia han podido resurgir adaptándose a las dinámicas de la ciudad blanca, siendo capaces de estudiar, trabajar y lograr un perfilamiento que le puedan apostar al desarrollo de la sociedad, en ese sentido, es importante para la empresa MENNAR S.A.S vincular dicha población por sus capacidades, donde gracias al perfilamiento se pueden vincular desde el área operativa hasta el área estratégica o gerencial, así que mediante un perfilamiento de las necesidades de la empresa y las competencias laborales de la población víctima del conflicto armado, la empresa puede ir hacia el éxito empresarial.

Una vez identificadas las dinámicas laborales de la población víctima en el Municipio de Popayán, se propone un diseño de mejoramiento en el proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa MENNAR S.A.S para la vinculación laboral de dicha población, cabe agregar que, la gestión del talento humano otrora era asumido por la gerencia de la empresa MENNAR S.A.S debido a sus múltiples tareas se crea el departamento de talento humano, el cual es recientemente creado en el primer trimestre del año 2018, dirigido por el ingeniero de sistemas Edgar Trujillo, persona encargada de contratar el personal, y la jefatura directa del personal.

En este sentido, la vinculación de personal es el proceso sistemático para obtener los recursos humanos necesarios que permitan el logro de los objetivos de la organización, donde el proceso de vinculación comprende las siguientes fases (Álvarez, 2008): El reclutamiento, la selección, el nombramiento o contratación y la inducción

En este propósito se realizó la proposición de mejoramiento en los procesos de reclutamiento y selección de personal para la empresa MENNAR S.A.S. inicialmente el reclutamiento se realizó mediante el cruce de variables de las actividades ofrecidas por Idalberto Chiavenato y Augusto Álvarez, donde se buscan estrategias de necesidades de personal, contactar fuentes de reclutamiento y realizar la divulgación correspondiente, con los ejes transversales de la investigación interna con el fin de tener una lista de aspirantes donde la prioridad sean las víctimas del conflicto armado.

Finalmente, se propuso estrategias para la fase de selección de personal, donde se escoge entre varios aspirantes aquel que esté mejor calificado para el desempeño de un cargo, las estrategias de fortalecimiento del talento humano se realizaron por medio de las siguientes actividades: Pruebas de selección, análisis de resultados y escogencia.

10. Recomendaciones

Los resultados de este estudio tienen una serie de implicaciones importantes en las empresas, en especial para la empresa MENNAR S.A.S, en las administraciones municipales, en la sociedad y en la academia, por tanto se recomienda que:

1) Ejecutar una estructura organizacional con la creación de nuevos cargos y nuevos núcleos, con el fin de generar mayor organización en la empresa MENNAR S.A.S, también llevar a cabo la implementación del diseño de perfiles, junto con el manual de funciones, responsabilidades y requisitos para cada uno de los cargos, referente que servirá de guía para elegir al mejor talento humano.

2) Implementar la propuesta del modelo de reclutamiento y selección de personal, con el propósito de mejorar el núcleo de talento humano, la imagen institucional de la organización, y productividad de la empresa MENNAR S.A.S

3) Incentivar a diferentes empresas de la ciudad de Popayán para la vinculación laboral de personas víctimas del conflicto armado, teniendo la responsabilidad social empresarial como aquel compromiso voluntario y explícito que las organizaciones asumen frente a las expectativas y acciones concertadas que se generan con las partes interesadas en materia de desarrollo humano integral; así mismo, recibir beneficios tributarios por medio de los convenios institucionales con la administración municipal como lo establece la política pública de empleo y trabajo decente.

Cabe advertir, que las empresas de la ciudad de Popayán en especial la empresa MENNAR S.A.S debe ejecutar a cabalidad los procesos de reclutamiento y selección de personal, por cuanto,

se pueden presentar situaciones con la población víctima del conflicto armado, como el bajo nivel educativo, poca experiencia laboral, resistencia al cambio. Sin embargo, hay población capacitada para ejercer labores en la empresa que pueden apostar al éxito empresarial.

4) De esta manera, según los hallazgos encontrados en el estudio de la evaluación del clima organizacional, se requiere que se desarrolle un conjunto de estrategias que permitan fortalecer a la empresa MENNAR S.A.S y los ayude a pasar a un clima Participativo-Consultivo que los ayude a optimizar sus relaciones empresa/jefes/trabajador, para tal fin se recomienda poner en práctica los resultados de la investigación y la recomendaciones descritas en el apartado

5) En cuanto a las Administraciones Municipales y desde el Gobierno Nacional, requieren un compromiso por cumplir la política pública de empleo y trabajo decente y la efectiva implementación de la ley 1448 – ley de víctimas y restitución de tierras -, además contribuir a bajar los índices de desempleo donde entre diciembre del 2017 a Febrero del 2018 existió una tasa de desempleo de 11,4%, por lo cual se deben de ahondar esfuerzos por bajar estas alarmantes cifras que vive el Municipio de Popayán.

6) En la sociedad se recomienda eliminar los altos grados de polarización que hay en la sociedad, y contribuir en sus debilidades convertirlas en fortalezas, construyendo la necesidad de iniciativas e implementación de políticas públicas, para el desarrollo desde la región, con espacios de deliberación y se busquen alternativas para el desarrollo y el crecimiento económico del municipio, con el énfasis en la vinculación laboral de las personas víctimas del conflicto armado.

7) Finalmente, en la academia, es recomendable dar continuidad a investigaciones donde se retomem estudios locales de las distintas regiones colombianas, con el fin de profundizar en el mejoramiento de procesos de reclutamiento y selección de personal con énfasis en la vinculación laboral de personas víctimas del conflicto armado bajo políticas de bienestar y protección de la personas y de las empresas.

11. Bibliografía

Alcaldía de Popayán. (2011). *Plan Integral Único PIU 2011 - 2014*. Popayán.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta). Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill.

Congreso de la Republica. Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones, Pub. L. No. Ley 1819 (2016). Recuperado de <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201819%20DEL%2029%20DE%20DIEMBRE%20DE%202016.pdf>

DANE. (2018). *Gran Encuesta Integrada de Hogares -GEIH- Mercado Laboral*. Popayán. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

DNP, D. A. N. de E. (2017, octubre 13). Beneficios tributarios para empresas que inviertan en 344 municipios afectados por el conflicto. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/Paginas/Beneficios-tributarios-para-empresas-que-inviertan-en-344-municipios-afectados-por-el-conflicto.aspx>

El Observatorio Laboral del Servicio de Empleo. (2018). *Anexo Estadístico: Población Víctima del Conflicto Mayo 2018*. Unidad del Servicio Público de Empleo.

Escobar, J., & Rojas, S. (2016). *Inserción Laboral De Los Jóvenes Víctimas Del Desplazamiento Forzado En El Mercado Laboral De La Ciudad De Bogotá*. Universidad de la Salle, Bogotá D.C., Colombia.

Fundación Por la Vida Digna. (2011). *Violaciones a los derechos Humanos y Violencia Política en el departamento del Cauca* (No. 3). Popayán.

Galvis, J. V. (2012). *Política Publica para la Población en situación de desplazamiento*. Popayán.

González, M. (2007). *Convergencia Regional y Conflicto Armado Interno en Colombia, 1980-2004*. Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10554/9567>

ICETEX. (2018). Fondo para Víctimas del Conflicto Armado. Recuperado 3 de agosto de 2018, de <https://www.icetex.gov.co/dnnpro5/es-co/fondos/programasespeciales/fondoparav%C3%ADctimasdelconflictoarmado.aspx>

Icontec GTC 180. (2008). *Responsabilidad Social*. Recuperado de www.valledelcauca.gov.co/planeacion/descargar.php?id=8871

Luthar, S., & Cicchetti, D. (2000). *The construct of resilience: Implications for interventions and social policies* (Developmental and Psychopathology,).

Luthar, S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). *The Construct of Resilience: Critical Evaluation and Guidelines for Future Work* (Child Development,).

Méndez, A. (2018, junio 26). Entrevista al gerente empresa Mennar s.a.s.

MENNAR S.A.S. (2018a). *Listado del personal droguería Mennar s.a.s.* Popayán: Droguería Mennar s.a.s.

MENNAR S.A.S. (2018b). *Organigrama droguería Mennar s.a.s.* Popayán.

MENNAR S.A.S. (2018c). *Portafolio de servicios.* Popayán.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Por el cual se adiciona un artículo a la Parte 1 del libro 1; la Sección 1 al Capítulo 23 del Título 1 de la Parte 2 del libro 1 y los Anexos No. 2 y 3, al Decreto 1625 de 2016, Único Reglamentario en Materia Tributaria, para reglamentar los artículos 236 y 237 de la ley 1819 de 2016, Pub. L. No. Decreto 1650 (2017). Recuperado de <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%201650%20DEL%2009%20DE%20OCTUBRE%20DE%202017.pdf>

Ministerio de Trabajo. Por medio del cual se reglamenta el artículo 23 de la Ley 1257 de 2008, Pub. L. No. Decreto 2133 (2012). Recuperado de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2012/Documents/DICIEMBRE/27/DECRETO%202733%20DEL%2027%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202012.pdf>

Ministerio de Trabajo. (2017). Beneficios tributarios por contratar mujeres víctimas de violencia. Recuperado 12 de septiembre de 2018, de <http://revistacorrientes.com/beneficios-tributarios-por-contratar-mujeres-victimas-de-violencia/>

MINTRABAJO. (2015). *Política Pública de Empleo y Trabajo Decente*.

Monje, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa - guía didáctica*. Neiva: Universidad Sur colombiana.

Observatorio del Programa Presidencial del DDHH y DIH. (2004). *Panorama Actual Del Cauca*. Popayán.

Oficina del Alto Comisionado de Paz. (2016). Síntesis De Los Acuerdos Alcanzados. Recuperado de <http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/herramientas/Documents/Sintesis-Definitiva-de-los-acuerdos-alcanzados.pdf>

Portafolio. (2014). Los treinta: la edad de la productividad laboral. Recuperado 12 de septiembre de 2018, de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/treinta-edad-productividad-laboral-44588>

Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio, *I*, 16.

Rodríguez, M. (2007). *Propuesta de mejoramiento para los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño, integrada al sistema de gestión de calidad en Servientrega s.a.s.* Universidad de la Salle, Bogotá D.C., Colombia.

Rosenthal, R. (1992). *Pathological Gambling* (Vol. 22). <https://doi.org/10.3928/0048-5713-19920201-09>

Salgado, J., & Moscoso, S. (2008). *Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica* (Papeles del Psicólogo).

Satizábal, S., Villamil, F., & Trujillo, M. (2015). *Impacto del desarrollo organizacional de sotracaucametro s.a en la historia socioempresarial de Popayán entre 2008 y 2014.* Universidad Cooperativa de Colombia, Popayán.

Sevilla, V. (2014). *Resiliencia. Revisión Bibliográfica.* Universidad De Jaén Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Recuperado de http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/956/1/TFG_SevillaMartin,Vanesa.pdf

Shadowxfox. (2011a). Mapa del Municipio de Popayán, Cauca (Colombia). Recuperado de [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Colombia - Cauca - Popay%C3%A1n.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Colombia_-_Cauca_-_Popay%C3%A1n.svg)

Shadowxfox. (2011b). Mapa del Municipio de Santander de Quilichao, Cauca (Colombia). Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Santander_de_Quilichao#/media/File:Colombia - Cauca - Santander de Quilichao.svg](https://es.wikipedia.org/wiki/Santander_de_Quilichao#/media/File:Colombia_-_Cauca_-_Santander_de_Quilichao.svg)

Taylor, F. (1911). *Principios de la administración científica*. Mexico: Harper & Brothers.

Trujillo, E. (2018, julio 19). Entrevista al Jefe de talento humano.

Typeform. (2017). Cómo crear una pregunta de escala Likert. Recuperado de <https://www.typeform.com/help/es/crear-una-pregunta-de-escala-likert/>


Unidad de Víctimas. (2018). *Territorial Cauca - Popayán, Víctimas Registradas*. Unidad de Víctimas. Recuperado de <https://cifras.unidadvictimas.gov.co>

Vallejo, J. (1996). *El Proceso De Reclutamiento Y Selección De Recursos Humanos*. Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

Verdad Abierta. (2018, Abril 10). Reacomodo de grupos armados ilegales impacta con fuerza a Cauca. Recuperado 29 de julio de 2018, de <https://verdadabierta.com/reacomodo-grupos-armados-ilegales-impacta-fuerza-cauca/>


12. Anexos

Anexo A Encuesta a la empresa MENNAR S.A.S

		<p>Fortalecimiento del proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa MENNAR S.A.S con las víctimas del conflicto armado del departamento del Cauca</p> <p>La información aquí consignada es confidencial y su fin es exclusivamente académico</p>			
FECHA	AÑO	MES	DIA	No. de encuesta	
NOMBRE ENCUESTADOR: _____					
I. INFORMACIÓN PERSONAL					
1. Nombres :	_____			4. Género	
Apellidos:	_____			Masculin o Femenin o LGTBI	
2. Edad (Años)	de 18 a 26 años	<input type="checkbox"/>		5. Cargo:	
	de 27 a 40 años	<input type="checkbox"/>		_____	
	de 41 a 60 años	<input type="checkbox"/>		6. Antigüedad	
	de 61 a 90 años	<input type="checkbox"/>		de 1 a 3 meses	
3. Nivel académico	Primaria	<input type="checkbox"/>	Bachiller	<input type="checkbox"/>	
	Técnico	<input type="checkbox"/>	Tecnólogo	<input type="checkbox"/>	
	Profesional	<input type="checkbox"/>	Postgrado	<input type="checkbox"/>	
	Cursos	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>	
Cuales	_____			de 3 a 6 meses	
				de 6 a 11 meses	
				de 1 a 3 años	
				3 años o mas	
Indique el grado de conformidad con las siguientes afirmaciones referente a diversos aspectos empresariales, para ello responda según el siguiente esquema					
1	En total desacuerdo				
2	En desacuerdo				
3	Le es indiferente				
4	De acuerdo				
5	Totalmente desacuerdo				
II. CLIMA ORGANIZACIONAL					
	Nivel de desacuerdo				
	1	2	3	4	5
¿Tienes conocimiento sobre la misión y visión de la empresa?					
¿Has leído las políticas y normas de la empresa?					
¿Te identificas con los valores organizacionales?					
¿Te sienta parte de la empresa?					
¿Los trabajadores son ascendidos al realizar bien sus labores?					
¿Tu salario representa un incentivo?					
¿Recibes felicitaciones por tus logros de parte de la empresa?					
¿Puedes tomar decisiones mientras tu jefe se ausenta?					
¿El jefe consulta al área operativa antes de tomar una decisión importante?					
¿Todos pueden participar en la toma de decisiones?					
¿La relación entre el jefe y usted es buena?					
¿El gerente orienta al área operativa a lograr los objetivos organizacionales?					
Siento que algunas oportunidades no sé quién es mi jefe					

¿Consideras que tu trabajo contribuye a lograr los objetivos de la empresa?					
¿Sabe usted que es una persona víctima del conflicto armado?					
Una víctima es toda aquella persona que hubiere sufrido un daño, como consecuencia de violaciones de los derechos humanos en el marco del conflicto armado (por ejemplo homicidio, desaparición forzada, desplazamiento, violaciones sexuales y otros delitos contra la libertad e integridad sexual, secuestro, despojo de tierras, minas antipersonal y otros métodos de guerra ilícitos, ataques contra la población civil y falsos positivos).					
¿Estaría usted, dispuesto a trabajar con una persona víctima del conflicto armado?					
¿Por qué?					
VI. OBSERVACIONES					
_____ Firma del encuestador:					

Anexo B Encuesta a víctimas del conflicto armado

	Fortalecimiento del proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa MENNAR S.A.S con las víctimas del conflicto armado del departamento del Cauca				
	La información aquí consignada es confidencial y su fin es exclusivamente académico				
FECHA	AÑO	MES	DIA	No. de encuesta	<input type="text"/>
NOMBRE ENCUESTADOR: _____					
I. INFORMACIÓN PERSONAL					
1. Nombres : Apellidos:	_____				
2. Edad (Años)	de 14 a 18 años	<input type="checkbox"/>	de 17 a 26 años	<input type="checkbox"/>	
	de 27 a 40 años	<input type="checkbox"/>	de 41 a 60 años	<input type="checkbox"/>	
	de 61 a 90 años	<input type="checkbox"/>			
3. Nivel académico	Primaria	<input type="checkbox"/>	Bachiller	<input type="checkbox"/>	
	Técnico	<input type="checkbox"/>	Tecnólogo	<input type="checkbox"/>	
	Profesional	<input type="checkbox"/>	Postgrado	<input type="checkbox"/>	
	Cursos	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>	
Cuales	_____				
4. Género	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>	
	LGTBI	<input type="checkbox"/>			
7. Barrio:	_____				
8. Estrato	1	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	
	2	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	
	3	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	
9. Comuna	1	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	
	2	<input type="checkbox"/>	7	<input type="checkbox"/>	
	3	<input type="checkbox"/>	8	<input type="checkbox"/>	
	4	<input type="checkbox"/>	9	<input type="checkbox"/>	
	5	<input type="checkbox"/>	Rural	<input type="checkbox"/>	
5. Es Cabeza de Familia?	Si		<input type="checkbox"/>		
	No		<input type="checkbox"/>		
6.Cuál es su Departamento de procedencia?	_____				
7.Cuál es su Municipio de procedencia?	_____				

Nota: Si es del departamento del Cauca, sigue pregunta 13. Si NO finaliza la encuesta

II. CONTEXTO GENERAL

13. ¿Por qué cree que se ha dado el conflicto armado?

- a Diferencia en ideologías políticas
- b Inequidad en la distribución de tierras
- c Narcotráfico
- d Guerrillas y Paramilitares
- e Desigualdad social
- f Otro. Cual? _____
- g N/S N/R

14. ¿a qué se dedicaba antes de que estuviera desplazado?

- a Producción agro-pecuaria propia
- b Jornalero (ámbito rural)
- c Jornalero (ámbito Urbano)
- d Comerciante. De qué? _____
- e Empleado. En qué? _____
- f Otro. Cual? _____
- g N/S N/R

III. OCUPACIÓN

15. ¿En este momento a que se dedica?

- a Estudio
- b Trabajo
- c Ama de casa
- d Estudio y trabajo
- e Desempleado
- f Otro _____
- g N/S N/R

NOTA: Si está trabajando sigue pregunta 16. Si está estudiando sigue pregunta 19. Si está desempleado sigue pregunta 10. Si es ama de casa pasa a pregunta 22

IV. INFORMACIÓN LABORAL

16. Su jornada laboral actual es:

- a A tiempo completo
- b Medio tiempo
- c Por horas
- d Servicios temporales
- e Otro. Cual? _____
- f N/S N/R

17. ¿Hace cuánto trabaja?

- a Menos de tres meses
- b De tres a seis meses
- c De seis meses a un año
- d De uno a dos años
- e Más de dos años
- f N/S N/R

18. ¿Qué tipo de vinculación tiene?

- a Con contrato fijo e indefinido
- b Con contrato temporal

c	Con contrato en prácticas o becario
d	Otro. Cual? _____
e	N/S N/R
V. NIVEL EDUCATIVO	
19. ¿Qué tipo de estudios realiza?	
a	Doctorado
b	Master
c	Pregrado
d	Técnico
e	Tecnológico
f	Bachiller
g	Primaria
h	Ninguna de las anteriores
VI. INFORMACIÓN DE DESEMPLEADOS	
20. ¿Hace cuánto está desempleado?	
a	Menos de tres meses
b	De tres a seis meses
c	De seis meses a un año
d	De uno a dos años
e	Más de dos años
21. ¿Cuál es la causa principal que explica que no tenga trabajo?	
a	La finalización del contrato
b	Dificultades económicas de la empresa
c	Motivos personales (enfermedad, cuidado de hijos, etc.)
d	No busco empleo
e	No tener el nivel de cualificación requerido
f	No haber encontrado ningún tipo de trabajo relacionado con los estudios realizados
g	Otro. Cual? _____
VII. INFORMACIÓN DE REPARACIÓN A VÍCTIMAS	
22. ¿Desde qué año está en el Registro Único de Víctimas?	
a	1985 - 1990
b	1991 - 1996
c	1997 - 2002
d	2003 - 2007
e	2008 - 2012
f	2013 - 2017
23. Ha sido reparado por Unidad de Atención de Víctimas?	
a	Si
b	No
<i>Si es NO pasa a pregunta 26</i>	
24. ¿Hace cuánto fue reparado?	
a	Menos de tres meses
b	De tres a seis meses
c	De seis meses a un año
d	De uno a dos años
e	Más de dos años
25. ¿Cómo ha sido reparado?	
a	Restitución de tierras
b	Restitución de vivienda
c	Crédito

d	Generación de empleo y carrera administrativa
e	Indemnización por vía administrativa
f	Medidas de rehabilitación
g	Medidas de satisfacción
h	Educación
i	Otro_____
j	Ninguna de las anteriores
k	N/S N/R
VI. INFORMACION DE BENEFICIOS PARA LA VINCULACIÓN LABORAL	
	26. ¿Conoce los beneficios o facilidades para la vinculación laboral de la población víctima?
a	Si
b	No
	Si es NO pasa a pregunta 17
	27. ¿Cuáles son las entidades y/o beneficios que conoce para la vinculación laboral?
a	Centro de empleo - Comfacauca
b	Centro de empleo y emprendimiento - Alcaldía de Popayán
c	Agencia Pública de empleo - SENA
d	Carrera Administrativa
e	Otro_____
	28. ¿Qué ha hecho usted como víctima para salir adelante con su familia y sus proyectos?
VI. OBSERVACIONES	
_____ Firma del encuestador:	

COMPONENTE	PREGUNTAS	stakeholders																								PROM
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Variable Causales: Estructura Organizativa	1	¿Tienes conocimiento sobre la misión y visión de la empresa?																								2,77
	2	¿Has leído las políticas y normas de la empresa?																								2,27
	3	¿Te identificas con los valores organizacionales?																								2,96
	4	¿Te sientes parte de la empresa?																								4,19
Variable Intermedia: Motivación	5	¿Los trabajadores son ascendidos al realizar bien sus labores?																								3,08
	6	¿Tu salario representa un incentivo?																								2,50
	7	¿Recibes felicitaciones por tus logros de parte de la empresa?																								3,35
Variable Intermedia: Toma de decisiones	8	¿Puedes tomar decisiones mientras tu jefe se ausenta?																								2,85
	9	¿El jefe consulta al área operativa antes de tomar una decisión importante?																								2,73
	10	¿Todos pueden participar en la toma de decisiones?																								2,77
Variable Intermedia: Liderazgo	11	¿La relación entre el jefe y usted es buena?																								3,96
	12	¿El gerente orienta al área operativa a lograr los objetivos organizacionales?																								4,00
	13	Siento que algunas oportunidades no se quién es mi jefe																								2,77
Variable Final: Resultados	14	¿Consideras que tu trabajo contribuye a lograr los objetivos de la empresa?																								4,15
Variable Víctimas	15	¿Sabe usted que es una persona víctima del conflicto armado?																								4,00
	16	¿Estaría usted, dispuesto a trabajar con una persona víctima del conflicto armado?																								4,23

Anexo C Evaluando el clima laboral en la empresa MENNAR S.A.S - I



Anexo D Evaluando el clima laboral en la empresa MENNAR S.A.S - II



Anexo E Evaluando el clima laboral en la empresa MENNAR S.A.S - III



Anexo F Evaluando el clima laboral en la empresa MENNAR S.A.S - IV



Anexo G Mesa redonda con la mesa municipal de víctimas del conflicto armado



Anexo H Entrevista a líderes de la Mesa Municipal de Víctimas del conflicto armado



Anexo I Entrevistado a víctimas del conflicto armado



Anexo J Víctimas del conflicto armado en el Centro Regional de Atención a Víctimas - CRAV



Anexo K Punto de atención del CRAV

