

Trabajo de Grado en la Modalidad de Proyecto Líder/ TESIS

Código del Trabajo: RH3

Desarrollo de un modelo de indicadores para el proceso de reclutamiento y selección en el área de recursos humanos de Munich Re Colombia

David Santiago Cifuentes Duarte ^{1*}, Sandra Milena Cruz Hernández ²

¹ Alumno de la Carrera de Administración de Empresas, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

² Profesor Tutora, Docente Monitor, Departamento de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

* Correspondencia: ci_david@javeriana.edu.co

Abstract:

The following research has as its main objective the development of a model of indicators for the recruitment and selection process in the human resources area of Munich Re Colombia. This opportunity for improvement was evidenced by analyzing the development of the recruitment and selection process in the organization, in which the lack of development of a proper record of data that made the human resources area did not have indicators related to candidate satisfaction, diversity according to the range of position and time of the process was evidenced. For the above, an exhaustive analysis of the documents is carried out to understand more about the process and interviews are conducted with the different stakeholders to know their interests and expectations to obtain clear measures for the creation of this tool. Likewise, the indicators that are most relevant to the organization are established to carry out an analysis of the recruitment and selection process, to optimally identify opportunities for improvement and to have a proper record of process data.

Keywords: Selection, recruitment, indicators, human resources.

Resumen: La siguiente investigación tiene como objetivo central el desarrollo de un modelo indicadores para el proceso de reclutamiento y selección en el área de recursos humanos de Munich Re Colombia. Esta oportunidad de mejora se evidenció al analizar el desarrollo del proceso actual de reclutamiento y selección en la organización, en la cual se evidencio la falta de desarrollo de un debido registro de datos que hacían que el área de recursos humanos no tuviera indicadores, relacionados con la satisfacción del candidato, diversidad según el rango de posición y de tiempos del proceso. Para lo anterior, se realiza un análisis exhaustivo de los documentos para entender más sobre el proceso y se realizan entrevistas a los diferentes stakeholders para conocer sus interés y expectativas con la finalidad de poder obtener medidas claras para la creación de esta herramienta. Asimismo, se establecen los indicadores que son más relevantes para la organización que permiten

llevar a cabo un análisis del proceso de reclutamiento y selección, con el fin de poder identificar de una manera óptima las oportunidades de mejora y tener un debido registro de datos del proceso.

Palabras claves: Selección, reclutamiento, indicadores, recursos humanos.

1. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

1.1. Dimensión de la Entidad

Munich Re, es una empresa alemana fundada el 19 de abril de 1880 por Carl Von Thieme, por el Barón Theodor Von Cramer y Wilhelm Finck. Es la compañía de Reaseguro más grande del mundo, donde su casa matriz se encuentra en Múnich. Esta organización tiene oficinas en más de 40 países del mundo (*Anexo 1*) y maneja alrededor de más de 4000 clientes corporativos en más de 160 países, en el cual se maneja desde una perspectiva de negocio industrial y de grandes proyectos, esta empresa ofrece productos especializados, soluciones de seguros, servicios a la medida, servicios de innovación y soluciones digitales. Munich Re tiene diferentes líneas de negocio, una basada en los reaseguros, otra basada en los seguros y también de Asset Management (*Anexo 2*).

En el primer siniestro del siglo XX de gran magnitud: el terremoto de San Francisco (18 de abril de 1906), la responsabilidad de Munich Re en las pérdidas fueron de 2,5 millones de dólares, en el cual actuaron rápidamente en el pago de sus obligaciones para poder desenvolver de una forma efectiva esta situación.

Munich Re fue la reaseguradora más grande del mundo en 2020, según un estudio de AM Best (Insurance Risk Assessment). A fines de 2021, los ingresos por primas de reaseguro de la compañía aumentaron un 21,1 % a aproximadamente \$7900 millones de USD (AM Best,2021). De manera similar, el estudio mostró que Munich Re se encuentra en el primer lugar en cuanto a la calificación de primas brutas suscritas no afiliadas (*Figura 1*).

Figura 1.

Las 50 Reaseguradoras, Calificadas por Primas Brutas Suscritas No Afiliadas, 2020 (Millones de USD)¹

| Califi- cación | Nombre de Compañía | Primas de Reaseguro Suscritas | | | | Total de Accionistas ² | Índices ³ | | |
|-------------------|---------------------------------------|-------------------------------|--------|-----------------|--------|--------------------------------------|----------------------|--------|-----------|
| | | Vida & No de Vida | | Solo No de Vida | | | Pérdidas | Gastos | Combinado |
| | | Bruto | Neto | Bruto | Neto | | | | |
| 1 | Munich Reinsurance Company | 45,846 | 43,096 | 30,237 | 29,011 | 36,845 | 74.7 | 30.9 | 105.6 |
| 2 | Swiss Re Ltd. | 36,579 | 34,293 | 21,512 | 20,636 | 27,258 | 78.7 | 30.3 | 109.0 |
| 3 | Hannover Rück SE ⁴ | 30,421 | 26,232 | 20,568 | 17,449 | 14,543 | 72.8 | 29.1 | 101.9 |
| 4 | SCOR S.E. | 20,106 | 17,910 | 8,795 | 7,695 | 7,588 | 70.2 | 30.1 | 100.2 |
| 5 | Berkshire Hathaway Inc. | 19,195 | 19,195 | 13,333 | 13,333 | 451,336 | 80.8 | 25.4 | 106.2 |
| 6 | China Reinsurance (Group) Corporation | 16,665 | 15,453 | 6,422 | 6,020 | 15,772 | 68.0 | 33.8 | 101.8 |
| 7 | Lloyd's ^{5,6} | 16,511 | 12,213 | 16,511 | 12,213 | 45,010 | 73.7 | 33.9 | 107.6 |
| 8 | Canada Life Re | 14,552 | 14,497 | N/A | N/A | 21,137 | N/A | N/A | N/A |
| 9 | Reinsurance Group of America Inc. | 12,583 | 11,694 | N/A | N/A | 14,352 | N/A | N/A | N/A |
| 10 | Korean Reinsurance Company | 7,777 | 5,432 | 6,427 | 4,229 | 2,261 | 84.6 | 14.9 | 99.6 |

Fuente: A.M Best Rating Services, Inc.

Esto debido a que Munich Re, ocupa también el primer puesto en cuanto a los principales grupos globales de reaseguro de Vida y No Vida, clasificados según primas brutas suscritas por no afiliados (*Anexo 3 y 4*). En cuanto a la competencia, se evidencia que la mayor competencia para la organización son Swiss Re, Hannover Ruck SE y SCOR S.E. Lo que permite evidenciar que estos reaseguradores actualmente son las que dominan el mercado.

Múnich Re Colombia se convirtió en el centro regional para América del Sur en el año 2017, por lo cual todos los procesos de negocio de Colombia, Chile, Perú, Ecuador, Bolivia y Venezuela se manejan en esta sede. Además, dentro de los clientes más destacados se identifican aseguradoras como: Sura, Seguros Bolívar, AXA, Colpatria Seguros, entre otros. También se puede destacar que Múnich Re es la reaseguradora más grande de Latinoamérica.

En cuanto al Market Share de Munich Re en Colombia, de acuerdo a Daniela Pérez, (Client Management - Business Consultant de Munich Re Colombia) la participación con contratos en vigencia del 2021 en primas No Vida es del 5,2% y en cuanto a primas de Vida y no Vida es del 5,9% (*Figura 2*), reflejando así la alta participación que tiene la organización en el mercado actual.

Figura 2:

| Contratos inicio vigencia 2021 | |
|--|-----------------------|
| Prima MRE COLOMBIA No Vida USD | 227.344.971,00 |
| Prima Total Colombia No Vida COP | 17.453.600.000.000,00 |
| Prima Total Colombia No Vida USD | 4.363.400.000 |
| Participación MRE en primas Colombia No Vida | 5,2% |
| Prima Total MRE COLOMBIA Vida y No Vida USD | 257.000.000,00 |
| Participación MRE en primas Colombia Vida y No Vida | 5,9% |

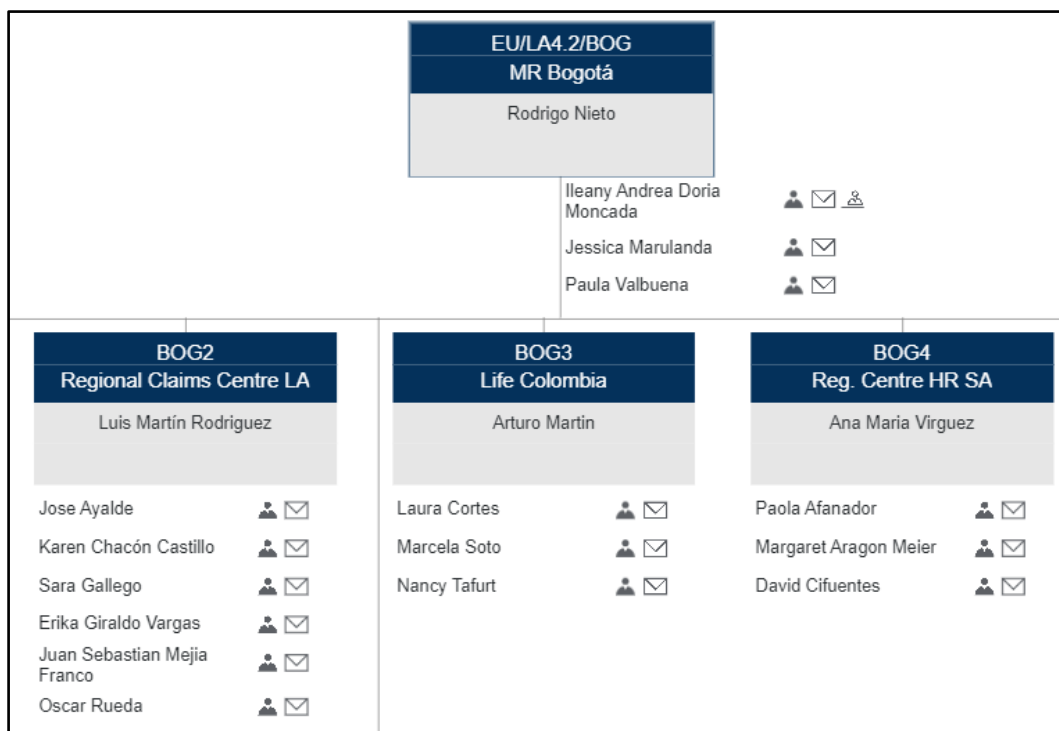
Fuente: Daniela Pérez (Client management - Business Consultant de Munich Re Colombia)

Munich Re juega un papel muy importante en el país, debido a que estos otorgan una protección a los estados financieros de los aseguradores y permitir uniformizar cuantitativamente la cartera de estos. Esto queriendo decir básicamente que son un respaldo de los aseguradores por si llega a ver siniestros, los reaseguradores tienen un altísimo capital que les permite cubrir todas estas siniestralidades.

1.2. Dimensión del área de práctica

El desarrollo del trabajo estará enfocado únicamente en el área de recursos humanos de Bogotá (Colombia), la cual se compone de 4 personas trabajando para esta área de la empresa, como se puede evidenciar en la Figura 3.

Figura 3:



Fuente: Intranet Munich Re

Según Birle Thomas (2021), jefe general de Recursos Humanos de Munich Re:

El departamento de RRHH del Grupo es responsable del desarrollo estratégico de la gestión y de la planificación de la sucesión de los altos cargos del grupo. Nos centramos en el desarrollo de los actuales titulares de los cargos, así como en la identificación de posibles sucesores. Además, el Grupo de RRHH coordina la política de diversidad de Munich Re, los diferentes requisitos de información interna y externa para RRHH.

Refiriéndose esto a la responsabilidad a nivel mundial que se maneja en la empresa.

En cuanto al área específica de práctica de recursos humanos de Munich Re (Bogotá, Colombia), se tiene como enfoque la actualización de la información y la calidad de los datos en el sistema para las oficinas de Colombia, Argentina y México. También se realiza una implementación de iniciativas locales de HR Data Analytics para mejorar la toma de decisiones del área.

Por otra parte, se desarrolla un apoyo en la elaboración de informes de gestión y cuadros de mando oportunos y precisos para las partes interesadas a nivel global, regional y local. Otra de las funciones en recursos humanos es la colaboración y apoyo en las diferentes iniciativas de bienestar, comunicación de RRHH, adquisición de talento, compensación y beneficios que tenga el área y por último una gestión documental del área.

Por último, en cuanto a la formación y desarrollo, el área de recursos humanos proporciona a los empleados diferentes herramientas necesarias para su éxito como LinkedIn Learning, Get Abstract, entre otras, lo que significa dar a los nuevos empleados una amplia formación de orientación para ayudarles en la transición a la nueva cultura organizativa de Munich Re.

1.1.3 Diagnóstico del área

Es importante destacar que, para el desarrollo de este trabajo, se tiene en cuenta únicamente la empresa Munich Re Colombia, en la línea de Recursos humanos siendo este el área de prácticas, por lo que, a partir de esto se realiza un diagnóstico de toda el área para poder entender diferentes ámbitos del entorno que se va a manejar. De esta forma, se corre una matriz DOFA a los procesos implementados en Recursos Humanos, permitiendo mostrar cuáles son sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Este análisis se desarrolló con base en conversaciones con los jefes del área y mi experiencia laboral desarrollada en la empresa Munich Re Colombia, en la cual se manejan procesos de Pre-screening, Reclutamiento y Selección, Contratación, Onboarding, Compensación, Retiro de empresa y Bienestar.

A continuación, se presenta la matriz DOFA:

| Debilidades | Oportunidades |
|---|---|
| <p>1. Tiempos para ejecución del proceso de reclutamiento y selección fuera de lo previsto (más largo de lo esperado), lo que perjudica en el cumplimiento de metas en recursos humanos.</p> <p>2. Falta de medidas e indicadores de diversidad según el rango en el proceso de reclutamiento y selección. Esto generando poca visualización de la información de la empresa que permita tener una buena toma decisiones, diseñar estrategias o implementar cambios.</p> <p>3. Onboarding muy teórico, con poca innovación, generando poca confianza por parte del candidato ingresado para tener una buena networking interna.</p> <p>4. Falta de indicadores de calidad en base a la experiencia de los candidatos durante el proceso de reclutamiento y selección, teniendo como</p> | <p>1. Herramientas digitales que permitan un mejor uso de los datos e información para obtener como resultado una optimización de los recursos.</p> <p>2. Alianzas con diferentes empresas que permitan manejar los aspectos de bienestar en la empresa.</p> <p>3. Generar un plan de bienestar a largo plazo, para tener las diferentes actividades programadas.</p> <p>4. Estructurar innovadoras estrategias de reclutamiento y selección que permitan la atracción de nuevos candidatos potenciales.</p> <p>5. Estructurar innovadoras estrategias de onboarding que le otorguen un mejor</p> |

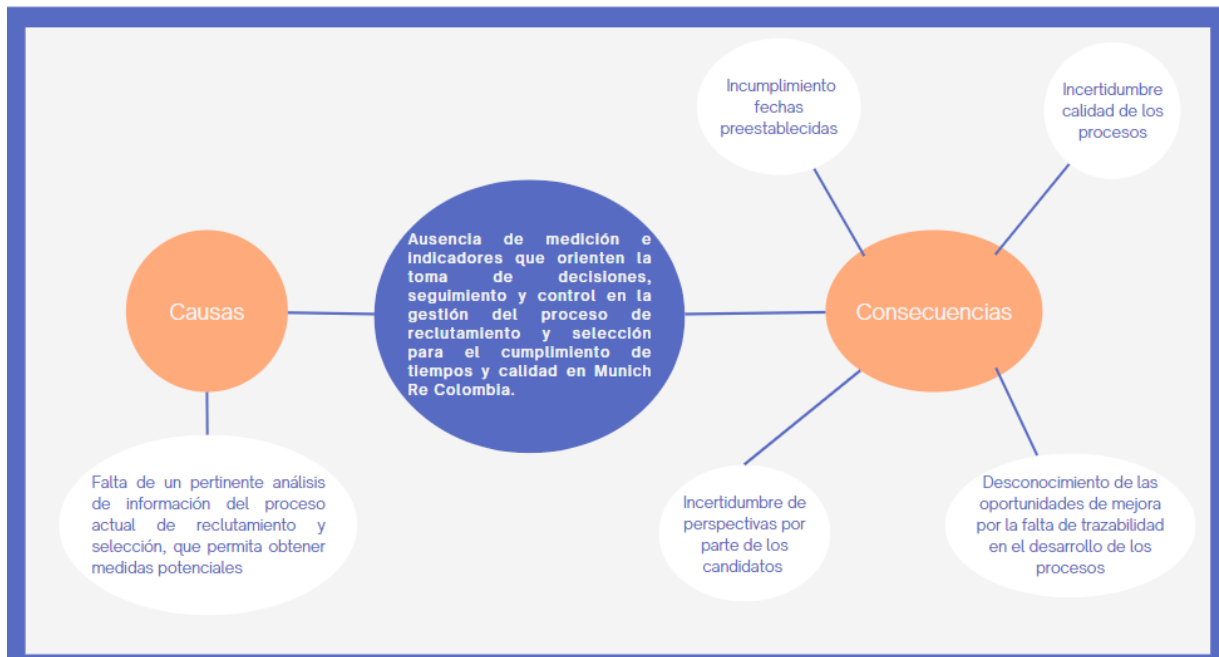
| | |
|---|--|
| <p>consecuencia una baja visión de oportunidades de mejora por parte de recursos humanos en este proceso.</p> <p>5. Escasez de personal para el área de Recursos Humanos, causando una sobrecarga para los empleados actuales.</p> <p>6. Ausencia de base de datos de candidatos que han tenido procesos en Munich Re. Por lo que se pueden no tener en cuenta candidatos potenciales.</p> <p>7. Falta de trazabilidad y control en las etapas en el proceso de reclutamiento y selección, la cual puede generar problemas para identificar fallas en el proceso.</p> | <p>acercamiento al candidato ingresado con los diferentes colaboradores.</p> |
| <p>Fortalezas</p> | <p>Amenazas</p> |
| <p>1. Definición adecuada de las necesidades de la empresa, por lo que a la hora de buscar un candidato para la organización se tienen bien definidas las funciones que va a desempeñar.</p> <p>2. Cultura organizacional que valora el poder hacer seguimiento a los procesos para poder mejorar y tener una visión completa.</p> <p>3. En el ámbito de compensación, tienen los salarios definidos, equitativos según el cargo.</p> <p>4. Buen sistema de gestión en el área de formación, para orientarles en la transición a la nueva cultura organizativa de Munich Re.</p> <p>5. Buena comunicación en el área, permitiendo designar tareas con eficiencia.</p> | <p>1. Candidatos en otros procesos con diferentes entidades pueden tener mejores ofertas, dificultando el momento de la vinculación con la empresa.</p> <p>2. En nómina, la empresa depende de una entidad externa. La cual, si llega a fallar su sistema afectaría a los empleados de la organización.</p> <p>3. La autenticidad de la información obtenida durante el proceso de pre-screening puede ser manipulada.</p> |

Fuente: Elaboración propia

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta la matriz DOFA, se puede concluir que uno de los principales problemas que tiene Recursos Humanos en Munich Re Colombia, es la ausencia de medición e indicadores que orienten la toma de decisiones, seguimiento y control en la gestión del proceso de reclutamiento y selección para el cumplimiento de tiempos, control y calidad. De lo anterior, es posible afirmar que la causa de este problema es generada por la falta de un pertinente análisis de información del proceso actual de reclutamiento y selección, que permita obtener medidas potenciales. Debido a este problema, se generan varias consecuencias como el incumplimiento de fechas preestablecidas, incertidumbre de la calidad de los procesos, incertidumbre de perspectivas por parte de los candidatos acerca del proceso de reclutamiento y selección y, por último, desconocimiento de las oportunidades de mejora por la falta de trazabilidad en el desarrollo de los procesos.

Figura 4:



Fuente: Elaboración propia.

Determinando este como uno de los problemas más importantes que tiene Munich Re Colombia en la actualidad, podemos ver en los antecedentes del desarrollo de estos procesos que por ejemplo en la actividad de ver la satisfacción de la experiencia de los candidatos, se realizaban mediante llamada telefónica, la cual nunca permitió tener un registro el cual validara y cuantificara mediante indicadores esta satisfacción. Otro caso que destacar es la falta de indicadores en las etapas del proceso de reclutamiento y selección, en la cual actualmente la empresa ni tiene tiempos

preestablecidos, ni un control de tiempos por etapas, sabiendo que a lo largo del proceso tienen que durar entre 30 y 45 días. Otro caso es la falta de indicadores de diversidad según el rango organizacional en cuanto a candidatos que participaron en el proceso de reclutamiento y selección. Estas faltas de medidas y de indicadores actualmente no permiten evaluar si se está en camino de alcanzar los objetivos de la empresa, ni tener un debido registro tanto de perspectivas de los candidatos hacia el proceso de reclutamiento para obtener oportunidades de mejora, por lo que antiguamente en la organización no se ha hecho nada para obtener alguna mejora para la optimización del proceso.

De acuerdo con lo anterior descrito, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo crear un modelo de indicadores para Munich Re Colombia que promueva la calidad y control en el proceso de reclutamiento y selección?

3. JUSTIFICACIÓN

El motivo por el cual es fundamental hacer un debido control y tener indicadores en el proceso de reclutamiento y selección radica en lograr tener datos que demuestren la calidad de los procesos, además de optimizar e identificar el tiempo que se invierte en cada etapa. De acuerdo con las métricas obtenidas en la organización, el proceso de reclutamiento y selección deben tomar 30 o 45 días (según el proceso de vinculación), por lo que actualmente los procesos están tomando más tiempo de lo preestablecido y esta situación puede producir un retraso de actividades del área que solicita la posición, que a su vez resulta en repercusiones negativas en la obtención de los resultados esperados del área respectiva y de la organización en general.

También puede afectar en las contribuciones que puede hacer la empresa a los empleados, debido a que Munich Re maneja un profit sharing global, esto significando que la organización puede proveer un pago a los empleados dependiendo de las ganancias de las empresas en adición de sus salarios. Si se llega a atrasar un proceso de vinculación en la empresa, genera un vacío en la organización debido a que las funciones de ese trabajador tienen que ser realizadas por otro empleado o en ciertos casos no se desarrollan esas funciones por la falta de experiencia de los trabajadores actuales, lo cual generaría que la empresa empiece a bajar el rendimiento, eficacia y eficiencia en sus procesos y se puedan perder negocios con clientes importantes o potenciales.

Al fijar unas métricas e indicadores de tiempo total del proceso, de diversidad según el rango y de satisfacción de calidad por parte de los candidatos claros, se tendrá una mayor certeza de la información que se brinda al líder, la calidad del desarrollo del proceso en general será cuantificable, por lo que se podrá ver las debilidades y fortalezas que existen, y se podrá realizar una debida trazabilidad que permita identificar las oportunidades de mejora, conllevando todo esto a una poder tener una mejor toma de decisiones.

Por último, la importancia de implementar estos aspectos en Munich Re Colombia necesitan ser medidas para identificar el alcance a futuro que podría llegar a tener este tipo de mejoras en los procesos dentro de la compañía, con el fin de obtener datos que permitan obtener un panorama más amplio de todo el proceso y poder indagar más a fondo en los puntos de quiebre o falencias que se puedan encontrar. Esto dando un sentido de pertenencia desde la administración, ya que se está cumpliendo el principal enfoque de un administrador, siendo estela realización de búsqueda y logro de objetivos.

Al lograr resultados positivos con estas mejoras, no solo pueden contribuir al proceso desde Munich Re Colombia, sino también puede comenzar a mejorarse en otras áreas de recursos humanos de Munich Re a nivel internacional, dado que, esto sería una aportación al cumplimiento de su cultura organizacional, al poder hacer seguimiento a los procesos para poder mejorar y tener una visión completa de todo el panorama en cuanto al proceso de reclutamiento y selección.

4. OBJETIVOS

Objetivo General:

Desarrollar un modelo de indicadores para el proceso de reclutamiento y selección en el área de recursos humanos de Munich Re Colombia, que promueva la calidad y control para una mejor toma de decisiones.

Objetivos Específicos:

1. Analizar el proceso actual de reclutamiento y selección para comprender las mediciones actuales y determinar las intenciones de medición potenciales.
2. Conocer los intereses y expectativas de los stakeholders del proceso de reclutamiento y selección para traducirlas en medidas.
3. Establecer medidas claras para el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección.

5. MARCO TEÓRICO

El proceso de reclutamiento y selección de personal es uno de los procesos realizados por el área de Recursos Humanos en donde se definen todos los procesos y actividades que se llevan a cabo para poder realizar esta gestión de manera óptima para la organización. Según Morell, A., & Brunet, I. (1999), el reclutamiento se define como un proceso orientado a la búsqueda de candidatos potenciales para cubrir una vacante, por otro lado, Bretones, F. D., & Rodríguez, A. (2008), nos habla sobre la relación existente entre los términos reclutamiento y selección, encontrando una gran relación entre estos dos pero siendo cada uno un término independiente. El autor Peiró (1986), nos brinda una definición más profunda sobre el reclutamiento, siendo esta: el proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para

realizar un determinado trabajo y atraerlos en número suficiente para que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos, ahora, después de haber definido el reclutamiento, debemos definir la selección para identificar la relación y diferencias existentes entre estos términos, “la selección de personal es un proceso psicosocial que se desarrolla en la organización, a través del cual se elige a unas personas para la realización de un trabajo” Bretones, F. D., & Rodríguez, A. (2008). En este proceso se encuentran dos tipos diferentes de decisiones, la primera se encuentra dirigida a cambiar de cargo o posición al personal de la propia empresa, el otro, incorporar nuevos colaboradores a la compañía. El objetivo principal de la selección del personal es descubrir candidatos que cumplan con el perfil requerido por la compañía, buscando así que estos nuevos colaboradores optimicen su utilidad para satisfacer los intereses empresariales.

En el paper *The Role of Human Capital in Science, Technology and Innovation*, nos hablan sobre el papel que cumple el empleado en las empresas, como estos pueden afectar de manera positiva o negativa a la empresa, llegando a la conclusión de lo importante que es tener buenos procesos de reclutamiento y selección del personal. Tener un buen proceso de reclutamiento y selección, permite tener un óptimo capital humano; este último definido como: La suma de conocimientos y habilidades de los trabajadores que tienen valor económico y aumentan la productividad. A veces, no solo los conocimientos y las habilidades, sino también las capacidades naturales y la experiencia se consideran elementos del capital humano (Bontis, 1999). Abuzyarova y los demás autores del artículo hablan de las diferencias existentes entre la formación básica en el trabajo, en donde a medida del tiempo los colaboradores adquieren habilidades que pueden aplicarse en otras empresas o en diferentes industrias, y la formación específica, la cual es de suma relevancia para una empresa en concreto o una actividad limitada en un área específica (Abuzyarova et al., 2019). Ambas formaciones son importantes dado a que mientras más experiencia laboral tenga un colaborador este habrá desarrollado una mayor cantidad de habilidades blandas y duras al haberse enfrentado a diferentes entornos, desafíos y problemas.

Obteniendo un panorama más amplio, en el artículo *The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management* se investiga el impacto del proceso de contratación y de las prácticas de la gestión de calidad en la competitividad de una empresa, obteniendo como conclusión que estas prácticas tienen una influencia positiva con respecto a la competitividad de la empresa, además de esto, la investigación entregó como resultado que los rasgos de comportamiento de los empleados parecen tener un impacto significativo en la eficacia de las prácticas de gestión de calidad, implicando así que el área de gerencia debe centrar su atención en estos rasgos de sus posibles futuros empleados y no limitar su atención a las habilidades técnicas de los empleados potenciales. Por su parte, Kapur R. (2022), considera que los procesos de reclutamiento y selección son indispensables si se tiene como fin lograr un crecimiento efectivo en la organización, para ello es necesario crear un equipo de empleados capaces, eficientes y leales. Este autor, nos identifica 8 etapas en este proceso, la primera es cuando existe una vacante laboral dentro de la

organización, la siguiente etapa es el análisis de puesto en donde se evalúan qué necesidades y requisitos tiene esa vacante, después, sigue la etapa de búsqueda de candidatos, en donde se publica por diferentes medios las vacantes disponibles, al momento de atraer candidatos los principales factores para tener en cuenta son las calificaciones educativas, la experiencia laboral, el conocimiento y las habilidades de comunicación. La cuarta etapa es la selección de candidatos, en donde se toman decisiones de a cuáles candidatos llamar para la siguiente etapa la cual es la entrevista, allí se debe asegurar de especificar la fecha y hora exacta a los posibles futuros empleados, al momento de la entrevista se hacen preguntas a tierra y cerradas, buscando que estos estén bien preparados y sean conscientes de varios aspectos en términos de funciones laborales, se continúa con la etapa de selección y designación de candidatos, esta decisión debe tomarse después de que todos los candidatos hayan sido entrevistados, al momento de la decisión hay algunos aspectos a tener en cuenta cómo lo son la revisión médica, el salario, las obligaciones laborales entre otras. Seguido de esto, en la etapa de inducción y capacitación, teniendo como objetivo que se genere información entre RRHH en cuanto a los factores que les permitan desempeñar sus funciones laborales de manera organizada y alcanzar las metas y objetivos deseados. Finalmente, la última etapa es evaluar al empleado, este paso se considera indispensable para mejorar el desempeño de los empleados, por lo tanto, los empleadores deben aplicar métodos de evaluación de desempeño para poder identificar las limitaciones del empleado y diseñar un método de mejora.

Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2010) nos hablan sobre las relaciones que existen entre las percepciones de los empleados sobre el uso de prácticas de recursos humanos en su grupo de trabajo y el ausentismo de los empleados, la intención de permanecer en la organización y el comportamiento de ciudadanía organizacional, para llevar a cabo esta investigación, se realizaron encuestas a los empleados de una gran organización de servicio de alimentos en donde se encontró una relación positiva entre las percepciones de la práctica de recursos humanos y el compromiso efectivo, el comportamiento de ciudadanía organizacional y la intención de permanecer en la organización, además, todos estos se relacionan negativamente con el ausentismo. Con el fin de conocer el proceso de reclutamiento actual y entender los puntos de vista de los stakeholders, se usará este estudio como base para realizar las preguntas a los colaboradores de Munich Re, ya que los resultados de estas servirán para identificar cómo se pueden mejorar estos procesos. Por otro lado, Horstmeyer (2018) enfatiza en que no es suficiente con tener un buen proceso de reclutamiento y selección dado a que se encuentran las condiciones empresariales volátiles, inciertas, complejas y ambiguas (VUCA) las cuales hacen que la formación del personal en nuevas competencias no sólo sea relevante al momento de la contratación, sino que lo seguirán siendo en el futuro, haciendo este proceso una tarea mucho más compleja.

De acuerdo a lo anterior, en los últimos tiempos el rol de recursos humanos se ha ido transformando dentro de las organizaciones debido a las nuevas tendencias en la utilización de diferentes sistemas de información y análisis, por lo que Dulebohn, J. H., & Johnson, R. D. (2013) proporcionan en su artículo *Human resource metrics and decision support: A classification framework*, un

marco el cual describe la necesidad de datos, las características de decisión y las métricas de recursos humanos para la toma de decisiones de recursos humanos. Ellos llegaron a la conclusión de que, aunque los profesionales de RRHH han desarrollado una mayor variedad de métricas, ha existido una falta de orientación con respecto a dónde aplicar esas métricas en incorporarlas en las herramientas de sistemas de soporte a las decisiones (DSS) y de inteligencia empresarial (BI) para agregar valor a su área. Shahabi Nasab et al. (2020) identificaron indicadores de productividad los cuales miden el rendimiento de la empresa en varios ámbitos en el área de recursos humanos a través de una investigación por encuesta, ellos llegaron a la conclusión de que los indicadores de motivación, habilidad y credibilidad están en los 3 primeros lugares en términos de recursos humanos de las organizaciones, a su vez, su sugerencia es enfatizar la importancia de los recursos humanos competentes y eficientes con el fin de motivar a los recursos humanos de las organizaciones ejecutivas para trabajar más y tener una eficiencia mayor utilizando incentivos espirituales y materiales y mejorar la productividad organizacional.

Es necesario tener indicadores que midan la eficacia del proceso de selección para saber si este alcanza su objetivo el cual es llenar una vacante con el candidato adecuado a las exigencias del puesto, los sistemas de medición deben satisfacer algunos objetivos como: comunicar la estrategia y las metas, identificar problemas y oportunidades, definir responsabilidades, diagnosticar problemas entre otros (Garcia, 2012). En el artículo *Enfoque de proceso en la gestión de recursos humanos. Indicadores.*, sus autores hablan de los indicadores de desempeño en las empresas, en donde generalmente estos se encuentran asociados a tres variables: costo, tiempo y calidad y es posible dividir los indicadores en dos grupos, los del negocio (como la utilidad sobre activos) y los relativos a los procesos (por ejemplo, la productividad en cada función: transacciones por empleado). En el artículo se proponen tres áreas de indicadores principales para el control de la gestión de los RH, la primera son los indicadores de planificación de RH los cuales ayudan a identificar condiciones de procesos o eventos en un momento determinado, permitiendo analizar tendencias, proporcionando información de cuándo la organización va en una dirección no deseada, o cuando está estancada, en donde se encuentra la plantilla actual en relación con la necesaria, el porcentaje de empleados que tienen potenciales sucesores dentro de la organización, el tiempo medio de duración de los procesos de selección, entre otros. Los indicadores de formación y desarrollo se componen por el gasto medio de formación por empleado, el tiempo de formación por empleado y los gastos en programas de formación y capacitación profesional en relación con el número de empleados, estos son vitales para comprender el nivel de formación de cada uno de los colaboradores, y el promedio de formación de toda la compañía. La última área es la de los indicadores de compensación y beneficios, en donde se expone claramente los beneficios que se tienen por permanecer a la compañía, las compensaciones extras que ésta tiene y las motivaciones que se brindan tanto de bienestar como materiales. Además de estos indicadores, existen 3 indicadores que deben ser utilizados para evaluar el desempeño de los procesos de RH, siendo estos: eficiencia, la cual representa un beneficio para el responsable del proceso, ya que cada proceso debe tener al menos dos requerimientos de eficiencia establecidos,

buscando que exista una relación entre el beneficio o costo y que mida el tiempo del ciclo. La adaptabilidad es acerca de la flexibilidad del proceso para satisfacer las necesidades especiales del presente y los requerimientos del futuro. Por último, la efectividad es la forma aceptada en que se cumplen con los requerimientos del cliente final y se evalúa la calidad del proceso, siempre es posible mejorar la efectividad de cualquier proceso sin importar la manera en que este esté diseñado. Es importante que estos indicadores estén en armonía, para que RH logre cumplir sus objetivos en cuanto a la implementación de un sistema integrado en donde haya cohesión y unidad de propósito en cada uno de sus procesos. En la lectura *Measurement models for linking latent variables and indicators: A review of human resource management research using parcels*, nos mencionan que existen diferentes métodos para relacionar variables con indicadores, pero la que se destaca más para medir un producto final y utilizar la escala resultante como indicador único se llama agregación total con correlación de confiabilidad la cual consiste en combinar todos los ítems de la escala para formar un único indicador y, a continuación, utilizar la información de fiabilidad de la escala para controlar el error de medición. Este enfoque implica calcular una puntuación de escala basada en una suma o promedio de todos los elementos y es de suma importancia ya que le abre las puertas a los investigadores para que estos aprovechen al máximo el potencial de las técnicas de SEM (Modelización de ecuaciones estructurales) para probar estas teorías.

En el estudio *Diseño y formulación de indicadores claves de rendimiento final* sus autores hablan de cómo la optimización de procesos es una herramienta indicada para el establecimiento de indicadores KPI, debido a que es necesario tener procesos claros y precisos para proponer indicadores, después de esto, los resultados se verían afectados si no se analiza profundamente la trazabilidad y control de los procesos. Además, establecen que con la estandarización de los procesos se crean parámetros los cuales permiten que se alineen la operación con los objetivos, obteniendo como resultado evitar los reprocesos y reduciendo costos operacionales. Por otra parte, en el artículo *Diseño de un método de evaluación del desempeño con KPI's en una pyme de Orizaba* el cual es una propuesta de un método de aplicación para subsanar parte de su sistema de organización de recursos humanos, en este describen la metodología para diseñar e implementar un método de evaluación del desempeño utilizando KPI's la cual consta de 6 pasos, dentro de esta metodología se encuentra como primer paso determinar y comprometer al equipo de trabajo, después de estos se examinan las fuentes formales de información, se actualiza el análisis y descripción de puestos, para así ya poder determinar los KPI para así después diseñar e implementar un método de evaluación del desempeño para finalmente poder medir el cumplimiento de los indicadores.

Por otro lado, en el texto de *Medidas de tendencia central en la enseñanza básica en Chile*, identifican como se pueden sacar diferentes indicadores usando medidas de tendencia central, siendo estos enseñados en la educación básica. Estas medidas son la Media, la cual nos dice que su principal característica es la estabilidad dentro de la muestra, la uniformidad de una muestra a otra en comparación con las posiciones de otros estadísticos y la siguiente medida es la Moda, siendo esta el valor que cuenta con una mayor frecuencia o repetición en una distribución de datos.

El mundo cada día se evoluciona más rápido y las empresas hacen parte de este constante desarrollo, estas día a día tienen que ir al mismo ritmo que sus pares o incluso más rápido para no quedarse atrás, perder reputación y por lo mismo, clientes, Thomson et al. (2017) nos hablan de cómo la tecnología ha llevado a que las compañías innoven en la transformación digital, esta innovación nace debido a la necesidad presentada por los requisitos cambiantes de las competencias de los trabajadores los cuales obligan a la actualización continua. En el documento *Human Factors-Based Many-Objective Personnel Recruitment for Safety-Critical Work Environments* sus autores B. Lazzarini & F. Pistolesi, presentan un marco de optimización para el reclutamiento de personal en entornos de trabajos críticos para la seguridad basándose en cuatro objetivos, en donde minimizan dos de ellos los cuales son coste y tiempo de aprendizaje y maximizan percepción de riesgo y precaución. Ellos lograron demostrar que después de aplicar su marco a 300 candidatos, se presenta una mejora significativa de la percepción del riesgo y la precaución en ambos escenarios al compararse con el reclutamiento usual de la empresa. Al aplicar este marco los riesgos disminuyen su probabilidad de ocurrencia y son menos perjudiciales debido a que cada tarea vacante se asigna al candidato más adecuado desde el punto de vista de la seguridad.

Con el avance de la tecnología las compañías se ven en la necesidad de adoptar nuevas tendencias en el mejoramiento de los procesos e implementar las tecnologías que el mercado ofrece para los servicios de gestión de recursos humanos, centrándose en la contratación, pero es allí donde las compañías llegan a la incertidumbre de si deben optar por automatizar este proceso o no, para poder tomar esta decisión lo primero que deben tener en mente es si la empresa se encuentra preparada para esto, el área de RRHH es consciente de que su equipo de contratación se enfrenta a grandes desafíos al momento de realizar todos los pasos de su proceso de reclutamiento, selección e inducción es por esto que Gupta, P., Fernandes, S. F., & Jain, M. (2018) en su documento *Automation in Recruitment: A New Frontier. Journal of Information Technology Teaching Cases* realizan una encuesta a reclutadores de diferentes empresas que hacen sus procesos de manera adversas, obteniendo como que el 96% de los reclutadores están de acuerdo con que la tecnología permite optimizar el tiempo y dinero de estos procesos, además, el 50% de los encuestados está de acuerdo en que la tecnología permite comprender la longevidad de los empleado, finalmente, el 65% de los reclutadores están de acuerdo en que el uso de la tecnología en la contratación mejora la transparencia para todas las partes interesadas.

Karam et al. (2020) también nos habla sobre los desafíos complejos de la actualidad, los cuales pueden limitar la capacidad de una compañía para manejar de manera eficiente los métodos y técnicas que cuenten con las habilidades de los individuos. En su estudio *Integrating systems thinking skills with multi-criteria decision-making technology to recruit employee candidates*, emplean al momento de contratar posibles empleados habilidades de pensamiento sistémico como herramienta de selección complementaria, siendo pioneros en este campo de estudio en el reclutamiento, ellos evalúan a los posibles empleados de una organización en función de sus habilidades de pensamiento

sistémico mientras controla las incertidumbres del entorno complejo de toma de decisiones, su objetivo principal es evaluar al grupo de solicitantes de acuerdo a su nivel de habilidades de pensamiento sistémico y después clasificarlos en función de la estrategia de las necesidades de mano de obra de la organización y estrategias de contratación. Ellos llegan a la conclusión de que la identificación de estas habilidades permitirá el correcto posicionamiento y reclutamiento de personas que se ajusten a los requisitos de niveles de habilidad del puesto de trabajo, obteniendo como resultado una mejora en el rendimiento laboral.

En el trabajo realizado por Ávila et al. (2022) nos habla de cómo el mundo contemporáneo se encuentra marcado por los avances tecnológicos integrando el mundo físico con el virtual/digital. Para nadie es un secreto que la cuarta revolución industrial día a día genera aceleradas transformaciones en todos los ámbitos sociales, dentro de las organizaciones se debe hacer una reflexión sobre la capacidad que tiene el talento humano frente a estos nuevos desafíos y retos que la sociedad impone. En *Talento humano en la cuarta revolución industrial* buscan caracterizar el talento humano en el contexto de la cuarta revolución industrial, en donde obtienen que las organizaciones deben promover la capacitación de los talentos multidisciplinarios con adaptabilidad antes las innovaciones que se irán presentando a lo largo del siglo. Ávila et al. (2022) concluyen que las organizaciones llegarán a contar con tecnología la cual reemplace labores humanas automatizadas, además, con capital humano fortalecido en sus capacidades gracias a las herramientas tecnológicas.

6. METODOLOGÍA

La metodología que se lleva a cabo en esta investigación es de tipo cualitativo. Según el libro *Metodología de la investigación: "La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explotándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto."* (Sampieri, 2018). Esta metodología es la que más se adapta para poder desarrollar de una manera óptima este trabajo.

Para el cumplimiento de objetivos, planteados en el apartado 4, se decide usar herramientas de recolección de datos como la búsqueda de documentos y registros, el cual "Son aquellos pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio. Prácticamente la mayoría de las personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades los producen y narran, o delinean sus historias y estatus actuales" (Sampieri, 2018). Esta herramienta permitirá identificar cuáles son las medidas más importantes que se deben tener en cuenta para la creación del sistema de indicadores para el control en la gestión del proceso de reclutamiento y selección. Además, se van a desarrollar entrevistas semiestructuradas de muestreo por conveniencia, siendo las entrevistas semiestructuradas un tipo de guía de preguntas en la cual el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales de las predeterminadas (Sampieri, 2018), pero con la condición de tener un muestreo por conveniencia, siendo este aquel formado por los casos o personas a los cuales tenemos acceso. (Battaglia, 2008, como se citó en Sampieri, 2018). Esto es con el fin de conocer y complementar las

perspectivas acerca del desarrollo del proceso de reclutamiento y selección desarrollados en Munich Re Colombia. Para la descripción de este diseño metodológico, se darán a conocer las actividades e instrumentos de recolección de información que fueron determinados para cada objetivo:

Objetivo específico 1: Analizar el proceso actual de reclutamiento y selección para comprender las mediciones actuales y determinar las intenciones de medición potenciales.

La primera actividad que se va a desarrollar es la investigación sobre teorías de análisis de procesos de reclutamiento y selección y sobre medición en estos procesos en diferentes bases de datos para tener un mejor entendimiento y poder tener un panorama más amplio sobre el tema. En segundo lugar, se hará una consulta de documentos que se encuentran en la oficina o en la intranet de Munich Re, para conocer al detalle el proceso de reclutamiento y selección actual, incluyendo sus objetivos estratégicos. La tercera actividad por realizar es el desarrollo de una entrevista semiestructurada con la encargada del proceso de reclutamiento y selección (*Anexo 5*), para obtener más información acerca de los detalles de la medición en el proceso actual y sus intenciones de medición potenciales. Por último, se hará una consolidación de la información obtenida en las primeras tres actividades para tener un mejor entendimiento del proceso actual y determinar las intenciones de medición potenciales.

Objetivo específico 2: Conocer los intereses y expectativas de los stakeholders del proceso de reclutamiento y selección para traducirlas en medidas.

Para este objetivo específico, lo más importante es ver todos los puntos de vista que se puedan obtener en el proceso de reclutamiento y selección, por lo que en primer lugar se hará una entrevista semiestructurada a la jefe de área de recursos humanos (*Anexo 6*), con el fin de ver los aspectos de calidad más importantes a medir desde su perspectiva en el desarrollo del proceso y ver qué etapas son las más prioritarias visualizando más claramente las necesidades de la empresa. En segundo lugar, desarrollar una entrevista semiestructurada a una candidata que participe en el proceso de reclutamiento y selección de cyber underwriter, realizada en los últimos dos meses y siendo esta la candidata seleccionada de Munich Re (*Anexo 7*), con el fin de ver cómo su experiencia en el desarrollo del proceso y ver cuáles pueden ser oportunidades de mejora en este proceso de reclutamiento y selección. En tercer lugar, se desarrollará entrevista con un jefe de área para poder visualizar diferentes aspectos de calidad del proceso (*Anexo 6*). La cuarta actividad es desarrollar una entrevista semiestructurada con la encargada del proceso de reclutamiento y selección (*Anexo 6*), para identificar sus expectativas e intereses en el proceso de reclutamiento y selección. Por último, se desarrollará una consolidación de información, para poder visualizar más claramente las diferentes medidas que se pueden llevar a cabo.

Objetivo específico 3: Establecer medidas claras para el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección.

Para el desarrollo de este objetivo se hará una entrevista a la jefa de recursos humanos (*Anexo 8*), con el fin de establecer las medidas definitivas que van a haber para las etapas del proceso de reclutamiento y selección y las métricas en cuanto a la calidad del proceso y métricas en cuanto a variables para. Por último, se desarrollará una consolidación de la información.

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| CRONOGRAMA ACTIVIDADES | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| EMPRESA | | Munich Re | | | | | | | | | | | |
| AREA DE PRACTICA | | Recursos Humanos | | | | | | | | | | | |
| OBJETIVO GENERAL | | Desarrollar un modelo de indicadores para el proceso de reclutamiento y selección en el área de recursos humanos de Munich Re Colombia, que promueva calidad y control para una mejor toma decisiones. | | | | | | | | | | | |
| Objetivo específico #1 | Actividad | SEMANAS | | | | | | | | | | | |
| | | Fecha S1 | Fecha S2 | Fecha S3 | Fecha S4 | Fecha S5 | Fecha S6 | Fecha S7 | Fecha S8 | Fecha S9 | Fecha S10 | Fecha S11 | Fecha S12 |
| Analizar el proceso actual de reclutamiento y selección para comprender las mediciones actuales y determinar las intenciones de medición potenciales. | Investigación sobre teoría del proceso de reclutamiento y selección y medición en estos procesos | P | | | | | | | | | | | |
| | | R | | | | | | | | | | | |
| | Consulta de documentos | P | | | | | | | | | | | |
| | | R | | | | | | | | | | | |
| | Desarrollo de una entrevista semiestructurada con la encargada del proceso de reclutamiento y selección | P | | | | | | | | | | | |
| | | R | | | | | | | | | | | |
| Conocer los intereses y expectativas de los stakeholders del proceso de reclutamiento y selección para traducirlas en medidas. | Consolidación de la información | P | | | | | | | | | | | |
| | | R | | | | | | | | | | | |
| | Desarrollo de una entrevista semiestructurada con jefe R.H | P | | | | | | | | | | | |
| | | R | | | | | | | | | | | |
| | Desarrollo de una entrevista semiestructurada con candidato que haya estado en proceso de Munich Re | P | | | | | | | | | | | |
| | | R | | | | | | | | | | | |
| Establecer medidas claras para el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección. | Desarrollo de una entrevista semiestructurada con un jefe de área | P | | | | | | | | | | | |
| | | R | | | | | | | | | | | |
| | Desarrollo de una entrevista semiestructurada con la encargada del proceso de reclutamiento y selección | P | | | | | | | | | | | |
| | | R | | | | | | | | | | | |
| | Consolidación de la información | P | | | | | | | | | | | |
| | | R | | | | | | | | | | | |
| Objetivo específico #3 | Desarrollo de una entrevista semiestructurada con la encargada del proceso de reclutamiento y selección y la jefe de R.H | P | | | | | | | | | | | |
| | | R | | | | | | | | | | | |
| | Consolidación de la información | P | | | | | | | | | | | |
| | | R | | | | | | | | | | | |

OBSERVACIONES:

| | | |
|------------|---|--|
| P | Planeado o programado. | |
| R | Cuando se llevó a cabo realmente. | |
| Fechas S # | Corresponde a la fecha de la semana correspondiente | |

8. DESARROLLO DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS

En este punto se va a entrar a detalle en el desarrollo de las actividades que se llevaron a cabo y los resultados obtenidos para el logro de cada uno de los objetivos planteados.

Objetivo específico 1: Analizar el proceso actual de reclutamiento y selección para comprender las mediciones actuales y determinar las intenciones de medición potenciales.

Para este objetivo, inicialmente se desarrolló una investigación sobre las teorías de análisis de procesos de reclutamiento y selección, y sobre la medición en estos procesos en diferentes bases de datos para tener un mejor entendimiento y poder tener un panorama más amplio sobre el tema. En

segundo lugar, para el cumplimiento de este objetivo se realizó una consulta de documentos que se encuentran en la intranet de Munich Re, para conocer al detalle el proceso de reclutamiento y selección actual, incluyendo sus objetivos estratégicos. Debido a esto, según las políticas de Munich Re (2021), En cuanto al reclutamiento de candidatos externos, Recursos Humanos local llevará a cabo la búsqueda preliminar de primer nivel de candidatos adecuados. Para contrataciones de especialistas sénior y/o gerentes, se consultará a Recursos Humanos Regionales (es decir, las funciones de adquisición de talento de especialistas regionales) sobre la estrategia de abastecimiento antes de la asignación de agencias de contratación externas. Para todas las contrataciones regionales de alta gerencia con importancia estratégica global, se consultará a Recursos Humanos Globales (es decir, Adquisición de Talento Global) para la preparación de una estrategia integral de abastecimiento. Se ha definido una lista de proveedores preferidos para el reclutamiento de búsqueda de ejecutivos y se puede obtener de Recursos humanos globales, Recursos humanos regionales o adquisiciones regionales. Los términos y servicios han sido acordados a nivel global. La asignación de empresas que no figuran en la lista para la búsqueda de ejecutivos obligatoria requiere la aprobación de Regional HR.

En cuanto al proceso de selección local, Recursos Humanos garantiza que la selección de candidatos siga un proceso de entrevista estructurado y transparente y salvaguarda una evaluación justa, no discriminatoria e imparcial de la idoneidad del candidato en línea con el compromiso de Múnich Re con la diversidad y la inclusión. La idoneidad se determinará tanto por la capacidad técnica como por el potencial de desarrollo de los candidatos. Si se utilizan principios regionales de dotación de personal y selección para puestos clave sénior que difieren del proceso de selección, el Regional HR necesita documentar sus propios estándares con la consulta de Global HR. Todos los nombramientos de ML1 (visión de gestión) deben ser decididos por el Consejo de Administración en Múnich. Todos los nombramientos de ML2 (visión de gestión) y jefes de unidades de negocios deben ser decididos por el Comité de Reaseguros.

La tercera actividad realizada para el cumplimiento de este objetivo específico es el desarrollo de una entrevista semiestructurada con la encargada del proceso de reclutamiento y selección en Munich Re Bogotá, esto con el fin de obtener más información acerca de los detalles de la medición en el proceso actual y sus intenciones de medición potenciales.

Para la entrevista se tuvo en cuenta el siguiente objetivo: *Analizar el proceso actual de reclutamiento y selección para comprender las mediciones actuales y determinar las intenciones de medición potenciales.*

Considerando los resultados de la entrevista, donde en la primera parte se solicitó una explicación detallada del proceso de reclutamiento y selección que se maneja actualmente en la empresa, en el cual para el proceso de reclutamiento y selección lo manejan de la siguiente manera:

1. El mánager pide autorización para abrir el puesto del trabajador.

2. Recursos Humanos acuerda con el mánager cómo se va a manejar el proceso (Quiénes van a intervenir en el proceso de las entrevistas, identificación de prioridades, rango de salarios, preferencias, entre otros).
3. Recursos humanos procede a postear la posición en Lumesse, donde normalmente dura posteada dos semanas.
4. Recursos humanos empieza a hacer filtros de hojas de vida.
5. Empieza el proceso de pre-screening, en el cual se llama a los empleados y se le empieza a preguntar sobre sus intereses, salario actual, experiencia, conocimientos previos, idiomas, entre otros.
6. Después de esto, se les hace una entrevista con el encargado del proceso de reclutamiento y selección en recursos humanos y con una persona del área en el cual se está buscando el puesto de trabajo.
7. El siguiente paso es desarrollar el siguiente filtro con otra entrevista por parte de los gerentes (esta puede incluir casos para determinar el nivel de conocimientos)
8. Se selecciona al candidato y se le extiende la oferta.

La segunda parte de la entrevista se basó principalmente en comprender las mediciones actuales y determinar las intenciones de medición potenciales. Inicialmente se indicó que, en cuanto a la medición actual sobre los tiempos se sabe que el tiempo estipulado para el proceso de reclutamiento y selección dura 30 o 45 días (dependiendo del tipo de proceso), pero que los procesos actualmente se están demorando más del tiempo estipulado, aunque cabe aclarar que a Munich Re le importa más la calidad de las personas contratadas.

Figura 5.

| ANS | Tiempos x ANS |
|--|---------------|
| Directo | 30 |
| D. Complejo | 45 |
| Temporal | 45 |
| Aprendiz Sena/ Practicante universitario | 45 |

Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior está definido localmente en la organización y el proceso contabilizado abarca de la actividad 3 a la actividad 8 mencionadas anteriormente. Debido a esto podemos concluir que se tiene una meta prevista al día de hoy, pero no se tiene una trazabilidad de las etapas, las cuales según la encargada del proceso de reclutamiento y selección de Munich Re Colombia quiere tener un seguimiento de estas para poder visualizar de una manera más amplia las oportunidades de mejora. En cuanto a la medición actual de calidad (satisfacción del proceso de reclutamiento y selección), no existe ningún tipo de registro actualmente, por lo que a Munich Re Bogotá les gustaría saber la percepción de todos los involucrados y a la vez tener indicadores de calidad del proceso. Por último,

en cuanto a la medición actual de candidatos participantes segmentados por rango y género, no existe ningún tipo de registro actualmente. Por lo tanto, con esta información recolectada se considera importante saber los puntos de vista de todos los asociados al proceso de reclutamiento y selección, con el fin de tener una vista más amplia de las posibles mediciones a desarrollar.

Objetivos específicos 2: Conocer los intereses y expectativas de los stakeholders del proceso de reclutamiento y selección para traducirlas en medidas.

Para el desarrollo de este objetivo específico, lo más importante es ver todos los puntos de vista que se puedan obtener en el proceso de reclutamiento y selección, por lo que en primer lugar se desarrolló una entrevista semiestructurada a la jefe de área de recursos humanos. En la cual evidencio que hay una necesidad de conocer el punto de vista de los candidatos que participaron en el proceso de reclutamiento y selección, para obtener unos estandartes de los procesos que se están desarrollando bien y cuales se pueden mejorar. También mostró su interés en realizar un seguimiento de la cantidad de personas que participan en un proceso de reclutamiento y selección segmentado por el rango, genero, tipo de reclutamiento y la fase del proceso a la que el candidato llego. Por último, enfatizo en el control de tiempos del proceso para ver porque se estaba demorando de lo previsto este proceso.

El siguiente paso para el cumplimiento de este objetivo fue hacer una entrevista semiestructuradas a una candidata que participo en el proceso de reclutamiento y selección de Cyber Underwriter, realizada en los últimos dos meses y siendo esta la candidata seleccionada de Munich Re. Esta candidata menciona que, en cuanto a los estándares de tiempo estuvieron acordes con el estipulado que ella tenía de 2 meses que tomó el proceso, pero que si tenía un interés en poder calificar su experiencia de alguna forma.

El tercer paso fue una entrevista semiestructurada a el jefe de área de operaciones e innovación, en el cuál mencionó su interés en la sistematización de los procesos de calidad en cuanto a la satisfacción, en la cual hizo énfasis que solo se enfocaría en los candidatos y no en ningún otro stakeholder. En cuanto al tema de tiempos, comento que se debe hacer énfasis en la comparación del tiempo real al tiempo previsto y de la identificación clara de las etapas del proceso de reclutamiento y selección en Munich Re, para obtener un resultado conciso de lo que está pasando internamente en el proceso. Por último, en cuanto a las variables de segmentación de rango según el género, vio la necesidad de cuantificarlas debido a que en Munich Re Global maneja un registro trimestral llamado ECON, en el cual piden este tipo de datos y que actualmente en Munich Re Colombia no tiene registro.

Para finalizar, se hizo una entrevista semiestructurada con la encargada del proceso de reclutamiento y selección, en la cual señalo su interés en obtener los diferentes registros de diversidad, de satisfacción de calidad sólo a los candidatos y de poder registrar un control de las

etapas para ver el tiempo total del proceso y visualizar en que etapa se puede identificar una oportunidad de mejora.

Recopilando toda la información de las entrevistas, podemos concluir que, en cuanto al tema de satisfacción del proceso, se llegó a identificar que los indicadores de satisfacción deben ser únicamente dirigidos a los candidatos que participaron en el proceso de reclutamiento y selección, en la cual se ve reflejado que todos los intereses de los stakeholders están correlacionados en este sentido. Todos los stakeholders del proceso identificaron 3 ítems centrales en cuanto al proceso de calidad: Seguimiento por parte de la empresa, tiempo invertido en todo el proceso y satisfacción general del proceso. En cuanto a las variables de control de tiempo del proceso, por parte del candidato que participó en el proceso comentó que el tiempo de las etapas estuvieron bien estructuradas. En cambio, por parte de los otros participantes de las entrevistas, se sugirió ver etapa por etapa los tiempos que toma el desarrollo de estos procesos, para obtener un panorama más centrado a las oportunidades de mejora, tomando como base el tiempo total real tomado comparándolo con el tiempo estimado.

Objetivos específicos 3: Establecer medidas claras para el desarrollo del modelo de indicadores en los procesos de reclutamiento y selección.

Para el desarrollo de este objetivo, se realizó una entrevista con la jefa de recursos humanos, en la cual definió que los indicadores de calidad se van a sacar mediante encuestas realizadas a los candidatos que participaron en el proceso de reclutamiento y selección de la empresa, con el fin de obtener un indicador de tendencia central (moda), este siendo el valor que cuenta con una mayor frecuencia en una distribución de datos (Salcedo, 2008), por cada pregunta realizada en la encuesta. En la entrevista se definieron 8 preguntas con sus respectivas opciones de respuesta para hacerle a los a candidatos:

1. ¿Cuál es su género?
 - a. Masculino
 - b. Femenino
 - c. Otro

2. En general, ¿Qué tan satisfecho estás con el proceso de reclutamiento?
 - a. Muy satisfactorio
 - b. Satisfactorio
 - c. Neutral
 - d. Insatisfactorio
 - e. Muy insatisfactoria

3. ¿Sintió usted que el reclutador estuvo atento a brindarle información para aclarar inquietudes durante el proceso de selección?
 - a. Sí
 - b. No

4. ¿Cuál es su evaluación de la recepción que recibió durante la(s) entrevista(s) de contratación?
 - a. Muy satisfactorio
 - b. Satisfactorio
 - c. Neutral
 - d. Insatisfactorio
 - e. Muy insatisfactoria

5. ¿El tiempo en el que se desarrolló el proceso de selección fue el adecuado?
 - a. Sí
 - b. No

6. ¿La información proporcionada en la entrevista estaba acorde con la mencionada en el anuncio de trabajo?
 - a. Sí
 - b. No

7. ¿Hay algún comentario o sugerencia adicional que tengas para mejorar el proceso de reclutamiento?

Respuesta abierta

8. ¿Considera que fue bien invertido el tiempo que usted le dedicó a la preparación y participación en el proceso de selección?
 - a. Sí
 - b. No

De acuerdo con esto, la pregunta 1 está enfocada en sacar un indicador de diversidad de los candidatos que respondan a la encuesta para la empresa. Las preguntas 2,3,4,5,6,8 están enfocadas en sacar diferentes aspectos de satisfacción de calidad del proceso, con el fin de poder visualizar las perspectivas más a fondo de los candidatos y la pregunta 7 está enfocada en identificar oportunidades de mejora, ya sea para el proceso en general o para los reclutadores esta pregunta debido a que es respuesta abierta, no se podrá sacarle un indicador.

Este proceso de encuesta se va a realizar mediante un Google Forms que va a estar interconectado con un Excel, permitiendo medir la satisfacción del candidato para mejorar su

experiencia. Además, permitiendo identificar los puntos de insatisfacción los cuales ayudan a la empresa a mejorar sus procesos.

En la entrevista se establecieron medidas para poder desarrollar indicadores de rango en base al género. Se definieron 3 tipos de reclutamiento (External, Internal- Talent pools e Internal other), en cuanto a los rangos se establecieron sólo los rangos que maneja Munich Re Colombia (ML1, ML2, Senior, Other) y para finalizar con las métricas para la elaboración de estos indicadores, se definieron los géneros (Masculino, femenino y otros). El objetivo de estos indicadores funciona para determinar o visualizar cómo se desarrollan las relaciones entre hombres y mujeres, en este caso por el rango de cargo según el tipo de reclutamiento y las fases a las que llegó el candidato. Esto se puede ver más detallado en la *Figura 5*. Así mismo, se pretende conocer la estructura diversificada en el proceso de reclutamiento y selección en Munich Re Colombia.

Figura 5.

| Tipo reclutamiento | Rango | Genero | Total | Total Final |
|-------------------------|--------|-----------|-------|-------------|
| External | ML1 | Masculino | 0 | 0 |
| | | Femenino | 0 | |
| | | Otro | 0 | |
| | ML2 | Masculino | 0 | 0 |
| | | Femenino | 0 | |
| | | Otro | 0 | |
| | Senior | Masculino | 0 | 0 |
| | | Femenino | 0 | |
| | | Otro | 0 | |
| | Other | Masculino | 0 | 0 |
| | | Femenino | 0 | |
| | | Otro | 0 | |
| Internal - Talent Pools | ML1 | Masculino | 0 | 0 |
| | | Femenino | 0 | |
| | | Otro | 0 | |
| | ML2 | Masculino | 0 | 0 |
| | | Femenino | 0 | |
| | | Otro | 0 | |
| | Senior | Masculino | 0 | 0 |
| | | Femenino | 0 | |
| | | Otro | 0 | |
| | Other | Masculino | 0 | 0 |
| | | Femenino | 0 | |
| | | Otro | 0 | |
| Internal Other | ML1 | Masculino | 0 | 0 |
| | | Femenino | 0 | |
| | | Otro | 0 | |
| | ML2 | Masculino | 0 | 0 |
| | | Femenino | 0 | |
| | | Otro | 0 | |
| | Senior | Masculino | 0 | 0 |
| | | Femenino | 0 | |
| | | Otro | 0 | |
| | Other | Masculino | 0 | 0 |
| | | Femenino | 0 | |
| | | Otro | 0 | |

Fuente: Elaboración propia

La última parte de la entrevista se enfocó en el establecimiento de medidas para el control de tiempos, esto se realizó desglosando por etapas el proceso de reclutamiento y selección, como se puede ver en la Figura 6. Debido a esto, nos permite conocer la duración de cada uno de los procesos y fases que se llevan a cabo, aunque cabe aclarar que se sabe que el proceso dura alrededor de 45 días, se espera tener un indicador de tiempo real correlacionado con el tiempo real, por lo que en este caso es importante ver el ciclo total del proceso para ver el desempeño a lo largo de las etapas.

Figura 6.

| Fecha Solicitud (dd-mm-aa) | Fecha entrega HV (dd-mm-aa) | Fecha entrega HV II (dd-mm-aa) | Fecha Selección del Área (dd-mm-aa) | Fecha Entrevista 1 (dd-mm-aa) | Fecha Entrevista 2 (dd-mm-aa) | Fecha Entrevista Final (dd-mm-aa) | Fecha estudio de seguridad | Fecha Oferta (dd-mm-aa) | Tiempo real días |
|----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|-------------------------|------------------|
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior permite ver cuánto duran los procesos de selección en promedio y cuánto tiempo toma cada etapa del proceso. Estos datos se utilizan para identificar acciones de mejora, así como para analizar fortalezas y debilidades en una actividad seleccionada. Al final se pone el tiempo real en días que tomo el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección.

Por lo que ya determinadas las medidas, se hace una propuesta de un modelo de indicadores para esta organización, en la cual se identifica una necesidad desde las directrices para la implementación de un conjunto de indicadores que den cuenta de el funcionamiento del proceso de reclutamiento y selección. La siguiente propuesta determina un enfoque para la medición centrado en 3 variables: tiempo, calidad y diversidad.

| Indicador | Definición | Formula | Responsables | Objetivo |
|----------------------------------|--|--|--|---|
| Satisfacción candidato (Calidad) | Muestra el porcentaje por respuestas de cada pregunta (Exceptuando la pregunta 7). | Ejemplo (Satisfactorio): ¿Cuál es su evaluación de la recepción que recibió durante la(s) entrevista(s) de contratación? a. Muy satisfactorio b. Satisfactorio c. Neutral d. Insatisfactorio e. Muy insatisfactoria | Encargada de proceso de reclutamiento y selección y/o trainee. | Visualizar que tan satisfecho está el candidato, mediante preguntas de selección múltiple relacionadas a la calidad del proceso de reclutamiento y selección en |

| | | | | |
|-------------------------------------|--|---|--|--|
| | | = Total respuestas Satisfactorio/ Total respuestas de la pregunta *100 | | Munich Re Colombia. |
| Diversidad según rango | Muestra el porcentaje de candidatos según el género de las personas, rango y el tipo de reclutamiento. | Ejemplo: Masculino - ML1 - External: = Total Masculino External ML1/ Total candidatos de los tres tipos de reclutamiento *100 | Encargada de proceso de reclutamiento y selección y/o trainee. | Obtener una estadística, que permita representar la diversidad en el proceso de reclutamiento y selección. |
| Rendimiento de tiempo en el proceso | Muestra la eficiencia del proceso en cuanto a tiempos. | = Tiempo previsto para el proceso de reclutamiento y selección (días) / Tiempo real tomado para el proceso de reclutamiento y selección (días). Si es > = 1, El proceso cumplió los tiempos. Si es < 1, El proceso fue incumplió los tiempos. | Encargada de proceso de reclutamiento y selección y/o trainee. | Obtener una comparación de tiempos, para ver como se desarrollo el proceso y así poder generar con esta información un análisis de estos datos para identificar una oportunidad de mejora. |

Fuente: Elaboración propia

Estas herramientas para sacar indicadores van a ser puestas en un mismo Excel, en diferentes pestañas, lo cual va a permitir una simplicidad a la hora tanto de querer llenar la información como de analizar la misma. En la cual cada celda va a estar formulada para sacar el cálculo de los indicadores y poder optimizar tiempos de digitalización de datos.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

1. De acuerdo con la investigación realizada se puede concluir que el proceso de reclutamiento y selección es uno de los procesos más importantes en recursos humanos de Munich Re Colombia, aquí se buscan candidatos adecuados para ocupar un cargo y es de vital importancia asegurar que se realice un debido control de tiempos y calidad para evitar algún tipo de retraso de actividades del área que solicita la posición.
2. Según lo evidenciado, la creación de un modelo de indicadores radica en lograr tener datos que demuestren la calidad de los procesos, además de optimizar e identificar el tiempo que se invierte en cada etapa. Con la aplicación de los indicadores propuestos se esperan resultados satisfactorios para el área en cuestión, ya que se puede ejercer un control más eficiente sobre las actividades efectuadas buscando siempre la mejora continua de los procesos y procedimientos.
3. Obtener el punto de vista de todos los stakeholders en un proceso muy importante para abarcar el mayor campo posible sobre una situación en concreto, en este caso se pudo identificar las variables más importantes para Munich Re Colombia en el proceso de reclutamiento y selección, siendo estas la satisfacción por parte del candidato después del proceso, el control de tiempos y la diversidad que puede haber en el desarrollo de este proceso.

Recomendaciones:

1. Una vez validado el modelo de indicadores, es que este se implemente dentro de la compañía para así poder registrar diferentes datos que le permitan tener a la compañía un panorama más amplio y poder visualizar las oportunidades de mejora sobre el proceso de reclutamiento y selección.
2. Mantener una constante actualización en la base de datos del proceso de reclutamiento y selección, para obtener una mayor eficiencia de resultados a la hora de sacar estos indicadores. No sirve con tener datos de candidatos anotados por separado, sino que es importante crear una base de datos sólida y unificada.
3. Se recomienda tener reuniones trimestrales en las que se haga una revisión del Excel con todos los indicadores propuestos, para analizar la efectividad de las estrategias planteadas para el proceso de reclutamiento y selección y, de ser necesario, dar una dirección distinta al desarrollo de los objetivos que se deseen alcanzar. Por otro lado, en estas reuniones trimestrales se puede hacer un resumen de los resultados alcanzados en cada indicador, propuesto en el modelo de indicadores, comparándolos con las expectativas que se tengan previstas.

REFERENCIAS

- Abuzyarova, D., Belousova, V., Krayushkina, Z., Lonshcikova, Y., Nikiforova, E., & Chichkanov, N. (2019). The Role of Human Capital in Science, Technology and Innovation. *Journal of the National Research University Higher School of Economics*. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2019.2.107.119>
- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2002). The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(5), 540-550. <https://doi.org/10.1108/02656710210427511>
- A.M. Best Rating Services, Inc. (2021). Las 50 Reaseguradoras Más Grandes del Mundo. <https://www.ambest.com/latinamerica/pdfs/Las50Reaseguradoras.pdf>
- Avila, H., Olmos, D., Quispe, G., & Diaz, L. (2022). Talento humano en la cuarta revolución industrial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 161-169. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.11>
- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18(5), 433-462. <https://doi.org/10.1504/IJTM.1999.002780>
- Bretones, F. D., & Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M. A. Mañas y A. Delgado, *Psicología en Recursos Humanos* (pp. 101-134). Madrid: Pirámide. https://www.researchgate.net/publication/303289901_Reclutamiento_y_seleccion_de_personal_y_acogida
- Dulebohn, J. H., & Johnson, R. D. (2013). Human resource metrics and decision support: A classification framework. *Human Resource Management Review*, 23(1), 71-83. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.005>
- Estrella, S. (2008). Medidas de tendencia central en la enseñanza básica en Chile: análisis de un texto de séptimo año. *Revista Chilena de Educación Matemática (Rechiem)*, 4(1), 20-32.
- García, J. (2012). Importancia del uso de indicadores en el proceso de selección de personal. *Gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/importancia-uso-indicadores-proceso-seleccion-de-personal/>
- Gupta, P., Fernandes, S., & Jain, M. (2018). Automation in Recruitment: A New Frontier. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 8(2), 118-125. <https://doi.org/10.1057/s41266-018-0042-x>
- Horstmeyer A. (2018) How VUCA is changing the learning landscape – and how curiosity can help. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 33(1), 5-8. <https://doi.org/10.1108/DLO-09-2018-0119>

- Kapur, R. (2022). Importance of recruitment and selection in leading to progression of the organization. *International Journal of Information, Business and Management*, 14(1), 159-170. <https://www-proquest-com.ezproxy.javeriana.edu.co/central/docview/2593665848/fulltextPDF/D66179754E64CCBPQ/7?accountid=13250>
- Karam, S., Nagahi, M., Dayarathna, V., Ma, J., Jaradat, R., & Hamilton, M. (2020). Integrating systems thinking skills with multi-criteria decision-making technology to recruit employee candidates. *Expert Systems with Applications*. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2020.113585>
- Kehoe, R., & Wright, P. (2010). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366–391. <https://doi.org/10.1177/0149206310365901>
- Lazzerini, B., & Pistolesi, F. (2016). Human factors-based many-objective personnel recruitment for safety-critical work environments. *IECON 2016 - 42nd Annual Conference of the IEEE Industrial Electronics Society*, 5897-5903. <https://doi.org/10.1109/IECON.2016.7793134>
- Múnich Re. (s.f). We make it happen. Together. Recuperado de: <https://www.munichre.com/en/company/about-munich-re.html>
- Peiró, J. M. (1986). La incorporación de los individuos como miembros de la organización. *En J.M.Peiró: Psicología de la organización. Madrid: UNED.*
- Reuelta, C., Cabrera, G., Romero, E., & Aguirre, F. (2021). Diseño de un método de evaluación del desempeño con KPI's en una pyme de Orizaba. *Journal CIM*, 9(1). http://repositorios.orizaba.tecnm.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/535/CIM_KPIS_2022.pdf?sequence=1
- Salcedo, L. (2016). Diseño y formulación de indicadores claves de rendimiento (KPI) en el área de formación de la unidad de gestión humana de la universidad de los Andes. *Repositorio Universidad Distrital*. <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/24658/DISE%C3%91O%20Y%20FORMULACI%C3%93N%20DE%20INDICADORES%20CLAVES%20DE%20RENDIMIENTO%20FINAL.pdf?sequence=1>
- Sampieri, R. H. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Ciudad de México, México: McGraw Hill México.
- Shahabi, A., Manzar, A., Salajegheh, S., & Sheykhi, A. (2020). Identificación de indicadores de productividad de recursos humanos en organizaciones ejecutivas y análisis de su situación. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 309–321. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.516>
- Thomson, L., Lu, L., Pate, D., Andreatta, B., Schnidman, A., & Dewett, T. (2017). How modern L&D pros are tackling top challenges. *2017 Workplace Learning Report*. <http://www.elearningnews.it/resources/images/ebook/linkedin-workplace-learning-report.pdf>

Varela, N., Pérez, M., & Peñate, Y. (2007). Enfoque de proceso en la gestión de recursos humanos. *Indicadores. Ingeniería Industrial*, 28(1), 9-12. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433562004>

Williams, L., & O'Boyle, E. (2008). Measurement models for linking latent variables and indicators: A review of human resource management research using parcels. *Human Resource Management Review*, 18(4), 233-242. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.002>

ANEXOS

Anexo 1.



Fuente: Intranet Munich Re

Anexo 2.



Fuente: Intranet Munich Re

Anexo 3.

Los 15 Principales Grupos Globales de Reaseguro No de Vida, Clasificado por Primas Brutas no Afiliadas Suscritas
(Millones de USD)

| Califi- cación | Nombre de Compañía | Primas Brutas Solo No Vida | | Total de Accionistas | Indice Combinad |
|-------------------|--|-------------------------------|--------|-------------------------|--------------------|
| | | Bruto | Neto | | |
| 1 | Munich Reinsurance Company | 30,237 | 29,011 | 36,845 | 105.6 |
| 2 | Swiss Re Ltd. | 21,512 | 20,636 | 27,258 | 109.0 |
| 3 | Hannover Rück SE | 20,568 | 17,449 | 14,543 | 101.9 |
| 4 | Lloyd's | 16,511 | 12,213 | 45,010 | 107.6 |
| 5 | Berkshire Hathaway Inc. | 13,333 | 13,333 | 451,336 | 106.2 |
| 6 | SCOR S.E. | 8,795 | 7,695 | 7,588 | 100.2 |
| 7 | Everest Re Group Ltd. | 7,282 | 6,768 | 9,726 | 103.0 |
| 8 | Korean Reinsurance Company | 6,427 | 4,229 | 2,261 | 99.6 |
| 9 | China Reinsurance (Group) Corporation | 6,422 | 6,020 | 15,772 | 101.8 |
| 10 | General Insurance Corporation of India | 6,310 | 5,608 | 7,289 | 113.1 |
| 11 | RenaissanceRe Holdings Ltd. | 5,806 | 4,096 | 7,560 | 101.9 |
| 12 | PartnerRe Ltd. | 5,377 | 4,826 | 7,327 | 106.0 |
| 13 | AXA XL | 5,326 | 4,201 | 13,238 | 111.0 |
| 14 | Transatlantic Holdings, Inc | 5,237 | 4,845 | 5,377 | 103.6 |
| 15 | Arch Capital Group Ltd. | 4,201 | 2,995 | 13,929 | 111.8 |

Fuente: A.M Best Rating Services, Inc.

Anexo 4.
**Los 10 Principales Grupos Mundiales de
 Reaseguro de Vida, Clasificados Según las
 Primas Brutas Suscritas por no Afiliados**

(Millones de USD)

| Califi- cación | Nombre de Compañía | Primas Brutas Solo Vida | | Total de Accionistas |
|-------------------|-----------------------------------|----------------------------|--------|-------------------------|
| | | Bruto | Neto | |
| 1 | Munich Reinsurance Company | 15,609 | 14,085 | 36,845 |
| 2 | Swiss Re Ltd. | 15,067 | 13,657 | 27,258 |
| 3 | Canada Life Re | 14,552 | 14,497 | 21,137 |
| 4 | Reinsurance Group of America Inc. | 12,583 | 11,694 | 14,352 |
| 5 | SCOR S.E. | 11,311 | 10,215 | 7,588 |
| 6 | Hannover Ruck SE ⁴ | 9,853 | 8,783 | 14,543 |
| 7 | Berkshire Hathaway Inc. | 5,862 | 5,862 | 451,336 |
| 8 | Assicurazioni Generali SpA | 2,709 | 2,709 | 39,056 |
| 9 | Pacific LifeCorp | 2,283 | 1,771 | 17,452 |
| 10 | PartnerRe Ltd. | 1,499 | 1,475 | 2,124 |

Fuente: A.M Best Rating Services, Inc.

Anexo 5.**PROTOCOLO DE ENTREVISTA 1**

Tema: Proceso de reclutamiento y selección actual en Munich Re

Asistentes: Encargada proceso de reclutamiento y selección

Preguntas:

1. ¿Cómo definirían el proceso de reclutamiento y selección en términos generales y cuál es su objetivo principal?
2. ¿Qué fortalezas tiene para ustedes el proceso de reclutamiento y selección?
3. ¿Qué falencias han encontrado dentro del proceso de reclutamiento y selección que más han afectado a recursos humanos?
4. ¿Cuál sería el paso a paso del protocolo para realizar el proceso de reclutamiento y selección?
5. ¿Qué medidas establecidas tienen para el proceso de reclutamiento y selección?

Anexo 6.**PROTOCOLO DE ENTREVISTA 2**

Tema: Oportunidades de mejora para el proceso de reclutamiento y selección para los stakeholders.

Asistentes: Encargada proceso de reclutamiento y selección, jefe de área de innovación y jefe de área recursos humanos.

Preguntas:

1. ¿Qué oportunidades de mejora puede haber en el proceso de reclutamiento y selección en Munich Re Colombia?

2. ¿Qué datos les gustaría tener registrados, pero que hoy en día no se lleva ninguna trazabilidad?
3. ¿Qué herramientas usarían para llevar a cabo este proceso de trazabilidad?

Anexo 7.

PROTOCOLO DE ENTREVISTA 3

Tema: Oportunidades de mejora para el proceso de reclutamiento y selección para los stakeholders

Asistentes: Candidata seleccionada para la posición de Cyber Underwriter de Munich Re Colombia.

Preguntas:

1. ¿Cómo te sentiste en el proceso de reclutamiento y selección?
2. ¿El tiempo del proceso fue satisfactorio para ti?
3. ¿Qué oportunidades de mejora puede haber en el proceso de reclutamiento y selección en Munich Re Colombia?

Anexo 8.

PROTOCOLO DE ENTREVISTA 4

Tema: Establecimiento medidas del modelo de indicadores para el proceso de reclutamiento y selección para los stakeholders

Asistentes: Jefe de área recursos humanos.

Preguntas:

1. ¿Cómo te gustaría medir la satisfacción de los candidatos en cuanto al proceso de reclutamiento y selección? ¿Qué herramienta usarías?
2. ¿Qué variables usarías para medir la diversidad de los candidatos en cuanto al proceso de reclutamiento y selección?
3. ¿Qué medida usarías para obtener indicadores de tiempo? ¿Qué más te gustaría analizar?