

# ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE COLABORADORES EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE LARGA ESTADÍA PARA ADULTOS MAYORES (ELEM) EN CHILE

ANALYSIS OF THE PROCESS OF RECRUITMENT, SELECTION AND HIRING  
OF COLLABORATORS IN LONG STAY ESTABLISHMENTS FOR THE ELDERLY  
(ELEM) IN CHILE

JEL Classification: L240, L310, M120

Received: October 21, 2022 | Accepted: December 26, 2022 | Available online: December 30, 2022

Cite this article as: Traverso, Saldías & Dillarza (2022). Análisis del proceso de reclutamiento, selección y contratación de colaboradores en los Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores (ELEM) en Chile. Estudios de Administración, 29 (2), 166-189.

<https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.68578>

---

**Pedro Traverso**

Escuela de Administración, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile

[ptravers@uc.cl](mailto:ptravers@uc.cl)

**Francisca Saldías**

Fundación Instituto Profesional Duoc UC, Santiago, Chile

[f.saldiasn@profesor.duoc.cl](mailto:f.saldiasn@profesor.duoc.cl)

**Juan Dillarza**

Fundación Instituto Profesional Duoc UC, Santiago, Chile

[j.dillarza@profesor.duoc.cl](mailto:j.dillarza@profesor.duoc.cl)

---

## Resumen

El acelerado fenómeno de envejecimiento de la población deja en evidencia la importancia de que Chile se prepare para atender y asistir a sus adultos mayores. Los Establecimiento de Larga Estadía para el Adulto Mayor (ELEM) constituyen una pieza fundamental en ese cuidado y las personas que trabajan en estos centros son determinantes en la calidad del servicio, cuidado y amor que se brinda a los residentes. Es por esto que, el proceso de reclutamiento, selección y contratación de esos colaboradores resulta crítico. Por ello, en esta investigación, a través de una



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

revisión bibliográfica, un estudio de campo y una encuesta, identificamos una serie de oportunidades de mejoramiento en este proceso. Estas oportunidades se agruparon en tres categorías: mejoramientos generales, mejoramientos del proceso de reclutamiento y selección, y mejoramiento de la retención de buenos colaboradores. El análisis y la eventual implementación de estas mejoras podría favorecer un mejoramiento de las competencias, conocimientos y habilidades de los colaboradores del ELEAM, impactando positivamente la calidad del servicio que brindan estos centros.

**Palabras claves:** Proceso de reclutamiento y selección, adulto mayor, Establecimiento de Larga Estadía para el Adulto Mayor.

## Abstract

The accelerated aging of the population highlights the importance of countries preparing to care for and assist the elderly. The Long-Stay Establishments for the Elderly (ELEAM) are a fundamental piece in this care, and the people who work there are decisive in the quality of the service, attention, and affection that is provided to the residents. Consequently, the recruitment, selection, and hiring of these collaborators is essential. Through a literature review, a field study, and a survey, we identified several opportunities for improvement in this process. These opportunities were grouped into three categories: general improvements, improvements in the recruitment and selection process, and improvement in the retention of good employees. We believe that the analysis and eventual implementation of these opportunities could improve the skills, knowledge, and abilities of ELEAM collaborators, improving the quality of the service they provide to older adults.

**Keywords:** Hiring process, Elderly, Nursing home.

## 1. Introducción

Chile actualmente cuenta con una población de 3,5 millones de adultos mayores de 65 años, existiendo un índice de envejecimiento de 94 adultos mayores por cada 100 niños de 0 a 14 años (Aranda et al., 2022). Este fenómeno, que se repite en varios países del mundo, refleja la necesidad de estudiar las temáticas relacionadas con el desarrollo y el cuidado de esta población.

Al respecto, el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA) es la autoridad responsable de velar por el bienestar de los adultos mayores en Chile. Esta población, cuando no puede ser atendida en sus propias residencias particulares, puede acudir a un Establecimiento de Larga Estadía para el Adulto Mayor (ELEAM).

En los ELEAM se brinda cuidado a las personas de 60 años o más que se encuentran en situación de dependencia o vulnerabilidad, bien sea individuos que no pueden ser

atendidos por sus familiares o personas que necesitan cuidados diferenciados (a largo plazo) o un medioambiente protegido (por motivos biológicos, psicológicos o sociales). El objetivo del ELEAM es el cuidado de las personas mayores, mediante la prevención, mantención de la salud, estimulación de la funcionalidad y el reforzamiento de capacidades.

En Chile, existen 19 ELEAM públicos, cuya administración es licitada directamente por el SENAMA (SENAMA, 2022); 261 ELEAM privados sin fines de lucro, y 585 ELEAM privados (Fundación RedEleam, 2021a). Todos esos centros son supervisados por el Ministerio de Salud.

Por otro lado, uno de los aspectos más críticos que impacta sobre los servicios que ofrece un ELEAM es la calidad de su capital humano. Así, las competencias, habilidades y motivación de los trabajadores impactan directamente en la calidad del servicio que estos centros pueden ofrecer, y, por ende, en la calidad de vida de los residentes (Bitner, 1990). Este punto cobra especial relevancia, considerando que más de la mitad de los residentes presentan discapacidad severa o total, y que, para un tercio de ellos, la persona más cercana que declaran tener es un colaborador del ELEAM (SENAMA, 2017).

Al respecto, el Proyecto NODO, de las Naciones Unidas, destaca la importancia de visibilizar socialmente a los cuidadores de los adultos mayores (Caro et al., 2021).

En otro orden de ideas, existen varios estudios que abordan temáticas relacionadas con los colaboradores de los ELEAM, las características del personal existente (CCI Ingeniería Económica, 2011; CCI Ingeniería Económica, 2013) y la importancia que tiene que los cuidadores cuenten con las competencias y habilidades necesarias (Morris, 2007); algunas investigaciones describen las mejores prácticas aplicables a los colaboradores (SENAMA, 2015), establecen los protocolos para definir la dotación con la que debiera contar un ELEAM y abordan la orientación que debe tener la capacitación (SENAMA, 2016; SENAMA, 2019). Además, la encuesta nacional Red Eleam refleja algunos incumplimientos en los protocolos de gestión de personas de los ELEAM y la carencia de algunos perfiles críticos en las residencias (Fundación RedEleam, 2021b) y el SENAMA reporta desgaste (burnout) en el personal de los ELEAM (SENAMA, 2017). No obstante, ninguno de los informes (normativos, descriptivos o diagnósticos) sobre la situación del personal de los ELEAM repasa, específicamente, en el proceso de reclutamiento y selección de ese personal, siendo que ese proceso es de gran relevancia para explicar la composición, fortalezas y debilidades del equipo humano responsable de entregar, día a día, el servicio de cuidado a los adultos mayores.

Por lo antes mencionado, este estudio pretende ser un aporte para entender la realidad de este proceso y esbozar potenciales mejoramientos que impacten positivamente sobre los colaboradores de los ELEAM y sus residentes.

Así, en la primera parte de esta investigación, se presenta una revisión bibliográfica de las temáticas de reclutamiento y selección, y su importancia para el cuidado de los adultos mayores. Posteriormente, se plantea la metodología utilizada para desarrollar el estudio, y, finalmente, se comentan los resultados obtenidos, incluyendo algunas recomendaciones para aprovechar las oportunidades de mejoras detectadas.

## 2. Revisión bibliográfica

Tradicionalmente, el reclutamiento y la selección han sido entendidos como procesos a través de los cuales la organización busca y contrata a las personas con los conocimientos, competencias y habilidades (CCH) que mejor satisfagan sus requerimientos (Bach, 2005).

Un buen proceso de reclutamiento y selección requiere, entonces, que: i) la organización conozca cuáles son sus requerimientos, ii) que sepa definirlos y comunicarlos adecuadamente, iii) que logre atraer personas con los CCH acordes a esos requerimientos, iv) que luego pueda conocer cuáles son, efectivamente, los CCH de cada uno de los candidatos, y v) contratar a los más adecuados.

El reclutamiento y la selección de personal implican hacer predicciones sobre el comportamiento futuro de los candidatos. Estas predicciones, siempre, debieran expresarse en términos de probabilidades porque el futuro es, por cierto, impredecible. Sin embargo, la literatura demuestra que es posible realizar predicciones sobre el desempeño laboral de un individuo a partir de la información recopilada durante el proceso de selección (Bach, 2005). Ese proceso no solo debiera considerar los requerimientos de un trabajo específico, sino que debiera tener una mirada más amplia y considerar la afinidad entre los valores y cultura de la organización y las características de la persona (Bowen et al., 1996), puesto que los colaboradores de una organización son, generalmente, de gran relevancia en la calidad, eficacia, eficiencia y seguridad en los productos o servicios que esta entrega. No obstante, cuando se trata de un proceso que entrega un servicio a personas, como los ELEAM, los colaboradores resultan aún más fundamentales en los resultados.

Al respecto, Bitner (1990) enfatiza que el hecho de que los colaboradores sigan rigurosamente las instrucciones para dar un determinado servicio solo explica el 50% de la satisfacción de los clientes; el otro 50% es explicado por un “comportamiento espontáneo” relacionado con la “orientación al servicio”, lo que puede ser complejo de modificar mediante el entrenamiento o la capacitación (Bitner, 1990).

Todas las personas tienen una determinada orientación al servicio, la cual puede ser medida, con un nivel aceptable de exactitud, utilizando los test correctos (Hogan et al., 2007). El uso de ese tipo de test resulta muy efectivo en la selección de colaboradores enfrentan posiciones de servicio en una organización. Por lo general, estos instrumentos se aplican al final del proceso de selección, no obstante, algunos autores reportan la conveniencia de aplicar los test psicológicos al comienzo del proceso de selección (Bateson et al., 2014). Esto permitiría ampliar la base de reclutamiento y continuar el proceso de selección solo con aquellos candidatos que presenten los CCH más alineados al cargo.

Lo anterior resulta relevante, dado que un mayor número de postulantes, con tasas más bajas de aceptación, ha probado tener un efecto positivo sobre el resultado del proceso de reclutamiento y selección (Huselid, 1995). Los postulantes deben tener CCH alineados con los requerimientos para el cargo.

Por otro lado, un esquema tradicional de reclutamiento es el “publicar y rezar” (post and pray), en el que los reclutadores publican el anuncio del cargo y quedan a la espera de que lleguen las personas más adecuadas. Este enfoque pasivo de reclutamiento, si bien demanda bajos esfuerzos iniciales para la organización, puede traer problemas críticos para el proceso (Griffin, 2018), dado que muchas de las postulaciones son en línea y el costo de postular a un trabajo es muy bajo; así, se incrementa en demasía el número de postulantes sin los CCH para el cargo. Al respecto, según una encuesta realizada en Estados Unidos, en promedio 118 personas postulan a un puesto de trabajo (Bateson et al., 2014), por ello, al no enfocar la búsqueda, es posible que se postulen muchos candidatos que no cumplen con el perfil mínimo requerido, lo que puede recargar significativamente el proceso de selección.

En el reclutamiento clásico son los candidatos los que envían sus curriculum vitae como respuesta a la publicación de las ofertas de trabajos (Schlesinger, 2014). Sin embargo, las redes sociales están transformando dramáticamente la forma en cómo

las organizaciones están haciendo reclutamiento de su capital humano. En lo que hoy se denomina como “Reclutamiento 3.0”, son las propias empresas las que van en busca de los candidatos que consideran que podrían ajustarse a los requerimientos de la organización (Mababu, 2016). Redes como Google+, Twitter, Facebook, LinkedIn, Xing, Dejaboo, etc. sirven como verdaderas bases de datos para encontrar no solo la historia de posibles candidatos, sino también sus intereses, amistades y comportamientos.

Por otro lado, el uso de referencias sobre el candidato es una práctica muy utilizada en los procesos de selección cuya eficiencia ha sido constatada, no obstante, siempre debiera ser considerada en conjunto con otras herramientas de selección (Schmidt & Hunter, 1998). Al respecto, un individuo que trabajó anteriormente con el candidato (aunque haya sido por un breve período) puede entregar información valiosa que correlaciona con las posibilidades de éxito de la persona en el puesto al que está postulando (Taylor et al., 2004).

Seleccionar a las personas con los mejores CCH para el cargo y con una buena orientación al servicio es, sin duda, el primer gran desafío del área de personas de una organización de servicio. Sin embargo, también, es de gran importancia que los futuros colaboradores se sientan satisfechos en su trabajo.

La evidencia demuestra que la satisfacción de los colaboradores y de los clientes está fuertemente correlacionada (Bowen & Schneider, 2014), por lo que resulta imprescindible que la organización se afane en entregar los beneficios e incentivos adecuados para mantener el nivel de satisfacción de su personal, además de entregar las herramientas necesarias para enfrentar las dificultades propias de cada labor (Bluth et al., 2021).

Aunado a todo lo antes expuesto, es importante señalar que la pandemia por COVID-19 implicó profundas transformaciones en el mercado laboral, las cuales probablemente impactarán por mucho tiempo en las oportunidades y desafíos del proceso de reclutamiento y selección. El desafío que parece más evidente es que existe escases de personal; esa tendencia golpea con especial crudeza al sector salud (Lord, 2022). Adicionalmente, las modalidades de trabajo en línea o híbrida han ido tomando más espacio. Estas nuevas modalidades demandarán, tanto de las organizaciones como de sus colaboradores, conocimientos, competencias y habilidades que no necesariamente están suficientemente maduras.

En virtud de todos esos escenarios, el SENAMA ha realizado esfuerzos por conocer la realidad de los equipos humanos que administran los ELEAM (CCI Ingeniería Económica, 2011; CCI Ingeniería Económica, 2013), además, ha definido estándares mínimos para la contratación del capital humano de las residencias (SENAMA, 2016; SENAMA, 2019). No obstante, al indagar sobre las investigaciones existentes, no fue posible encontrar un estudio que analice la realidad acerca de cómo se está realizando el proceso de reclutamiento y selección del personal, siendo un factor que resulta de vital importancia para configurar un equipo de trabajo que cumpla con los conocimientos, competencias y habilidades requeridas en cada caso.

### 3. Metodología

Este estudio se realizó a partir de la información recogida en un trabajo de campo y mediante la aplicación de una encuesta.

El trabajo de campo se realizó en el marco de un trabajo práctico realizado por alumnos del Curso Innovación en Procesos de Duoc UC. Así, se visitaron 7 ELEAM públicos, ubicados en las regiones de Valparaíso, O’Higgins, Maule, Biobío (2), Araucanía y Los Lagos. En cada ELEAM, se realizaron 3 entrevistas secuenciales con

el director de la residencia o con el personal a cargo del proceso de reclutamiento y selección del personal.

Los hallazgos de esas entrevistas fueron sistematizados para este estudio, recogiendo una valiosa información sobre los elementos descriptivos del proceso real de contratación, así como potenciales oportunidades de mejoramiento.

Posteriormente, se aplicó una encuesta a 40 ELEM (exceptuando los 7 ELEM donde se realizó el trabajo de campo). El instrumento fue respondido de forma online por los directores de las residencias o por el personal a cargo del proceso de reclutamiento y selección del personal. Los ELEM encuestados están ubicados en Santiago y en otras regiones de Chile. Un 53% de ellos está constituido legalmente como fundación o corporación sin fines de lucro y el 47% restante como entidad privada. Asimismo, un 60% de ellos tiene menos de 50 colaboradores contratados, un 20% entre 50 y 100 colaboradores, y un 20% tiene más de 100 colaboradores contratados.

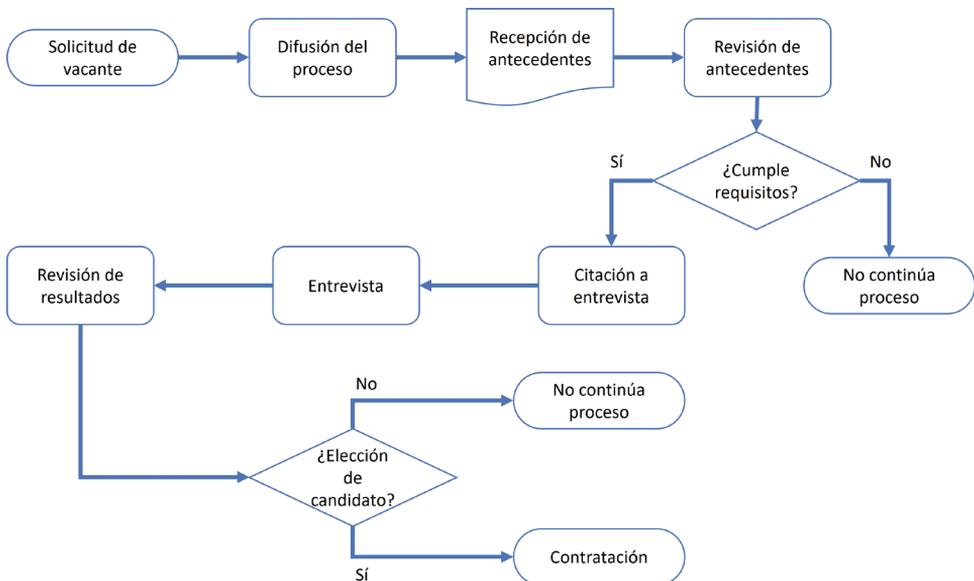
## 4. Resultados del Análisis

### 4.1. Análisis del Trabajo de Campo

A partir de la información levantada en las entrevistas, se recogieron los siguientes hallazgos que serán de utilidad para apoyar las propuestas de mejoramiento que se describen más adelante.

- *Procesos poco formalizados*: existe un proceso definido de reclutamiento y selección, pero, por lo general, no está formalmente documentado en un diagrama de proceso, donde se definan actividades, entregables y responsable; cuándo está documentado, no siempre se sigue el proceso. La Figura 1 muestra el diagrama de proceso que fue posible construir a partir de la información obtenida en las entrevistas.

**Figura 1.** Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento y selección de colaboradores de un ELEM



- *Descriptor de cargo poco formalizados*: si bien existen definiciones de cargo entregadas por SENAMA, estas no definen formalmente los CCH asociados a cada cargo y no son consistentemente utilizados por los ELEAM.

- *Poca estructura de soporte*: no se observó una estructura organizacional dedicada al proceso de contratación de nuevos colaboradores. Si bien el SENAMA provee pautas para orientar el proceso, no existe un apoyo práctico concreto a los ELEAM para realizar el reclutamiento y la selección de nuevos colaboradores.

- *Bajo aprovechamiento de test psicológicos*: si bien algunos ELEAM aplican test psicológicos a los candidatos, esta no constituye una práctica normal o formalizada. La causa principal que se esboza para no realizar test psicológicos es que no se dispone de los recursos humanos o materiales para hacerlo.

- *Alta rotación*: una de las principales preocupaciones manifestadas por los directivos de los ELEAM durante las entrevistas fue la alta rotación del personal. Las principales razones que se argumentan para explicar este fenómeno están relacionadas con los bajos salarios y el desconocimiento de las condiciones reales del trabajo al momento del ingreso. Esta alta rotación, frecuentemente, significa una sobrecarga de trabajo para el personal y una mayor presión en el proceso de reclutamiento y selección.

- *Condiciones de trabajo poco atractivas*: existe la impresión de que las remuneraciones son bajas y no existen beneficios adicionales que hagan atractiva la labor. Esto, según la opinión de los directivos, es consecuencia directa de los pocos recursos con los que cuenta el ELEAM para realizar su gestión.

- *Poca evaluación formal del desempeño*: en general, no se observa una evaluación formal de los colaboradores, basada en indicadores de gestión y metas claras.

- *Bajos incentivos*: no se observó un sistema de incentivos por desempeño, formalizado y atractivo, que pudiera ser efectivo para favorecer la retención del personal. Tampoco se evidenció un desarrollo de carrera formal dentro de la organización.

#### **4.2. Análisis de la encuesta**

A continuación, se presentan los resultados del análisis de la encuesta realizada a 40 ELEAM<sup>1</sup>.

##### *4.2.1. Bajo apoyo de terceros y contrataciones sin evaluación psicológica*

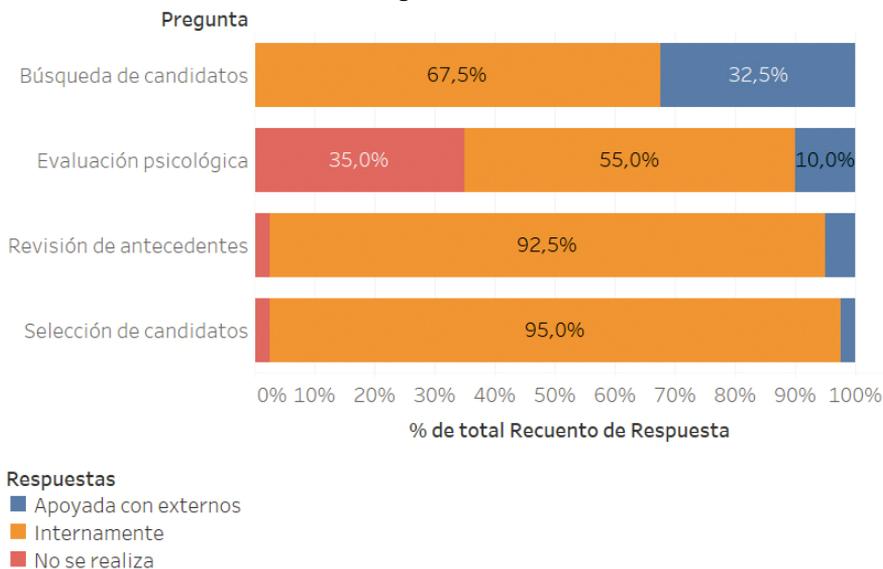
Los procesos de reclutamiento y selección se realizan internamente en la organización, observándose bajo apoyo de terceros. La búsqueda de candidatos es la actividad que registra más apoyo de terceros, pero alcanza a menos de un tercio de los encuestados (Figura 2).

Resulta destacable que, el 35% de los ELEAM encuestados declaran no realizar ningún tipo de evaluación psicológica a los candidatos durante el proceso de selección (Figura 2), y solo un 25% admite aplicar test psicológicos a los candidatos durante el proceso de selección (Figura 3).

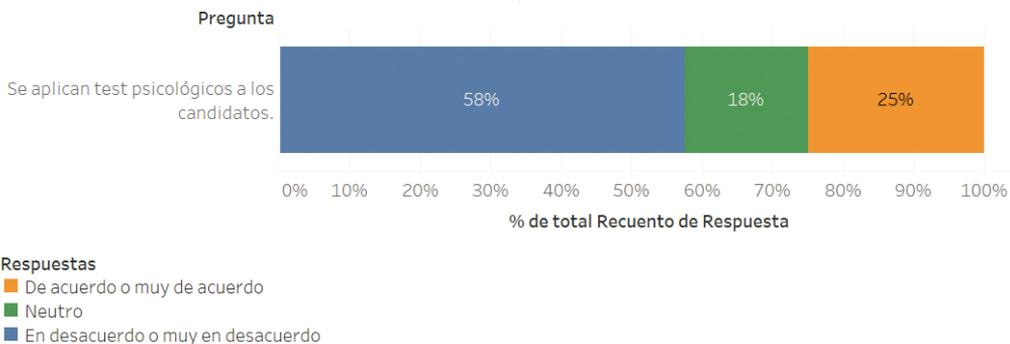
---

<sup>1</sup> La encuesta se realizó a ELEAM diferentes a los que se hizo el Estudio de Campo. En el Anexo 1 se muestran las preguntas formuladas en la encuesta.

**Figura 2.** Indique si las siguientes etapas del proceso de contratación son realizadas internamente o con apoyo de empresas o personas externas a su organización



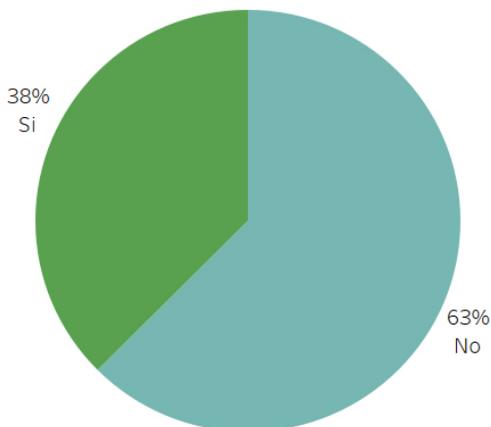
**Figura 3.** ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes aseveraciones sobre la aplicación de test psicológicos a los candidatos



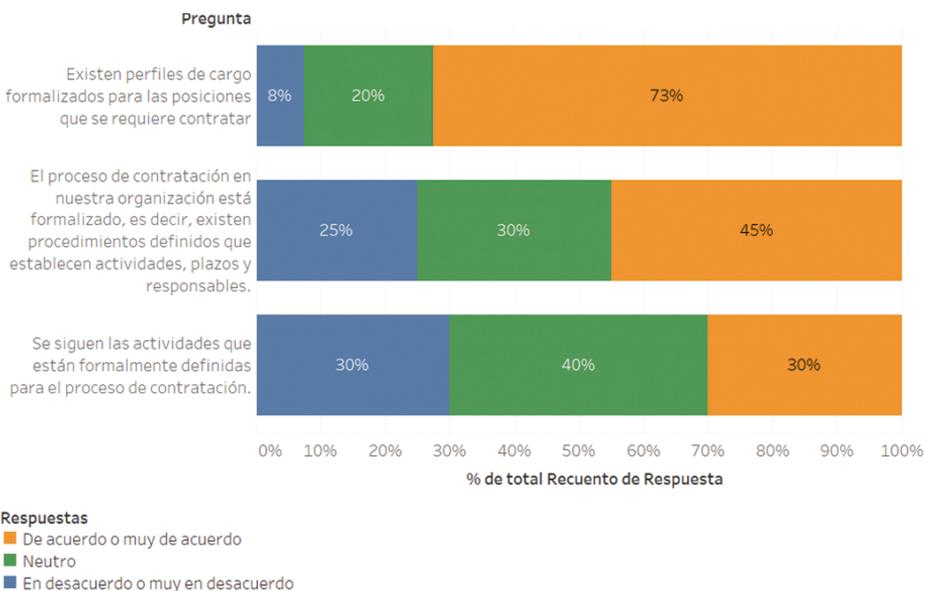
#### 4.2.2. Poca estructura y baja formalización

Aproximadamente 6 de cada 10 ELEAM encuestados declaran no contar con un área específica en su organización para realizar el proceso de reclutamiento y selección (Figura 4). Asimismo, aunque el 73% de los encuestados afirman que los perfiles de cargo están formalmente descritos, solo un 45% reporta tener procedimientos definidos formalmente para realizar el proceso de contratación de nuevos colaboradores, y solamente un 30% reconoce seguir esos procedimientos (Figura 5).

**Figura 4.** ¿En su organización existe un área específica dedicada a la selección y reclutamiento de nuevos colaboradores?



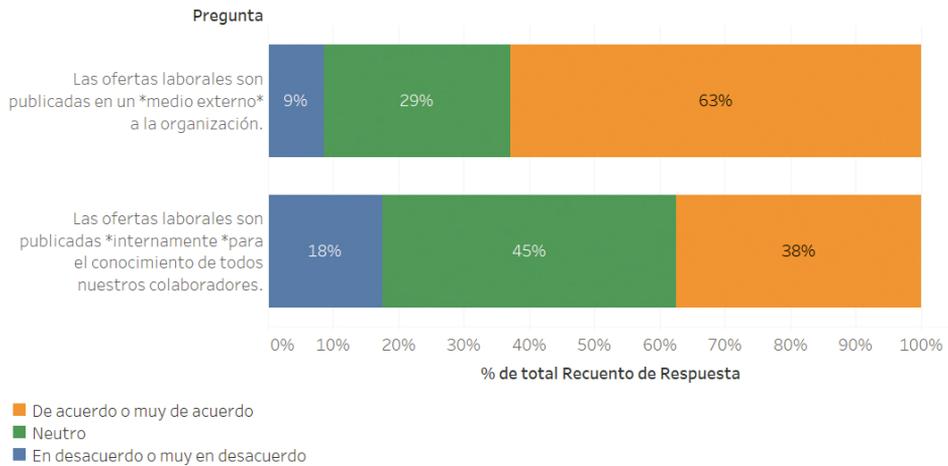
**Figura 5.** ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes aseveraciones sobre la formalización del proceso?



#### 4.2.3. Más reclutamiento externo que interno

El 63% de los ELEAM plantea que realiza la publicación de sus ofertas laborales en un medio externo a la organización; solo un 38% señala hacerlo en un medio interno (Figura 6).

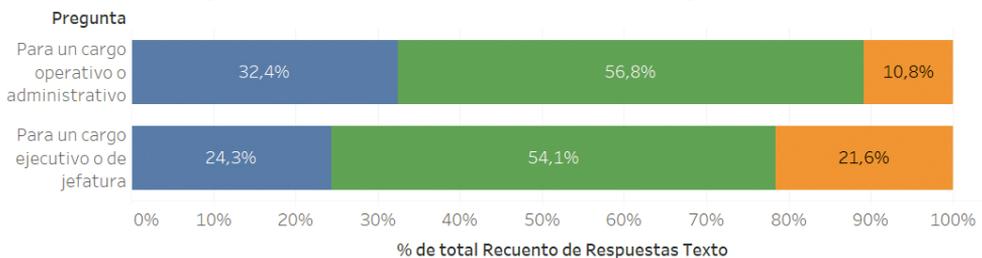
**Figura 6.** ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes aseveraciones sobre la publicación de ofertas de trabajo?



#### 4.2.4. Varias alternativas, no tantas referencias

Se entrevista a 5,5 personas en promedio para cada cargo operativo y 5,6 por cada cargo administrativo. No obstante, en casi 1 de cada 3 ELEM no se contacta a las referencias laborales de los candidatos para los cargos operativos y en 1 de cada 4 para los cargos de jefatura (Figura 7), desaprovechando información relevante sobre el desempeño anterior de los candidatos.

**Figura 7.** ¿Cuántas referencias laborales distintas son efectivamente contactadas por la organización antes de contratar a una persona?



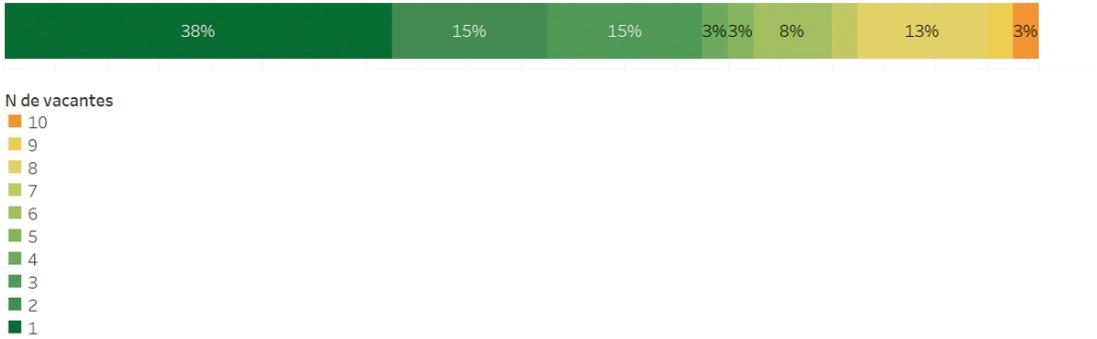
#### Respuestas Texto (grupo) 4

- 3 o más
- 1 y 2
- Ninguna

#### 4.2.5. Baja promoción interna y carrera funcionaria

De cada 10 vacantes que se generan para un cargo de jefatura dentro de un ELEM solo 3,5 son ocupados por colaboradores de la propia organización (Figura 8). Esto sugiere la oportunidad de contar con un plan de carrera y capacitaciones acorde a los cargos.

**Figura 8.** De cada 10 vacantes que se generan para un cargo de jefatura o ejecutivo en su organización, ¿cuántas, en promedio, son ocupadas por colaboradores de la propia organización?



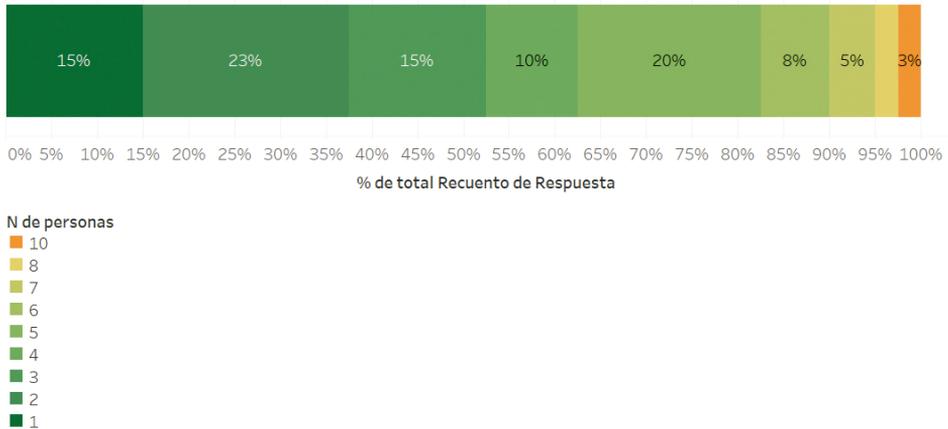
**4.2.6. Alta rotación, poca información formal**

Un 37% de las personas que se contratan en un ELEAM permanecen menos de un año en la organización (Figura 9). Este hecho genera una rotación que presiona el proceso de reclutamiento y selección y acusa sus complejidades.

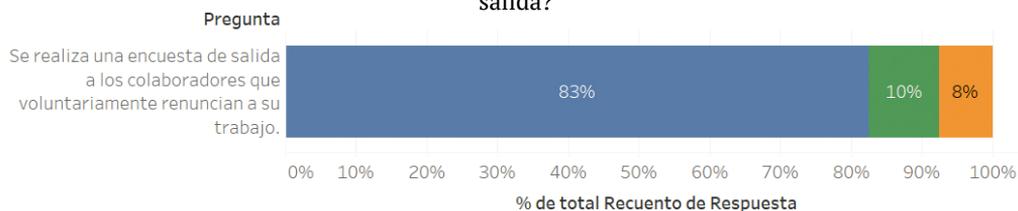
Considerando que, el 83% de los ELEAM encuestados declaran no hacer una encuesta de salida a los colaboradores que dejan sus trabajos (Figura 10), existe poca información formal para analizar las causas de esa alta rotación.

Asimismo, en el análisis econométrico no se encontró una correlación significativa para explicar el número de personas que permanecen menos de un año en el cargo.

**Figura 9.** De cada 10 personas que se contratan en su organización, ¿cuántas se van antes de haber completado 1 año de trabajo?



**Figura 10.** ¿Qué tan de acuerdo está con esta aseveración sobre encuesta de salida?



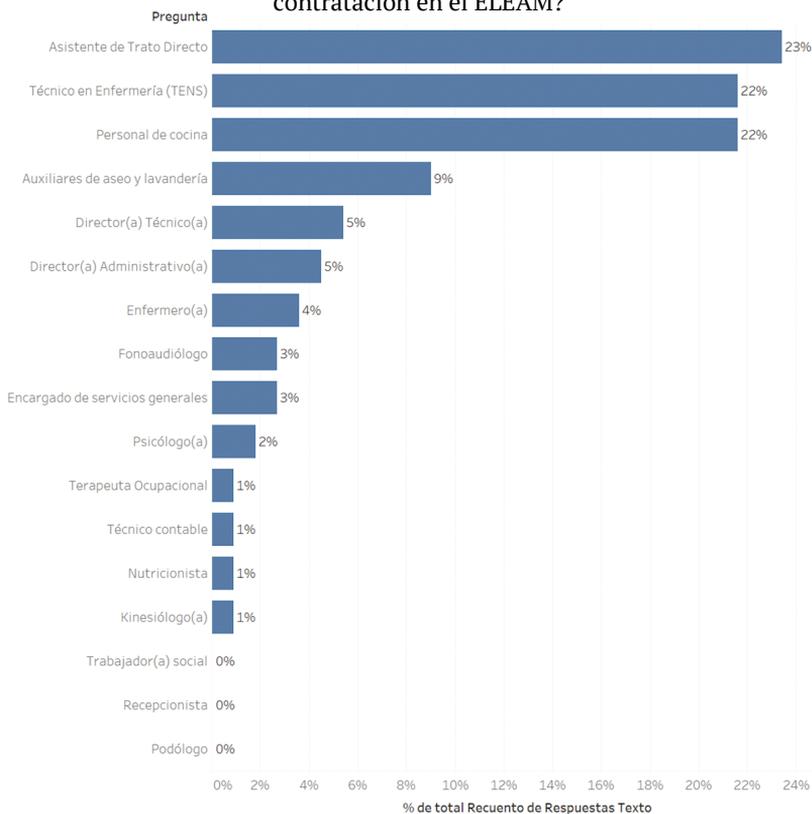
**Respuestas**

- De acuerdo o muy de acuerdo
- Neutro
- En desacuerdo o muy en desacuerdo

**4.2.7. Tres cargos más complejos**

Los tres cargos que presentan mayor dificultad de contratación son Asistente de Trato Directo, Técnico en Enfermería y Personal de Cocina (Figura 11). Cabe destacar que, los dos primeros son los que tienen un mayor contacto con los residentes del ELEAM, por lo cual resultan de gran importancia en la cantidad y calidad de cuidados que se brinda a los adultos mayores.

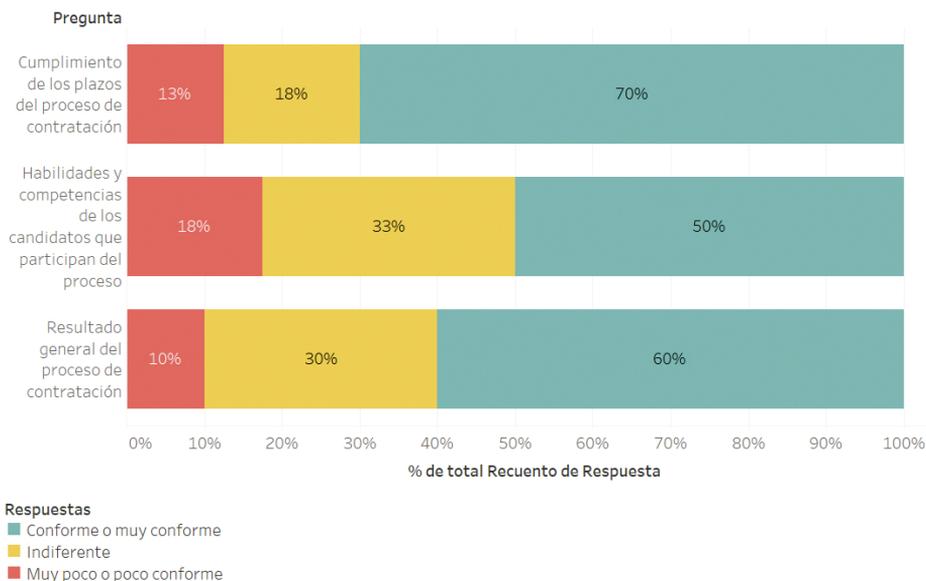
**Figura 11.** ¿Cuáles son los tres cargos que presentan mayor dificultad de contratación en el ELEAM?



#### 4.2.8. Relativa conformidad con el proceso

En general, la mayoría de los ELEAM se declara conforme con el proceso de contratación, aunque existe un porcentaje importante que se declara indiferente, o poco o muy poco conforme. El mayor grado de conformidad se registra en el cumplimiento de los plazos del proceso de contratación, y el menor en las habilidades y competencias de los candidatos que participan.

**Figura 12.** Indique, en términos generales, qué tan conforme piensa usted que está su organización con respecto a los siguientes aspectos



Resulta interesante que el nivel de conformidad con el resultado general del proceso de contratación tiene una alta correlación (92%) con el cumplimiento de los plazos ( $\beta$  0,5), las habilidades de los candidatos ( $\beta$  0,35), la existencia de perfiles formalizados en la organización ( $\beta$  0,25) y, en menor grado, con la probabilidad de que los cargos de jefatura sean ocupados por personas de la misma organización ( $\beta$  0,08).

## 5. Discusión

A la luz de los resultados observados en este estudio, parece evidente que el proceso de reclutamiento y selección en los ELEAM presenta importantes oportunidades de mejoramiento que podrían impactar positivamente la calidad del equipo humano, y por ende, en la gestión.

El análisis de los resultados devela un proceso que, en general, tiene poco apoyo dentro y fuera del ELEAM. A causa de esto, es posible que no se esté llegando al universo de potenciales buenos candidatos con las ofertas de trabajo o se esté subutilizando el poder predictor de un buen proceso de selección, lo cual resulta crítico para una organización (Bach, 2005).

Si bien por medio de actividades de capacitación y formación es posible reforzar las

CCH que se observen deficientes en los nuevos colaboradores, tal como plantea Bitner (1990), hay ciertas actitudes y habilidades, especialmente en el ámbito del servicio, que son muy difíciles de modificar en las personas. Debido a lo anterior, realizar un adecuado proceso de selección es de vital importancia para un ELEAM.

En el mismo sentido, llama la atención que cerca de un tercio de los colaboradores son contratados, sin haber sido consultadas sus referencias laborales, cuando la conveniencia de esa técnica ha sido ampliamente reportada en la literatura (Taylor et al., 2004).

Otro factor destacable es la alta rotación que se observa en los ELEAM, lo que, conjugado con la baja promoción interna y con la definición poco clara de una carrera funcionaria dentro de la organización, pueden ser señales de una baja satisfacción laboral. Si bien el estudio no recogió información específica sobre el clima laboral en los ELEAM, este punto es de gran relevancia, porque la satisfacción de los colaboradores que prestan un servicio está altamente correlacionada con la satisfacción de los usuarios que lo reciben (Bowen y Schneider, 2014). Este punto resulta aún más sensible considerando que, en el caso de los ELEAM, los usuarios son adultos mayores que no siempre están en condiciones físicas o psicológicas de evaluar el servicio que están recibiendo.

Finalmente, es importante observar que, este estudio fue desarrollado en un período claramente influenciado por la pandemia de COVID 19 y los procesos de reclutamiento y selección fueron notoriamente afectados por esta emergencia sanitaria (Lord, 2022).

## 6. Conclusiones

El equipo de colaboradores que trabaja en un ELEAM resulta crítico en la calidad de servicio que este pueda brindar a sus residentes. Un factor importante para asegurar la idoneidad de ese equipo es realizar un adecuado proceso de reclutamiento y selección del personal.

A partir de la revisión de la literatura, de un estudio de campo y de una encuesta, fue posible identificar varias oportunidades de mejoramiento para el proceso de reclutamiento y selección de colaboradores. Estas pueden agruparse en tres categorías: mejoramientos generales, mejoramientos del proceso de reclutamiento y selección, y mejoramientos de la retención de buenos colaboradores.

### 6.1. Mejoramientos generales

Se presentan propuestas para mejorar la estructura y condiciones generales en las que se realiza el proceso de reclutamiento y selección.

*i. Alianzas y colaboración:* se propone realizar alianzas con instituciones (tales como universidades o centros de formación técnica) e incentivar los esfuerzos colaborativos entre los ELEAM para abordar de mejor forma el proceso de reclutamiento y selección. Considerando que existen muchos ELEAM en el país que son pequeños y no tienen los recursos necesarios para contar con una estructura organizacional que se haga cargo del proceso de reclutamiento y selección, resulta interesante explorar el esfuerzo conjunto de esta tarea.

Varias de las oportunidades de mejoramiento que se mencionan, a continuación, pueden abordarse en esta lógica de alianzas y colaboración.

*ii. Formalización del proceso:* se propone formalizar el proceso de reclutamiento y selección en el ELEAM. Un proceso que esté formalmente definido facilita la medición y el análisis de los resultados, promoviendo la posibilidad de

benchmarking y mejoramiento. La formalización favorece, además, la consistencia y control del proceso en el tiempo.

Se propone que esta formalización considere solo los aspectos más relevantes del proceso de reclutamiento y selección, evitando la “sobreformalización” que puede hacer más burocrático el proceso y más compleja su actualización en el tiempo.

Para aquellos ELEAM que ya cuenten con sus procesos formalizados, se propone revisar que esa formalización corresponda realmente al proceso que se realiza en la práctica, de no ser así, se recomienda que se hagan los ajustes pertinentes (en la definición del proceso o en el proceso) para que sean consistentes.

*iii. Formalización de los perfiles de cargo:* se propone completar y formalizar las descripciones de todos los cargos de un ELEAM en aquellas organizaciones que aún no lo hayan realizado. Esta formalización debiera incluir, al menos: descripción general, objetivos, dependencia jerárquica, responsabilidades, principales actividades que se deben realizar, indicadores por los cuáles se evaluará su gestión, conocimientos, competencias y habilidades que son requeridas en cada cargo.

Esta formalización no solo facilitará el proceso de selección de nuevos colaboradores para ese cargo, sino que, también, permitirá realizar una buena evaluación de desempeño que pueda ser la base para establecer un sistema de incentivos para el personal.

Este esfuerzo de formalización es un buen ejemplo de una tarea que podría abordarse de manera asociativa. Al respecto, el SENAMA y la Fundación Red ELEAM<sup>2</sup> han hecho esfuerzos en esta materia que sería interesantes profundizar y difundir.

*iv. Esfuerzos de formación:* se propone desarrollar un plan conjunto entre agrupaciones de ELEAM para fomentar el desarrollo de los perfiles más críticos de sus organizaciones.

Este plan podría desarrollarse en conjunto con uno o varios centros de formación técnica, definiendo los conocimientos, competencias y habilidades que se debieran transferir a los alumnos. Durante este estudio, se identificaron los perfiles de Asistente de Trato Directo, Técnico en Enfermería y Personal de Cocina como los cargos más críticos en el ELEAM, por ello, los esfuerzos de formación podrían comenzar con esos perfiles.

Es interesante notar que, ese esfuerzo podría focalizarse en captar profesionales activos (o retirados de otras áreas) que mediante los cursos apropiados puedan transformar sus carreras para dedicarse al cuidado de adultos mayores. Este perfil de profesionales que reorientan sus carreras puede convertirse en una fuente principal de reclutamiento de personal (Probst et al., 2009).

## **6.2. Mejoramientos en el proceso de reclutamiento y selección**

A continuación, se describen propuestas que podrían ayudar a mejorar el proceso mismo de reclutamiento y selección.

*v. Ampliación de la base del reclutamiento:* se propone ampliar la base de reclutamiento para los procesos de selección en los ELEAM, asegurando un mayor número de candidatas para las vacantes que se generan. Tal como se mencionó

---

2 <https://redeleam.cl/documentacion/>

anteriormente, existe evidencia de que el número de postulantes para un determinado cargo correlaciona positivamente con las probabilidades de contratar a las personas más adecuadas (Huselid, 1995), por lo cual resulta evidente la conveniencia de ampliar la base de reclutamiento. No obstante, esto debiera fomentarse, idealmente, una vez que se ha optimizado el proceso de selección.

Para ampliar la base de reclutamiento podrían explorarse las siguientes acciones:

- Mayor uso de redes sociales para la búsqueda y reclutamiento de potenciales candidatos. La literatura está dando cuenta del “Reclutamiento 3.0” que considera un uso intensivo de las redes sociales para el proceso de reclutamiento y selección (Mababu, 2016). Considerando que el 87 % de los ELEAM encuestados en nuestro estudio declaró no utilizar las redes sociales como un elemento evaluativo de los candidatos, existen evidentes oportunidades de mejoramiento en este ámbito.
- Realizar esfuerzos conjuntos con una agrupación de ELEAM (formal o informal) para desarrollar una campaña masiva de reclutamiento que pueda tener un mayor alcance.

*vi. Gestión de referencias:* se propone mejorar la información que se obtiene de referencias proporcionadas por los candidatos, definiendo un procedimiento y formalizando la recolección y gestión de las referencias. Se propone, además, que este esfuerzo sea conjunto entre agrupaciones de ELEAM, de manera tal que se haga un esfuerzo sinérgico para registrar y sistematizar la información de los referidos de los candidatos.

El hecho de que casi un tercio de los ELEAM encuestados declaren no contactar a ninguna referencia de los candidatos, frente a la evidencia de que consultar referencias aumenta las probabilidades de seleccionar a la persona más adecuada para el cargo (Taylor et al., 2004), hacen que esta propuesta parezca atractiva de implementar.

*vii. Perfeccionamiento de los test de selección:* se propone analizar, perfeccionar y adaptar los test psicológicos que se realizan actualmente en los procesos de selección de los ELEAM. Para esto, puede ser recomendable identificar y formalizar las mejores prácticas aplicadas actualmente en algunos ELEAM, para luego, replicar esas prácticas en otros centros. También, sería recomendable adoptar y adaptar los test psicológicos que la literatura del área reporte como exitosos, dado que los test psicológicos bien aplicados constituyen una herramienta efectiva para realizar un buen proceso de selección de los candidatos más adecuados para un determinado cargo. De acuerdo con los antecedentes recolectados en este estudio, existen buenas oportunidades de mejoramiento en esta línea. Tal como sugieren Bateson et al. (2014), se propone evaluar la conveniencia de aplicar alguno de estos test tempranamente en el proceso de selección para evitar sobrecargar el proceso con candidatos inadecuados para el cargo.

*viii. Uso de información de la web:* se propone recolectar y analizar información pública disponible del candidato en internet y en las redes sociales. La tendencia del “Reclutamiento 3.0” hace uso intensivo de la información de la red, no solo para encontrar posibles candidatos, sino que también para conocer el comportamiento de esos individuos (Mababu, 2016), mediante el análisis de las publicaciones que realiza, el lenguaje que utiliza y los grupos en los que participa. Esa información puede ser de gran utilidad durante el proceso de selección.

*ix. Prueba práctica:* se propone definir una sesión de prueba práctica para los candidatos que fueron seleccionados. En esta sesión de prueba, los candidatos deberán realizar las tareas que corresponden a ese cargo, guiados y supervisados

por una jefatura. La prueba práctica permitirá observar el desempeño del candidato en un ambiente real de trabajo, lo que podría entregar información valiosa para la selección de la persona más adecuada al cargo. Además, es importante considerar en la evaluación que el comportamiento de los candidatos durante la práctica probablemente estará influenciado por el hecho de estar siendo observados. Esta prueba serviría, también, para que el candidato comprendiera mejor el trabajo al que está postulando, ayudando a reducir la rotación de personal. Esto resulta relevante, considerando que la rotación fue una de las mayores complejidades nombradas por los directivos de los ELEAM que participaron en el trabajo de campo.

x. *Encuesta de salida*: se propone definir una encuesta formal a los colaboradores que deciden partir de un ELEAM para recoger sus impresiones y sugerencias. Si se usa correctamente, la encuesta de salida puede ser un poderoso instrumento para recoger (directamente desde los excolaboradores) importante información para mejorar la gestión de la organización (Jurkiewicz et al., 2003). Esta puede ser una buena oportunidad de mejoramiento, considerando que el 83 % de los ELEAM encuestados en este estudio declararon no utilizar encuestas de salida.

### **6.3. Mejoramientos de la retención de buenos colaboradores**

Las siguientes propuestas apuntan a mejorar la permanencia de los colaboradores en la organización, reduciendo la rotación y, con ello, la presión por realizar procesos de reclutamiento y selección.

xi. *Evaluación formal del desempeño*: se propone desarrollar un sistema formal de evaluación de desempeño para los colaboradores del ELEAM. Este sistema debiera definir indicadores claves del desempeño y metas para esos indicadores; ellos debieran coincidir con los definidos en los perfiles del cargo (punto iii).

xii. *Sistema de incentivos y beneficios*: a partir de la evaluación formal de desempeño, se propone establecer un sistema de incentivos que promueva el cumplimiento de las metas y de los indicadores definidos. Considerando que los recursos monetarios son limitados en un ELEAM, podría considerarse el uso no solo de incentivos económicos, sino también salario emocional como días libres, actividades recreativas o de formación, flexibilidad horaria, buen ambiente de trabajo, entre otros.

Los incentivos de una persona pueden ser intrínsecos o extrínsecos (Coccia, 2019). Los incentivos intrínsecos son propios del individuo y están relacionados con la satisfacción personal de realizar una determinada actividad o trabajo, mientras que, los incentivos extrínsecos apelan al cumplimiento de una tarea o al logro de un objetivo determinado. Las tareas propias que se realizan en un ELEAM podrían ser vistas en sí mismas como una buena fuente de incentivos intrínsecos, dada la natural satisfacción de ayudar a otros y sentirse útil. No obstante, el bajo salario y, a veces, las duras condiciones laborales podrían requerir de incentivos extrínsecos para mantener la satisfacción de los colaboradores y con ello reducir la rotación.

xiii. *Capacitaciones y desarrollo de carrera*: se propone definir un plan de carrera para las personas que ingresen a la organización, definiendo claramente el camino, los tiempos y los requisitos necesarios para avanzar. Esto podría requerir definir, o potenciar, la estructura interna del ELEAM, considerando la existencia de cargos de liderazgo dentro de los cargos operativos, los cuales pueden ser un gran aporte para el funcionamiento y la motivación del equipo (Harris et al., 2022).

Junto con el desarrollo de carrera, debiera desarrollarse un plan de capacitación ad-hoc que permita el desarrollo de la persona en la organización. Este plan de

carrera y de capacitación, que debiera ser presentado al personal en el momento de su ingreso, pues fomentaría el interés de los buenos colaboradores por permanecer en la organización, evitando la fuga de personal y reduciendo la rotación. Esta capacitación no solo debiera considerar habilidades y conocimientos prácticos para realizar la tarea, sino, también, herramientas para favorecer un desarrollo integral de la persona, que fomenten su bienestar y le permitan abordar adecuadamente el estrés propio del quehacer de un ELEAM (Bluth et al., 2021).

Si bien la mayoría de los trabajadores de un ELEAM han sido capacitados para realizar su labor (Fundación RedEleam, 2021b), esa capacitación parece estar más orientada a la práctica del quehacer del cargo que a un desarrollo efectivo de carrera, considerando que, de acuerdo con el estudio, solo 3,5 de 10 vacantes a jefaturas son ocupadas por personal del propio ELEAM.

Al considerar que un ELEAM en particular puede no tener el tamaño suficiente para ofrecer, en la práctica, un desarrollo de carrera a sus colaboradores, se propone que este sea un esfuerzo conjunto entre asociaciones de ELEAM. De manera que, si una persona se desarrolló en un ELEAM en particular, tenga la opción de continuar su carrera en otro ELEAM donde exista una vacante.

## 7. Anexo

### Anexo 1. Encuesta realizada

A continuación, se muestran las preguntas que considera la encuesta (que debe ser respondida en el link mencionado anteriormente).

1. Nombre y Apellido
2. Correo electrónico
3. ¿Forma parte de un ELEAM (Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores)?
  - a. Si
  - b. No
4. ¿Cuál es el nombre del ELEAM en el que trabaja?
5. Organización en la que trabaja
6. ¿Cuál es su cargo en esa organización?
7. ¿Cuántas personas en total trabajan en su organización?
8. ¿Cuántas personas en total se contratan anualmente en su organización? (considere un número promedio en un año normal)
9. ¿Cuántas personas se contratan anualmente para cargos \*operativos o administrativos\*?
10. ¿Cuántas personas se contratan anualmente para cargos \*ejecutivos o de jefaturas\*?
11. Indique si las siguientes etapas del proceso de contratación son realizadas internamente o con apoyo de empresas o personas externas a su organización.
  - a. Búsqueda de candidatos
  - b. Revisión de antecedentes

- c. Evaluación psicológica
- d. Selección de candidatos
- 12. ¿En su organización existe un área específica dedicada a la selección y reclutamiento de nuevos colaboradores?
  - a. Sí
  - b. No
- 13. ¿Cuántas personas de su organización trabajan directamente en el área de selección y reclutamiento de nuevos colaboradores?
- 14. El proceso de contratación en nuestra organización está formalizado, es decir, existen procedimientos definidos que establecen actividades, plazos y responsables.
  - a. Indique qué tan de acuerdo está con esta aseveración usando una escala de 1 a 5, donde 1: Muy en desacuerdo, 5: Muy de acuerdo
- 15. En las siguientes preguntas indique con qué frecuencia, durante el proceso de contratación, se realizan las acciones que se describen. (Conteste de 1 a 5, donde 1: Nunca, 2: Casi nunca, 3: A veces, 4: Casi siempre, 5: Siempre)
  - a. Las ofertas laborales son publicadas en un \*medio externo\* a la organización.
  - b. Las ofertas laborales son publicadas \*internamente\* para el conocimiento de todos nuestros colaboradores.
  - c. Se aplican test psicológicos a los candidatos.
  - d. Durante el proceso de selección se piden referencias laborales a los candidatos.
  - e. Durante el proceso de selección se piden referencias laborales a los candidatos a \*cargos operativos o administrativos\*.
  - f. Durante el proceso de selección se piden referencias laborales a los candidatos a \*cargos ejecutivos o de jefaturas\*.
  - g. Antes de contratar a una persona, se revisa su actividad en las redes sociales.
  - h. Si una persona que fue seleccionada no acepta la oferta de trabajo se busca negociar con ella para intentar que acepte.
  - i. A las personas que participaron de un proceso, pero no fueron seleccionadas, se les avisa formalmente y se les agradece su participación.
  - j. Se realiza un proceso formal de inducción para los nuevos colaboradores que se incorporan.
  - k. Se realiza una encuesta de salida a los colaboradores que voluntariamente renuncian a su trabajo.
  - l. Se siguen las actividades que están formalmente definidas para el proceso de contratación.
- 16. ¿En qué medios externos a la organización se publican las ofertas laborales?
  - a. Portales de búsqueda de trabajo
  - b. Prensa escrita

- c. Universidades
  - d. Institutos Profesionales o Centro de Formación Técnica
  - e. Otro
17. ¿Cuántas referencias laborales distintas son efectivamente contactadas por la organización antes de contratar a una persona?
- a. Para un cargo operativo o administrativo
  - b. Para un cargo ejecutivo o de jefatura
18. ¿Cuáles son los principales test psicológicos que se usan en el proceso de selección?
- a. Cuestionario de Preferencias Personales de Edwards (E.P.P.S.)
  - b. 16 PF de Cattell (Cattell's 16 Personality Factors)
  - c. Sistema de Preferencias Personales DISC
  - d. Test de Rorschach
  - e. Test de Zulliger
  - f. Test de Lüscher o test de los Colores
  - g. D-70 o test de Dominó
  - h. Test de Personalidad los Cinco Grandes (Big-Five Personality Test, BF5)
  - i. Otro
19. ¿Qué tan probable es que una persona que sea seleccionada al final del proceso, acepte finalmente la oferta de trabajo y se integre a la organización?
- a. Conteste de 1 a 5, donde 1: Muy improbable, 5: Muy probable
20. ¿Cuáles son las razones más frecuentes que los candidatos expresan al rechazar la carta oferta cuando finalizan el proceso de selección?
- a. No conformidad con las condiciones de trabajo
  - b. Mejor oferta de otra organización
  - c. No conformidad con el lugar físico de trabajo
  - d. No conformidad con la política de trabajo (presencial/a distancia)
  - e. Causas personales del candidato (familia, viajes, condición de salud, etc.)
21. ¿Cuántos curriculums se revisan en promedio por cada \*cargo operativo o administrativos\* que se contrata?
22. ¿Cuántos curriculums se revisan en promedio por cada \*cargo de jefatura o ejecutivo\* que se contrata?
23. ¿Cuántas personas se entrevistan en promedio por cada \*cargo operativo o administrativos\* que se contrata?
24. ¿Cuántas personas se entrevistan en promedio por cada \*cargo de jefatura o ejecutivo\* que se contrata?
25. De cada 10 vacantes que se generan para un cargo de jefatura o

ejecutivo en su organización, ¿cuántas, en promedio, son ocupadas por colaboradores de la propia organización?

26. ¿Cuántas semanas dura en promedio el proceso de contratación de una persona para un \*puesto operativo o administrativo\*?

27. ¿Cuántas semanas dura en promedio el proceso de contratación de una persona para un \*puesto de jefatura o ejecutivo\*?

28. De cada 10 personas que se contratan en su organización, ¿cuántas se van antes de haber completado 1 año de trabajo?

29. ¿Cuáles son los tres cargos que presentan mayor dificultad para conseguir buenos candidatos?

- a. Director(a) Técnico(a)
- b. Director(a) Administrativo(a)
- c. Enfermero(a)
- d. Nutricionista
- e. Trabajador(a) social
- f. Psicólogo(a)
- g. Terapeuta ocupacional
- h. Kinesiólogo(a)
- i. Fonoaudiólogo
- j. Podólogo
- k. Técnico en enfermería (TENS)
- l. Asistente de trato directo
- m. Personal de cocina
- n. Auxiliares de aseo y lavandería
- o. Técnico contable
- p. Encargado de servicios generales
- q. Recepcionista

30. Indique, en términos generales, qué tan conforme piensa usted que está su organización con respecto a: (Donde 1: muy disconforme, 2: disconforme, 3: ni conforme ni disconforme, 4: conforme, 5: muy conforme).

- a. Cumplimiento de los plazos del proceso de contratación
- b. Habilidades y competencias de los candidatos que participan del proceso
- c. Resultado general del proceso de contratación

31. Considerando todos los elementos, ¿qué tan satisfecho está usted con el proceso general de contratación que se realiza en su organización?

a. Donde 1: muy insatisfecho, 2: insatisfecho, 3: ni insatisfecho ni satisfecho, 4: satisfecho, 5: muy satisfecho.

32. Por último, ¿qué oportunidades de mejoramiento ve para este proceso?

## Conflicto de intereses

El autor del manuscrito manifiesta que no existe ningún tipo de conflicto de interés con alguna entidad o institución, o de carácter personal en esta publicación, que pueda haber influido o sesgado de alguna manera este trabajo.

## Referencias

- Aranda, V., Abusleme, M., & Jeri, T. (2022). *Acciones del Estado en torno a la Convención Interamericana sobre Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores*. Ediciones SENAMA.
- Bach, S. (2005). *Managing human resources*. Blackwell Publishing.
- Bateson, J., Wirtz, J., Burke, E., & Vaughan, C. (2014). Psychometric sifting to efficiently select the right service employees. *Managing Service Quality*, 24(5), 418-433
- Bitner, M. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.
- Bluth, K., Lathren, C., Silbersack, J., Zimmerman, S., Wretman, C., & Sloane, P. (2021). Self-compassion training for certified nurse assistants. *Journal of the American Geriatrics Society*, 1-10.
- Bowen, D., & Schneider, B. (2014). A service climate synthesis and future research agenda. *Journal of Service Research*, 17(1), 5-22.
- Bowen, D., Ledford, G., & Nathan, B. (1996). Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Executive*, 5, 35-51.
- Caro, S., Matus, C., Rojas, M., Bustamante, B., & Soto, K. (2021). *Envejecimiento y redes de apoyo en Chile. Desafíos y propuestas para la integración social de las personas mayores en contextos urbanos y rurales*. Centro UC Estudios de Vejez y Envejecimiento.
- CCI Ingeniería Económica. (2011). *Estudio de actualización del catastro de Establecimientos de Larga Estadía (ELEAM) de la Región Metropolitana y configuración de procesos estandarizados*. SENAMA.
- CCI Ingeniería Económica. (2013). *Estudio de actualización del catastro de Establecimientos de Larga Estadía (Eleam) de las regiones de Tarapacá, Antofagasta, Atacama, Coquimbo, Valparaíso, Libertador General Bernardo O'higgins, Maule, Biobío, Araucanía, Los Lagos, Aysén Del General Carlo*. SENAMA.
- Coccia, M. (2019). Comparative incentive systems. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, Springer International Publishing AG, part of Springer Nature, DOI, 10, 978-3.

- Fundación RedEeam. (2021a). Número de ELEAM formales operativos en Chile. *Solicitud de Acceso a la Información*. SENAMA.
- Fundación RedEeam. (2021b). *Análisis de Encuesta Nacional*.
- Griffin, C. (2018). Adopting a strategic approach to matching people to jobs. *International Journal of Business and Management*, 13(4), 1-10.
- Harris, M., Kolanowski, A., & Greenberg, S. (2022). The making of nurse leaders in the nursing home. *Nursing Clinics of North America*, 57(2), 171-178.
- Hogan, J., Barrett, P., & Hogan, R. (2007). Personality measurement, faking, and employment selection. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1270-85.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover and productivity. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Jurkiewicz, C., Knouse, S., & Giacalone, R. (2003). Are exit surveys worth the effort? *Journal of Public Affairs*, 7(4), 52-62.
- Lord, J. (2022). How to recruit talent in a post covid world. <https://www.salford.ac.uk/news/how-recruit-and-retain-talent-post-covid-world>
- Mababu, R. (2016). Recruitment through social media. *Recruitment 3.0*, 32, 135-151.
- Morris, P. (2007). *Estudio para el diseño de un sistema y plan de mejoramiento de calidad del servicio que ofrecen los hogares o Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores*. SENAMA.
- Probst, J., Baek, J.-D., & Laditka, S. (2009). Characteristics and recruitment paths of certified nursing assistants in rural and urban nursing homes. *The Journal of Rural Health*, 25(3).
- Schmidt, F., & Hunter, J. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.
- SENAMA. (2015). *Buenas prácticas en establecimientos de larga estadía*. Santiago. Ediciones Servicio Nacional del Adulto Mayor.
- SENAMA. (2016). *Estándares de calidad para Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores*. Santiago. Ediciones Servicio Nacional del Adulto Mayor.
- SENAMA. (2017). *Condiciones de vida de las personas mayores al interior de los Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores de SENAMA*. Santiago. Ediciones Servicio Nacional del Adulto Mayor.
- SENAMA. (2019). *Estándares de Calidad para Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores*. Santiago. Ediciones Servicio Nacional del Adulto Mayor.

SENAMA. (22 de Julio de 2022). *Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores*.  
<http://www.senama.gob.cl/establecimientos-de-larga-estadia-para-adultos-mayores-eleam>

Taylor, P., Pajo, K., Cheung, G., & Stringfield, P. (2004). Dimensionality and validity of a structured telephone reference check procedure. *Personnel Psychology*, 57(3), 745-772.