

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO DE ESTRÉS LABORAL EN LOS
PROCESOS DE RECLUTAMIENTO MASIVO, SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE UN GRUPO DE
ENCARGADOS DE DOTACIÓN DE PERSONAL."**

TESIS DE GRADO

EVELYN GUERRERO BARRERA
CARNET 12357-12

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, DICIEMBRE DE 2017
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO DE ESTRÉS LABORAL EN LOS
PROCESOS DE RECLUTAMIENTO MASIVO, SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE UN GRUPO DE
ENCARGADOS DE DOTACIÓN DE PERSONAL."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
EVELYN GUERRERO BARRERA

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, DICIEMBRE DE 2017
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANO: MGTR. HÉCTOR ANTONIO ESTRELLA LÓPEZ, S. J.
VICEDECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN
MGTR. MAYRA BEATRIZ PEÑA PALACIOS DE LARRAINZA

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN
LIC. ARANKA MARIA POKUS YAQUIAN

Guatemala, 08 de noviembre de 2017

Señores Miembros del Consejo
Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar
Presente,

Atentamente me dirijo a ustedes para someter a su consideración el trabajo de tesis de la estudiante **Evelyn Guerrero Barrera**, carné **1235712** de la carrera de Psicología Industrial/Organizacional, cuyo título es: **PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO DE ESTRÉS LABORAL EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO MASIVO, SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE UN GRUPO DE ENCARGADOS DE DOTACIÓN DE PERSONAL**".

He revisado el trabajo de investigación y a mi criterio, considero que llena satisfactoriamente los requisitos necesarios, por lo que me permito someterla a su consideración para que sea nombrado el revisor respectivo.

Atentamente


Mgt. Mayra Beatriz Peña Palacios
Asesora



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
No. 052258-2017

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante EVELYN GUERRERO BARRERA, Carnet 12357-12 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 051503-2017 de fecha 1 de diciembre de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO DE ESTRÉS LABORAL EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO MASIVO, SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE UN GRUPO DE ENCARGADOS DE DOTACIÓN DE PERSONAL."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 4 días del mes de diciembre del año 2017.



Irene Ruiz Godoy

MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODÓY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar

AGRADECIMIENTOS

Culminar esta etapa de mi carrera es una gran satisfacción para mí y mi familia, fue un camino muy difícil, con sacrificios, momentos alegres y divertidos. Este trabajo está lleno de esfuerzo y dedicación para poder cumplir mi objetivo, por lo cual agradezco a:

- Primero agradecerle a Dios por ayudarme a cumplir mis metas y proponerme nuevas. Por darme un día más de vida y con ello aprender cosas nuevas siempre. Él guía mi camino y me toma de su mano.
- A mi mamá por ser sus consejos y apoyo en todo momento, ser mi motor y fuerza para salir adelante ante toda situación. Gracias mami por estar en mis momentos de alegría y tristeza, te amo.
- Agradecer a mi papá que a pesar de la distancia siempre me ha apoyado y nunca ha dejado sola cuando lo necesito. Este triunfo también es tuyo.
- A mi madrina Carmen, por ser mi segunda mamá y estar muy orgullosa de su sobrina, gracias por el apoyo incondicional.
- A mi hermano por ser mi mayor motivación y mi alegría. Gracias por ser un buen hermano.
- Agradecida con mi tío Jorge por ser una buena persona, brindarme apoyo y consejos cuando más lo necesito. Gracias por ser feliz con mis logros.
- A mis amigos y familia en general, agradecida por estar conmigo siempre y darme palabras de ánimos cuando más lo necesito. Han sido personas de gran apoyo y ayuda en mi vida.
- Por último, a mis catedráticos que dejaron una huella en mí ¡Gracias! por brindar sus conocimientos y ayudarme durante mi carrera.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁG.
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	23
2.1 Objetivo.....	23
2.1.1 Objetivo General.....	23
2.1.2 Objetivos específicos.....	23
2.2 Unidades de análisis.....	24
2.3 Definición de unidad de análisis.....	24
2.3.1 Definición conceptual de unidad de análisis.....	24
2.3.2 Definición Operacional.....	24
2.4 Alcances y límites.....	25
2.5 Aporte.....	25
III. MÉTODO.....	27
3.1 Sujetos.....	27
3.2 Instrumento.....	29
3.3 Procedimiento.....	29
3.4 Diseño y metodología estadística.....	29
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	30
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	59
VI. CONCLUSIONES.....	65
VII. RECOMENDACIONES.....	66
VIII. REFERENCIAS.....	71
ANEXOS	

RESUMEN

El presente trabajo de investigación de tipo cualitativa y se realizó con el objetivo de conocer las principales estrategias de afrontamiento de estrés laboral en los procesos de reclutamiento masivo, según la percepción de un grupo de encargados de dotación de personal. Para realizar dicho estudio se tomó en cuenta a un grupo de ocho profesionales del área de recursos humanos que actualmente se encuentran laborando en organizaciones guatemaltecas que poseen el departamento de reclutamiento y selección de personal.

Para recabar la información necesaria se utilizó una entrevista semi-estructurada, elaborada por la investigadora y se aplicó de forma individual a los sujetos. Dicho instrumento está compuesto por una serie de preguntas específicas con base a diferentes indicadores, las cuales fueron: limitaciones logísticas, situaciones geográficas, tiempo para lograr resultados, tolerancia a la frustración y presión por logro de resultados. Durante la investigación surgieron algunos indicadores emergentes que no se identificaron a un inicio, los cuales son: empatía, falta de liderazgo por parte del jefe inmediato, trabajo en equipo y emociones reflejadas.

Con los resultados obtenidos se concluyó que entre las principales estrategias que afrontamiento de estrés laboral, que los encargados de dotación de personal utilizan para logro de resultados son: metas, priorizar y organizar las actividades diarias de reclutamiento y selección. Esto ayuda a lograr buenos resultados y cumplir con los objetivos de la organización. Asimismo, el estrés laboral puede ser oportunidad de mejora y que las situaciones negativas dejan aprendizaje en el colaborador.

Asimismo, se dio a conocer que los encargados de dotación de personal poseen tolerancia a la frustración ya que tienen la capacidad de mantener la mente positiva para superar con éxito los obstáculos del trabajo. Para disminuir el estrés laboral, utilizan estrategias de afrontamiento como: actividades de relajación, ejercicio y salir de la rutina.

Por último, se recomienda a las empresas de Guatemala que poseen el departamento de reclutamiento y selección, impartir capacitaciones aptas y eficaces de ayuda y detección de estrés; para que los encargados de dotación de personal

I. INTRODUCCIÓN

En las organizaciones se da un fenómeno que cada vez es más frecuente y afecta el bienestar físico, mental y el entorno laboral de un individuo; se manifiesta en diversas formas y dentro de la organización puede reducir la productividad y rendimiento de los colaboradores, a este fenómeno se le llama estrés laboral.

“El estrés laboral es un conjunto de fenómenos que sucede en el organismo del trabajador con la participación de los agentes estresantes lesivos derivados directamente del trabajo o que, con motivo de este, puede afectar la salud del colaborador”. (Roque, 2015)

En el momento que se da el estrés laboral, el colaborador debe de tomar tiempo para procesar y reflexionar sobre lo aprendido en la situación que le provoque estrés. Al realizar dicho proceso se estimula un desarrollo siempre y cuando pueda ejercer control del aprendizaje, cuando incrementa el aprendizaje aumenta el conocimiento y disminuye el estrés; esto ayuda a que el colaborador tenga control de sí mismo y así establecer estrategias para evitar situación de estrés.

Los encargados de dotación de personal de las organizaciones pueden sufrir estrés laboral por excesiva carga laboral, elevado nivel de responsabilidad, no cubrir vacantes en el tiempo establecido por falta de personal; realizar proceso de reclutamiento masivo en el interior del país o en el área laboral.

El reclutamiento masivo es un proceso de contratación con un gran número de personas para un mismo puesto, es importante tener un perfil detallado y definido para facilitar la búsqueda de candidatos ideales para el puesto. Esto sirve para cubrir vacantes antiguas o nuevas para una apertura o bajas de colaboradores, las vacantes cuentan con un tiempo establecido que debe de ser cumplido; esta situación genera estrés en el colaborador y debe afrontarlo generando soluciones positivas que ayude a resolverlo.

Además, es importante que el colaborador aprenda técnicas para manejar el estrés, esto ayuda a reducir y eliminar la tensión que provoca situaciones negativas en el área laboral. Además, debe tener el conocimiento de las estrategias de afrontamiento del estrés.

La vida cotidiana, el estrés laboral, niveles de ansiedad y las presiones a las que son expuestos diariamente los colaboradores genera una mente negativa. Las enfermedades físicas tienen su origen en la mente. Por eso es importante que los colaboradores tengan

una mentalidad positiva y limpia de pensamientos negativos, realizar las actividades con entusiasmo y alegría ayuda a tomar las cosas con cierta ligereza.

A continuación, se citará una serie de estudios nacionales, relacionados con el tema, Arrecís (2008) el objetivo fue conocer las formas del manejo de estrés que utilizan las personas en el ámbito de las telecomunicaciones. Los sujetos que formaron la muestra de esta investigación fueron 20 personas de género masculino y femenino, comprendidos entre las edades de 23 a 40 años, quienes ocupan puestos de mandos medios y jefaturas en el departamento de *call center*, a quienes se les aplicara la escala de Apreciación del Estrés (EAE) que permite medir la incidencia de acontecimientos estresantes en el ámbito laboral y personal, así como también una escala de Likert elaborada por la investigadora para determinar las formas más comunes que utilizan los sujetos para lograr disminuir los niveles de estrés. El estudio fue de tipo descriptivo, ya que únicamente establece las formas más comunes para el manejo de estrés. Los resultados obtenidos indicaron que los / las personas que ocupan puestos en mandos medios y jefaturas en el ámbito de las telecomunicaciones utilizan formas a nivel emocional, mental, fisiológico e interpersonal para manejar el estrés laboral. Por lo anterior para mantener un nivel bajo de estrés en jefes y supervisores es importante que fortalezcan los métodos o las formas con las que manejan el mismo, aumentando la actividad física o métodos de relajación.

Castillo (2009) quien tuvo como objetivo establecer la relación existente entre el nivel de estrés y las estrategias de afrontamiento que utilizan un grupo de colaboradores del área operativa de una empresa de distribución de productos de consumo masivo. La investigación, fue elaborada desde la metodología correlacional. Los sujetos de estudio fueron un grupo de 50 colaboradores del nivel operativo entre 18 y 40 años de edad, 26 de género masculino y 24 de género femenino de una empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo ubicada en la ciudad de Guatemala. Se utilizaron dos instrumentos, la Escala de Apreciación del Estrés (EAE), creada por J.L Fernández Seara y M. Mielgo Roble y la Escala para Estrategias de Afrontamiento (EPEA), que pretende medir las estrategias de afrontamiento más utilizadas por los individuos para el manejo del estrés laboral. En este estudio, se concluyó que no existe relación entre el nivel de estrés laboral y las estrategias de afrontamiento que utilizan un grupo de operarios de una empresa de distribución de productos de consumo masivo. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis general.

Recomendó a los investigadores interesados en el tema, hacer futuros estudios entre estrategias de afrontamiento y estrés laboral en operarios de otras empresas ya sea públicas o privadas, para saber si existe correlación entre los temas tratados en esta investigación.

Barrera (2013) realizó un estudio de tipo cualitativo el cual tuvo como objetivo conocer cuáles son las principales causas de estrés laboral, según la percepción de un grupo de propietarios del comercio informal que trabajan en un mercado de la capital. La muestra estuvo conformada por diez propietarios que laboran en el comercio informal, que llevan más de 3 años de estar laborando, de los cuales se eligió tomando en cuenta a un representante de cada sector o departamento que conforman el mercado. El instrumento utilizado para esta investigación cuenta con una entrevista semi-estructurada elaborada por la investigadora, que a su vez está conformado por una serie de preguntas guía. El instrumento está estructurado en tres categorías: datos generales, preguntas de partida y preguntas en los distintos entornos. Asimismo, el instrumento está conformado por un cuestionario de treinta y tres preguntas organizadas con el propósito de identificar los estresores en los distintos entornos: ambiente laboral, carga laboral, relación con el empleado, relación con el proveedor, relación con el cliente y relación con el entorno familiar. Con base en los resultados obtenidos, se concluyó que los principales estresores en la vida laboral de un propietario del comercio informal de un mercado de la capital son las bajas ventas, la incapacidad de cubrir las deudas, las malas condiciones de trabajo, problemas familiares, descuido en la salud física y mental del individuo y sobre todo lo que repercute en cada una de esas circunstancias siendo la falta de conocimiento y prevención del estrés laboral. Finalmente, se recomendó programas de información y mejorar de las instalaciones, plan de ahorro y contingencia para enfrentar las bajas ventas así poder responder de forma efectiva a sus necesidades inmediatas, mejorar los canales de comunicación con las autoridades a cargo de las renovaciones del mercado, campañas de salud que sean accesibles para los comerciantes, programas de organización y limpieza interna para mejorar las condiciones del entorno.

Valverth (2013) realizó un estudio de tipo descriptivo, con el objetivo de determinar el nivel del *Burnout* (desgaste laboral) de los auditores internos asignados en el área departamental y planta central del Ministerio de Educación; la muestra estuvo conformada por 30 personas, distribuida de forma equitativa entre ambas áreas. El instrumento utilizado para la obtención de la información necesaria para este trabajo de investigación fue el

Cuestionario de *Burnout* Arias (2007) de forma autoaplicada, lo que permitió a cada uno de los sujetos, analizar sus respuestas sin presión del evaluador, con la finalidad de medir el nivel de *Burnout* de la muestra seleccionada. El resultado obtenido logró identificar que los auditores internos del área departamental como los de la planta central se encuentran en un nivel promedio de desgaste profesional, por lo que el cansancio reflejado está dentro de los rangos normales como consecuencia del cumplimiento de las atribuciones asignadas, de acuerdo con lo manifestado en cada uno de los cuestionarios respondidos. Derivado de los resultados obtenidos, se recomienda disminuir el desgaste laboral o *Burnout* que los auditores internos de la planta central, así como los del área departamental por medio de la contratación de personal para contrarrestar la carga de trabajo existente y con ello disminuir el nivel de desgaste laboral manifestado.

Por último, López (2017) realizó un estudio de tipo cuantitativo y diseño cuasi experimental, en donde se estableció a través de la obtención de información, con una escala de Likert y una prueba estandarizada, la influencia entre las variables de estudio con los colaboradores del área administrativa de una empresa panificadora de Quetzaltenango, comprendidos entre las edades de 20 a 35 años, cuyos datos permitieron ampliar el estudio sobre los temas investigados y crear programas que faciliten la disminución de los niveles de estrés de los trabajadores por medio de la risoterapia. Se midió el nivel de estrés en los colaboradores antes y después del tratamiento aplicado, con el objetivo de establecer técnicas de risoterapia que influyan en su manejo y se pudo comprobar a través de los resultados una disminución del estrés al terminar la intervención, con lo que se logra determinar que la técnica psicoterapéutica influye positivamente y de manera favorable al control y reducción de los niveles de la enfermedad, por lo que se recomienda realizar distintas actividades para mantener al personal de la organización sano, motivado, integrado y productivo.

A continuación, se citarán una serie de estudios internacionales, se encontró un artículo de Gil-Monte (2001) para la Revista Psicología Científica en Valencia, donde comenta sobre estrés laboral crónico también llamado síndrome de burnout. El estudio se justifica la necesidad de prevenir y afrontar el síndrome de quemarse por el trabajo. Desde una perspectiva psicosocial, el síndrome de quemarse por el trabajo se conceptualiza como un proceso en el que intervienen variables cognitivo-afectivas (baja realización personal en el trabajo), variables emocionales (agotamiento emocional) y variables actitudinales (despersonalización). Se presenta una taxonomía que integra diferentes modelos

elaborados para explicar la etiología y consecuencias del síndrome (modelos explicativos). En esta taxonomía se distingue entre modelos desarrollados en el marco de la teoría sociocognitiva del yo, modelos elaborados desde las teorías del intercambio social y modelos elaborados desde la teoría organizacional. El trabajo concluye con una recomendación sobre estrategias de intervención que los administradores de recursos humanos de la sanidad deben considerar para prevenir el síndrome de quemarse por el trabajo, con el objetivo de mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores y, consecuentemente, mejorar la calidad de servicio que la organización ofrece a sus usuarios.

Blanch, Aluja y Biscarri (2002) realizaron un estudio en México donde se examina un modelo de relaciones estructurales entre las dimensiones del síndrome de quemarse en el trabajo, y estrategias de afrontamiento orientadas al control y a la ausencia de control sobre los estresores laborales y las emociones individuales. Se plantea la hipótesis de que, si la realización personal y el agotamiento emocional se dan de un modo simultáneo, la realización personal tendrá un mayor impacto sobre el cansancio emocional. Los resultados obtenidos se discuten con relación al uso de modelos no recursivos, los efectos de la contra habilidad que implican distintas estrategias de afrontamiento sobre las dimensiones del síndrome de quemarse, e implicaciones para la prevención del estrés en el trabajo.

Hernández, Olmedo y Fernández (2003) llevaron a cabo en España un estudio correlacional forma parte de una investigación sobre *Burnout*. Se aplicó el Cuestionario de *Burnout* para enfermería (CBE) y *Ways of Coping Questionnaire* (WOCQ). Una muestra de personal sanitario de 222 participantes, de los cuales 187 son mujeres y 35 son varones. Los resultados de los análisis correlacionales, de regresión múltiples y los efectuados para grupos criterio, indican pocas relaciones y de escasa magnitud entre los dos constructos, si bien estos van en la línea de trabajos previos planteándose la necesidad de recurrir a otras variables de tipo personal para explicar el fenómeno de *Burnout*.

Jerano, Flores y Gonzales (2006) realizaron diversos estudios en España, donde constatan la presencia de elevados niveles de burnout en profesionales de servicios humanos. Dicho síndrome se asocia con la accidentalidad y absentismo laborales. En este estudio ex post facto se evalúa la presencia del síndrome de burnout y las estrategias de afrontamiento empleadas por 64 profesionales de acogimiento residencial de menores que trabajaban en diversas provincias españolas. Los instrumentos empleados fueron el MBI y el Cuestionario de Afrontamiento COPE. Los resultados confirman la existencia de una elevada tasa del síndrome en la muestra estudiada. Así mismo, los análisis correlacionales

ponen de manifiesto la existencia de asociaciones significativas entre el empleo de estrategias de afrontamiento y una elevada realización personal. Los análisis de varianza indican la existencia de diferencias significativas en función de variables sociodemográficas como el género, así como en función de variables organizacionales (existencia de turnos o satisfacción con la remuneración, entre otras). Se obtienen también correlaciones positivas entre variables como la edad, la antigüedad en el puesto y las dimensiones del burnout. Los resultados justifican la necesidad de intervenir con estos profesionales, dotándoles de estrategias que les permitan hacer frente a las demandas de este tipo de trabajos y de realizar mejoras en las propias organizaciones para hacerlas más saludables.

Finalmente, Arias (2012) quien tuvo como objetivo identificar los sucesos vitales más frecuentes que se relacionan con el estrés en los trabajadores de una empresa de Arequipa, Perú. Se trabajó con una muestra de 100 trabajadores varones de una empresa dedicada a la asistencia y mantenimiento minero, pertenecientes a tres grupos profesionales: ingenieros, administrativos y mecánicos, en un rango de edad de 19 a 55 años. Se aplicó la Escala de Evaluación de Reajuste Social de Holmes y Rahe. En los resultados obtenidos, se dio a conocer que los sucesos vitales más frecuentes entre los trabajadores de la empresa fueron: cambios en los hábitos de alimentación y de sueño, en las condiciones de vida, en el estatus económico y gran logro personal. Los administrativos marcaron, además, el cambio de responsabilidades en el trabajo y los ingenieros, el matrimonio y las vacaciones. Estos últimos fueron los que obtuvieron las puntuaciones más elevadas de estrés. Las conclusiones fueron que los sucesos vitales más frecuentes que se relacionan con el estrés en la muestra de trabajadores varones son fundamentalmente de tipo económico y laboral. Los ingenieros tienen un nivel de estrés más alto que los mecánicos y los administrativos, dado por una crisis de vida considerable en la mayoría.

En conclusión, con los antecedentes nacionales e internacionales; se observa que el término estrés laboral afecta a los colaboradores de las organizaciones. Se debe solucionar los problemas siendo más eficaces, mediante estrategias que ayuden a mejorar la vida laboral de los colaboradores.

Es importante conocer aportes sobre estrés desde la perspectiva de distintos autores. Se recopiló información relevante del tema para enriquecer de fundamentos teóricos. Asimismo, ayuda a tener claro los aspectos importantes sobre la investigación.

Estrés

Rodríguez (2009) el término estrés, partió de un concepto físico haciendo referencia a una fuerza o peso que produce diferentes grados de tensión o deformación en distintos materiales. Se utiliza el término estrés para describir la suma de cambios inespecíficos del organismo en respuesta a un estímulo o situación estimular.

(s/a) (2014) se define estrés como reacción que tiene el organismo ante cualquier demanda y circunstancias en la vida, o un estado de fuerte tensión fisiológica o psicológica que puede llevar a la enfermedad física. El estrés provoca enfermedades físicas concretas, preocupación y angustia, que pueden desembocar en trastornos mentales; desórdenes familiares y sociales; así como la pérdida de la dimensión espiritual, tan necesaria para salir a flote en las dificultades.

Vera (2014) definen el concepto de estrés, refiriéndose a las interrelaciones que se producen entre la persona y su contexto, en el que está inserto. El estrés se produce cuando la persona valora lo que sucede como algo que supera los recursos con los que cuenta y pone en peligro su bienestar personal. Por medio se encuentra la evaluación cognitiva que realiza el sujeto; pero, además, tiene en cuenta el elemento emocional que conlleva esta situación.

Con respecto al termino completo, Valera, Pol y Vidal (s/f) indican con propiedad que el concepto de estrés, citan a Seyle (1950) quien determinó el término del estrés, y lo identificó en tres fases.

- **La primera fase (alarma)** constituye el aviso claro de la presencia de un agente estresante, el cuerpo reconoce el estrés y se prepara para la acción, ya sea de agresión o de fuga.
- **La segunda fase (resistencia)** es cuando el cuerpo repara cualquier daño causado por la reacción de alarma. Sin embargo, si el estrés continúa, el cuerpo permanece alerta y no puede reparar los daños.
- **La tercera fase (agotamiento)**, se caracteriza por la fatiga, la ansiedad y depresión, que pueden aparecer por separado o simultáneamente. La exposición prolongada al estrés agota las reservas de energía del cuerpo y puede llevar en situaciones muy extremas incluso a la muerte.

Comín (2003) definen estrés como “un fenómeno muy frecuente en el mundo laboral, con graves consecuencias para la salud de la persona que lo padece. Esta patología va en aumento debido a los grandes cambios que está sufriendo el mundo económico y social. Los trabajadores tendrán que ir asumiendo todos estos cambios, posiblemente cada vez más difíciles de superar, pudiendo llevar esta situación a padecer estrés.” (p. 4).

Fierro (2019) indica que no toda situación nueva, a la que sea preciso adaptarse, es fuente de estrés. Mientras la adaptación es una función comportamental universal (toda conducta es adaptativa), la reacción (sea pasiva, sea activa). Se habla de estrés, cuando la estimulación es dañina, amenazante o ambigua. Se ha concebido, pues, el estrés como estímulo, aunque incluyendo su repercusión o impacto en el sujeto.

Lazarus y Folkman (1983) indicaron en la "Teoría de la Evaluación Cognitiva" el proceso mental que tiene influencia sobre los factores de estrés. Según Richard Lazarus, el estrés es un proceso de doble vía; implica la producción de factores de estrés por parte del ambiente y la respuesta de una persona sometida a estos factores. Su idea del estrés condujo a la elaboración de la teoría de la evaluación cognitiva. La evaluación cognitiva se produce cuando una persona toma en cuenta dos factores principales que influyen mayormente en su respuesta al estrés. Estos dos factores abarcan:

- La tendencia amenazadora del estrés en el individuo
- La evaluación de los recursos necesarios para minimizar, tolerar o eliminar los factores de estrés y el estrés que ellos producen

Rosas (2016) los estresores o situaciones desencadenantes del estrés se definen como cualquier estímulo externo o interno (físico, químico, acústico, somático o sociocultural) que de forma directa o indirecta desestabilizan el equilibrio dinámico del individuo.

Existen siete grandes categorías de estresores:

- Situaciones que fuerzan a procesar la información rápidamente
- Estímulos ambientales dañinos
- Aislamiento y confinamiento
- Percepciones de amenaza
- Alteraciones de funciones fisiológicas
- Bloqueo de nuestros intereses, presión grupal

- Frustración

Lazarus (1983) realizó una clasificación de cuatro tipos de desencadenantes de estrés:

- **Estresores únicos:** cambios drásticos en las condiciones del entorno de las personas.
- **Estresores múltiples:** acontecimientos que pueden hallarse fuera del control de una persona. El estresor múltiple es el responsable del estrés crónico.
- **Estresores cotidianos:** pequeñas situaciones que pueden perturbar o irritar en un momento dado.
- **Estresores biogénicos:** actúan directamente sobre el organismo causado o desencadenado la respuesta de estrés.

Rodríguez (2009) indica los tipos y clases de estresores. Los estresores, pueden ser de dos tipos:

- **Psicosociales:** genera estrés por el significado que la persona les asigna.
- **Biogénicos:** son situaciones que pasan a ser estresores por su capacidad para producir determinados cambios bioquímicos o eléctricos que automáticamente disparan la respuesta de estrés.

Pérez, Echaury y Salcedo (2002) indica que el estrés se convierte en un problema cuando surge sin haber retos ni situaciones excepcionales, cuando dura mucho tiempo después de que la situación estresante ha pasado, si aparece ante situaciones que aún no ha ocurrido o si no es suficiente para afrontar los retos de la vida. Este estrés ya no ayuda a vivir mejor, sino que perjudica. Un nivel de estrés no adecuado mantenido durante cierto tiempo produce malestar físico y emocional. Puede influir mucho en cómo se siente y en la calidad de vida. Además, puede tener relación con algunas enfermedades como problemas musculares, de la piel, digestivos, dolores de cabeza, insomnio... (p. 3).

En el mismo orden de ideas, Hoyo (2004) indica que el estrés es un fenómeno cada vez más frecuente y con consecuencias importantes, ya que puede afectar al bienestar físico, psicológico y también deteriorar la salud de las organizaciones. Es un elemento empobrecedor de la salud y la eficiencia, tanto individual como social, y actúa en gran medida en el lugar de trabajo, convirtiéndose en un aspecto principal de la seguridad y la

salud laboral. La magnitud de los problemas relacionados con el estrés va en aumento debido a que el carácter del trabajo ha cambiado radicalmente en las últimas décadas. Tareas de todo tipo, que tradicionalmente requerían fuerza muscular, precisan ahora, muchas veces, un esfuerzo mental motivado en gran medida por la informatización del proceso de producción. El ritmo de trabajo ha ido incrementándose constantemente, y con un número menor de trabajadores se deben alcanzar los mismos resultados e incluso mayores. El estrés es el resultado de la adaptación de nuestro cuerpo y nuestra mente al cambio, adaptación que exige un esfuerzo físico, psicológico y emocional. La situación del trabajo y de la economía actual está provocando continuamente situaciones que suponen un reto para los trabajadores. que difícilmente podrán resistir la rapidez de los cambios. Ahora bien, no siempre las respuestas para hacer frente a las demandas tienen un carácter negativo ya que muchas veces son necesarias para la supervivencia. En principio actúan de forma efectiva para permitirnos enfrentarnos a ciertas situaciones de nuestra vida. Al aumentar el estrés, pueden mejorar los niveles de salud y rendimiento, siempre que no se dé con excesiva frecuencia e intensidad y supere nuestra capacidad de adaptación. Además, el aburrimiento y la falta de estímulo, producto de un grado insuficiente de estrés, también pueden perjudicar nuestra salud. De aquí que se haga la distinción entre:

- **Eustress o estrés bueno:** es necesario en nuestra vida cotidiana y ejerce una función de protección del organismo. Gracias a el podemos progresar en todos los sentidos.
- **Distress o estrés negativo:** Se produce por una excesiva reacción al estrés, que se manifiesta en una demanda muy intensa o prolongada de actividad. Puede afectarnos física y psicológicamente por el exceso de energía que se produce y no se consume.

En general se utilizará el termino estrés para referirnos al estrés negativo o distress. (p.5)

Afrontamiento

(s/a) (2014) define afrontamiento como la acción y resultado de afrontar o de afrontarse, el que pone cara a cara al adversario, contrario, contrincante o al enemigo, en exponer al riesgo, peligro y la amenaza y asumir con responsabilidad, exponer de una situación o problema.

En etimología proviene del verbo activo transitivo “afrontar” y del sufijo “miento” que indica acción y efecto de.

Pérez, Echaury y Salcedo (2002) indican que la fuente de estrés está dentro del ser humano, en cómo ve y afronta la vida: visión negativa de las cosas, excesiva preocupación, exigirse demasiado, no tomar decisiones, pretender resolver los problemas de todos, apreciarse y cuidarse poco, no disfrutar de lo positivo, no expresar las emociones y sentimientos... Por último, en ocasiones el estrés tiene que ver con el cuerpo y la tensión física acumulada: una tendencia personal a ser más o menos nerviosa o tranquila, una alimentación poco variada, tomar muchos estimulantes (café, té o medicamentos), posturas inadecuadas y no descargar la tensión cotidiana con ejercicio físico regular, actividades relajantes y descanso suficiente. (p. 7).

Nava, Ollua, Vega y Trujano (2010) indican que el afrontamiento dirigido a la acción, que son todas aquellas actividades o manipulaciones orientadas a modificar o alterar el problema, y el afrontamiento dirigido a la emoción, que implica las acciones que ayudan a regular las respuestas emocionales a las que el problema da lugar. Las formas de afrontamiento dirigidas a la emoción tienen más probabilidad de aparecer cuando ha habido una evaluación de que no se puede hacer nada para modificar las condiciones lesivas, amenazantes o desafiantes del entorno. Por otro lado, las formas de afrontamiento dirigidas al problema son más susceptibles de aparecer cuando tales condiciones resultan evaluadas como susceptibles de cambio.

Cano (2013) indica que afrontamiento es cualquier actividad que el individuo puede poner en marcha, tanto de tipo cognitivo como de tipo conductual, con el fin de enfrentarse a una determinada situación. Por lo tanto, los recursos de afrontamiento del individuo están formados por todos aquellos pensamientos, reinterpretaciones, conductas, etc., que el individuo puede desarrollar para tratar de conseguir los mejores resultados posibles en una determinada situación.

Con respecto al término completo, Soriano (2002) indica con propiedad que el concepto de afrontamiento, cita a Moliner (1987) el afrontamiento se identifica con la confrontación o con las acciones directas que la persona emplea para resolver los problemas, tendiendo a considerar que la persona “no afronta la situación” cuando intentan

evitar o cuando huyen, procurando encontrarse directamente con el problema. A partir se puede considerar que, en términos generales, existe una concepción del afrontamiento.

Forti (2010) indica que el afrontamiento es el conjunto de pensamientos y actos realistas y flexibles que solucionan los problemas y por tanto reducen el estrés.

Lazarus y Folkman (1983) indica que el afrontamiento del estrés ante situaciones estresantes, las personas despliegan unos “esfuerzos cognitivos y conductuales cambiantes que se desarrollan para manejar las demandas específicas externas y/o internas que son evaluadas como excedentes o desbordantes de los recursos del individuo.

Fierro (2010) establecen entre estrés y afrontamiento: éste constituye la conducta apropiada y relativa al estrés. La conducta relacionada con el estrés incluye dos géneros de respuesta. La primera conducta es respondiente, que se compone de percepción y la segunda es de reacción y alteración emocional. Afrontamiento es la respuesta adaptativa al estrés.

(s/a) (2012) establece los tipos de afrontamiento a la hora de enfrentarse al desafío o por el contrario a la amenaza de una actual situación, puede encontrar dos maneras o vertientes claras, referida al foco donde se situó la actuación del sujeto, sus emociones, sus pensamientos, su conducta. Así puede definir dos claras vertientes: el afrontamiento centrado en el problema y el afrontamiento centrado en las emociones.

- **Afrontamiento centrado en el problema:** se traduce en la capacidad del sujeto para modificar las actuales condiciones que ha podido desestabilizar el equilibrio. Este tipo de afrontamiento el sujeto percibe sus propias competencias, la capacidad para manejarla o enfocarla a un nuevo resultado. El sujeto intenta pensar de manera racional las variables que influyen en la problemática, así como en las capacidades para solucionarla.
- **Afrontamiento centrado en las emociones:** el sujeto se centra en los propios sentimientos acerca de sus pensamientos y conductas, se puede manifestar reprimiendo dichas emociones o alterándolas de manera ilusoria.

Estrategias de afrontamiento

El afrontamiento es una variedad singularmente destacada de conducta, una variedad en la que luce de modo excepcional la función adaptativa de todo comportamiento. Contribuye de hecho a adaptar al agente; otras veces no lo logra. En cuanto modalidad de la conducta, el afrontamiento ha de ser definido con independencia de su resultado, de su eficacia; pero esto no significa que sea indiferente tal resultado perseguido: el acierto en su funcionalidad adaptativa. Es difícil establecer leyes generales sobre las circunstancias en que cumple esa función. Seguramente la más cierta de esas leyes es la cauta afirmación de que las estrategias de afrontamiento funcionan con efectos modestos, algunas veces y en algunas personas.

Vázquez, Crespo y Ring (s/f) indican que la estrategia de afrontamiento tiene como objetivo analizar cómo se enfrenta la gente ante los elementos estresantes determinando enfermedades crónicas, estresores cotidianos como un fuerte ritmo de trabajo o sucesos vitales estresantes como la pérdida del puesto de trabajo o un diagnóstico de infertilidad.

Martín, Jiménez y Fernández (s/f) plantearon que existen preferencias en el uso de determinadas estrategias, independientemente del estresor y a través del análisis factorial de las estrategias de afrontamiento, medidas por su "Inventario Multidimensional de Afrontamiento" identificaron tres dimensiones básicas: afrontamiento orientado a la tarea, afrontamiento orientado a la emoción y afrontamiento orientado a la evitación.

Vázquez et.al (s/f), indican con propiedad que el concepto de estrategias de afrontamiento citando a Forsythe y Compas (1987) indican que existen en realidad muchas estrategias posibles de afrontamiento que puede manejar un individuo. El uso de unas u otras en buena medida suele estar determinado por la naturaleza del estresor y las circunstancias en las que se produce. Por ejemplo, las situaciones en las que se puede hacer algo constructivo favorecen estrategias focalizadas en la solución del problema, mientras que las situaciones en las que lo único que cabe es la aceptación favorecen el uso de estrategias focalizadas en las emociones.

Estrés laboral

Hoyo (2004) indica que los estresores del ambiente físico se han identificado gran parte de los efectos específicos sobre la salud de factores como ruido, vibraciones, iluminación, temperatura, toxicidad y disponibilidad y disposición del espacio físico. Pero

estos factores también pueden, en determinados ambientes de trabajo, constituirse en estresores.

- **La Iluminación:** tiene una influencia importante sobre el rendimiento, la salud y el bienestar psicológico. Una iluminación inadecuada que no permita percibir de manera correcta los estímulos visuales, además de las consecuencias negativas para la visión. puede producir otros efectos, ya que puede hacer la tarea más difícil, incluso imposible de llevarla a cabo. También puede aumentar el nivel de frustración y la tensión mientras se lucha por terminar una tarea bajo condiciones que no son las idóneas. La luz inadecuada da como resultado un desempeño menor, una mayor cantidad de tiempo invertido para terminar la tarea y una mayor frustración.
- **El ruido:** a niveles más bajos de los que producen daños auditivos, puede crear otra serie de problemas. Puede incidir negativamente sobre el nivel de satisfacción, la productividad y la vulnerabilidad a los accidentes y a los errores; ya que interfiere en la actividad mental provocando fatiga, irritabilidad y dificultad de concentración. Además, las altas intensidades de sonido aíslan a los trabajadores, dificultando la comunicación y enmascarando otras señales auditivas del entorno. Desde el punto de vista del estrés, el ruido es un estresor, principalmente cuando distrae. El ruido excesivo y/o intermitente interfiere con nuestra concentración y es fuente de frustración, se sobrepone a la verbalización interna que usamos al pensar y dirigir nuestros actos. En determinadas situaciones se da una adaptación al ruido, pero, aun así, esta adaptación es una respuesta al estrés y, como todas las respuestas requieren energía, una prolongada exposición al ruido puede conducir a la fatiga y a una disminución del rendimiento. Además, puede tener costes psicológicos debido a que produce irritabilidad y una reducción de la tolerancia a la frustración. El ruido opera con menos intensidad como estresor en las situaciones en que es excesivo pero esperado que en aquellas que no se espera, ya que, entonces nos obliga a adaptarnos más rápidamente al cambio.
- **La temperatura:** es otro factor importante de estrés, debido a su influencia sobre el bienestar y el confort de la persona. Un exceso de calor puede producir somnolencia, aumentando el esfuerzo para mantener la vigilancia y afectando negativamente a los trabajos que requieren discriminaciones finas y decisiones críticas. Al mismo tiempo, en condiciones de baja temperatura disminuye la destreza manual, lo que puede ser causa de accidente y de una peor calidad del trabajo. obligando al trabajador a aumentar la atención ante la probabilidad del riesgo.

- **El trabajo en ambientes contaminados:** se está convirtiendo en un estresor importante. El mayor conocimiento de los posibles efectos sobre la salud de los contaminantes, debido al aumento de la formación y a la divulgación de la reglamentación al respecto, ha provocado, por un lado, que se tomen medidas de prevención y, por otro, que se sea más consciente de los riesgos a los que se está sometido. Aunque la percepción de los riesgos, en un principio, puede producir mayor ansiedad en el trabajador, repercutiendo en el rendimiento y en el bienestar psicológico, no quiere decir que no se deba informar y formar. muy al contrario, ya que favorece la creación de estrategias para evitar los riesgos o, dicho de otra manera, cuando conoces la cara de tu enemigo, puedes hacerle frente. (p. 39)

Ramírez (2011) los factores dependientes del trabajo son los siguientes:

- **Carga mental:** es la cantidad de energía y la capacidad mental que la persona tiene que desarrollar para realizar su trabajo. Una carga mental excesiva desemboca en fatiga psicológica.
- **Control sobre el trabajo:** es el grado de tensión que permite al individuo controlar las actividades a realizar.

Las consecuencias para una empresa en la que sus trabajadores están sometidos a diestres pueden ocasionar graves pérdidas económicas, así como gran deterioro interpersonal. El estrés se traduce en:

- **Disminución de productividad:** el trabajador sometido a estrés no se siente parte integrante de la empresa, realiza lo mínimo imprescindible y siempre dentro de su jornada laboral, sin motivarse y preocuparse por aumentar la productividad.
- **Aumento de absentismo:** el absentismo es ilegal si no está justificada la ausencia, por eso el trabajador recurre a la enfermedad para justificar su ausencia, aumentando de esta manera las bajas laborales por enfermedades banales, luchando de esta manera contra los estresores que encuentra en su trabajo. El absentismo es una defensa más o menos pensada ante la insatisfacción. Cuando en una empresa aumenta el absentismo es indicador de que algo está ocurriendo entre el trabajador y su entorno.
- **Peticiones de cambio de trabajo:** esta solicitud se hace con la intención de evitar las agresiones que sufre, o que piensa que sufre, en su puesto de trabajo.

Como próximo punto se recopiló información relevante sobre los sujetos e información relevante del tema para enriquecer la información con fundamentos teóricos.

Hoyo (2004) indica que se establece las siguientes medidas preventivas en los lugares de trabajo:

- **Horario de trabajo:** diseñar los horarios de trabajo de manera que eviten conflictos con las exigencias y responsabilidades externas al trabajo. Los horarios de los turnos rotatorios deben ser estables y predecibles.
- **Participación/control:** dejar que los trabajadores aporten ideas a las decisiones o acciones que afecten a su trabajo.
- **Carga de trabajo:** comprobar que las exigencias de trabajo sean compatibles con las capacidades y recursos del trabajador y permitir su recuperación después de tareas físicas o mentales particularmente exigentes.
- **Contenido:** diseñar las tareas de forma que confieran sentido, estímulo. sensación de plenitud y la oportunidad de hacer uso de las capacitaciones.
- **Papeles:** definir claramente los papeles y responsabilidades en el trabajo
Entorno social: crear oportunidades para la interacción social, incluidos el apoyo moral y la ayuda directamente relacionados con el trabajo.
- **Futuro:** evitar la ambigüedad en temas de estabilidad laboral y fomentar el desarrollo de la carrera profesional.

Dotación de personal

López (s/f) indica los objetivos de la dotación de personal:

Es importante conocer la plaza vacante para poder identificar el talento humano y garantizar un buen proceso de selección de candidatos, así mismo determinar el perfil del puesto para poder facilitar el proceso y poder responder ágilmente a las demandas de la organización.

Este proceso ayuda a garantizar la aplicación de los principios y políticas del Sistema de Gestión Integral de Recursos Humanos en aquellos procesos de promoción y generar mayor satisfacción en los empleados que están en un puesto, en busca de una mejor relación entre capacidades e intereses de las personas y los puestos a ocupar.

López (s/f) describe que la dotación de personal se refiere al proceso de reclutar, contratar, orientar, retener y despedir empleados. Dotar de personal es un término de recursos humanos; una dotación de personal interna se conduce dentro de una compañía por miembro del equipo de recursos humanos.

Snell y Bohlander (2012) indica que el mejoramiento de la eficacia del reclutamiento externo. Con todas las incertidumbres implícitas del reclutamiento externo a veces es difícil determinar si los esfuerzos de una organización por localizar talentos prometedores son eficaces y eficientes en términos de costos. Sin embargo, los gerentes pueden hacer varias cosas para aumentar la probabilidad de éxito al máximo. Esto incluye calcular los índices de tolerancia de las fuentes de reclutamiento, capacitar a los reclutadores organizacionales y realizar revisiones preliminares realistas de los puestos.

- **Índice de tolerancia** Los índices de tolerancia: ayudan a definir cuáles fuentes de reclutamiento son más eficaces para atraer a candidatos calificados para el puesto. De manera bastante sencilla, un índice de tolerancia es el porcentaje de solicitantes de cierta fuente que llegará a la siguiente etapa del proceso de selección. Por ejemplo, si se obtuvieron 100 currículos de una agencia de empleos y 17 solicitantes fueron invitados a una entrevista, el índice de tolerancia de esa agencia sería de 17 por ciento ($17/100$). Luego, se puede calcular este índice para cada etapa subsecuente en el proceso de selección (por ejemplo, tras la entrevista y una vez más después de la oferta final), lo cual puede dar un índice acumulado de tolerancia. Al comparar los índices de tolerancia de cada fuente de reclutamiento, es posible descubrir cuáles producen solicitantes calificados.
- **Costo del reclutamiento:** el costo de los diversos procedimientos de reclutamiento puede calcularse utilizando una fórmula bastante sencilla. Por ejemplo, el costo promedio por fuente de contratación (CP/C) puede determinarse de acuerdo con la siguiente fórmula: donde $CP = \frac{HA + BR + SC}{C}$
 $Q = CP + HA + BR + SC$
C = C costos de publicidad, erogación mensual promedio (por ejemplo: \$28000) honorarios de agencias, total para el mes (ejemplo: \$19000) bonos por recomendaciones, erogación total (ejemplo: \$2300) contrataciones sin costo, personas que llegan solas, agencias no lucrativas, etc. (ejemplo: \$0) Total de contrataciones (ejemplo: 119) Al reemplazar las literales con los números del ejemplo en la fórmula, tenemos $CP = \frac{\$28000 + \$19000 + \$2300}{119}$

\$2300 + \$0 C 119 \$49300 119 \$414 (costo de la fuente de reclutamiento por contratación)” (p. 149).

Reclutamiento

Meza (2014) define reclutamiento como un conjunto de procedimientos orientado a la atracción de talentos para ocupar cargos dentro de la empresa, y tiene como responsabilidad atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección, el reclutamiento comienza a partir de las necesidades de la empresa.

Bretones (2003) indica que la primera fase de reclutamiento es la investigación interna, esta investigación descubre las necesidades de la empresa referente a recursos humanos que políticas pretende adoptar con respecto a su personal y la segunda fase, la investigación externa, corresponde a una investigación donde el mercado de recursos humanos debe desempeñarse y analizarse según las características exigidas por la organización.

Factores que influyen en las acciones de reclutamiento son:

- Tamaño de la empresa
- Etapa del ciclo de la vida de la empresa
- Condiciones del mercado local del trabajo
- Efectividad de las actuaciones anteriores del reclutamiento
- Condiciones de trabajo

Restricciones a las acciones del reclutamiento:

- Imagen de la organización
- Carácter atractivo del puesto de trabajo
- Costes de reclutamiento
- Política de recursos humanos

(s/a) (2011) describe el proceso de reclutamiento y selección de personal es un conjunto de etapas o pasos que tiene como objetivo el reclutar y seleccionar al personal más idóneo para un puesto de trabajo en una empresa. Éste empieza con la definición del perfil del postulante, y continúa con la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de

postulantes, la evaluación de éstos, la selección y contratación del más idóneo, y la inducción y capacitación de éste.

Snell y Bohlander (2012) indica que el reclutamiento dentro de la organización El reclutamiento es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas. Durante este proceso, se hacen esfuerzos por informar plenamente a los solicitantes respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados. Por supuesto, si cierta vacante ha de ser cubierta por alguien del exterior o del interior, dependerá de la disponibilidad de personal, las políticas de recursos humanos de la organización y los requerimientos del puesto que se va a cubrir. (p.139).

A continuación, cada una de las etapas que conforma el proceso de reclutamiento y selección de personal:

- **Definición del perfil del postulante:** el proceso de reclutamiento y selección de personal empieza con la definición del perfil, es decir, con la definición de las competencias o características que debe cumplir una persona para que pueda postular al puesto que estamos ofreciendo.
- **Búsqueda, reclutamiento o convocatoria:** el siguiente paso consiste en la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de los postulantes que cumplan con las competencias o características que se ha definido en el paso anterior (sin necesidad de que tengan que cumplir todas ellas).
- **Evaluación:** el tercer paso del proceso de reclutamiento y selección de personal es la evaluación de los postulantes que ha reclutado o convocado, con el fin de elegir entre todos ellos al más idóneo para el puesto que se está ofreciendo.
- **Selección y contratación:** Una vez que ha evaluado a todos los postulantes o candidatos, pasa a seleccionar al que mejor desempeño haya tenido en las pruebas y entrevistas realizadas, es decir, pasa a seleccionar al candidato más idóneo para cubrir el puesto vacante. Una vez que se haya elegido al candidato más idóneo, pasa a contratarlo, es decir, a firmar junto con él un contrato en donde señale el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo que trabajará con nosotros, y otros aspectos que podrían ser necesario acordar.

- **Inducción y capacitación:** finalmente, una vez que ha seleccionado y contratado al nuevo personal, debe procurar que se adapte lo más pronto posible a la empresa, y capacitarlo para que se pueda desempeñar correctamente en su nuevo puesto.

Para ello, puede empezar con darle a conocer las instalaciones y las áreas de la empresa, indicándole dónde puede encontrar las herramientas que podría necesitar para su trabajo, y presentarle a sus supervisores inmediatos y a sus compañeros.

Luego podría señalarle su horario de trabajo, diciéndole dónde puede guardar sus pertenencias, entregarle su uniforme si fuera el caso, decirle cómo mantenerlo en buen estado, decirle qué hacer en caso de emergencia.

Informarle sobre los procesos, políticas y normas de la empresa y asignarle un tutor que se encargue de capacitarlo sobre las funciones, tareas, responsabilidades, obligaciones y demás particularidades de su nuevo puesto.

Snell y Bohlander (2012) indica que en la requisición de puestos las organizaciones pueden comunicar información relativa a los puestos vacantes mediante un proceso conocido como requisición de puestos. En el pasado, este proceso consistía, en gran parte, en colocar anuncios de puestos vacantes en periódicos murales. Sin embargo, también puede incluir centros designados para anuncios, publicaciones de los empleados, volantes especiales, correo directo y mensajes dirigidos al público. Es cada vez más frecuente que compañías como Texas Instruments, Amoco, Household International y Xerox desarrollen sistemas computarizados para anunciar puestos y publicar listas de empleados que buscan mejores puestos. El caso de estudio 2, al final de este capítulo, explica cómo Cisco Systems ha desarrollado un sitio Web para las personas que solicitan empleo, desde el interior (y el exterior). Cuando un puesto queda vacante, la lista de empleados que buscan ese puesto es recuperada de la computadora y los registros de los mismos son revisados a efecto de seleccionar al candidato que tenga las mejores calificaciones. El recuadro Aspectos importantes en la ARH 3 contiene algunos lineamientos para montar un sistema de anuncios de puestos en línea.” (p. 141)

Meza (2009) indica que reclutamiento masivo se refiere a la contratación de varias personas para un mismo puesto, esto es para áreas financieras cajeros, ejecutivos de ventas, promotores de ventas, en área electrónica operarios de producción, por citar

algunos, estos procesos masivos están generalmente asociados al ingreso del personal por temporadas de tres a cuatro meses con posibilidades de ser contratados por tiempo indefinido de acuerdo con el desempeño del personal.

Este reclutamiento sirve para reforzar las fuerzas de ventas ante una necesidad concreta, o bien para hacer frente en un momento de expansión de una empresa o apertura de algún negocio o sucursal.

En todos estos casos, dos factores son primordiales: la rapidez del proceso (de manera que la gente esté disponible en la fecha requerida de incorporación) y la calidad en la evaluación (que no debe perderse frente a una convocatoria de centenares de personas).

Navassi (2013) describe que la innovación de Recursos Humanos es el reclutamiento. La innovación existe en dos momentos, cuando se crea algo nuevo o se mejora algo que ya existe y el detonante es una gran necesidad o una gran haraganería, usualmente en el trabajo no hay tiempo para la haraganería y demasiado campo para la necesidad, afortunadamente las tecnologías de información han mejorado la labor del profesional de Recursos Humanos e innovado la forma que hace su trabajo. Se debe definir cuál es la plaza que cubrir, sus requerimientos técnicos, intelectuales, habilidades, competencia, alcance, ubicación y cantidad de nuevos colaboradores.

Snell y Bohlander (2012) indica que “los métodos para localizar candidatos calificados para el puesto, es el uso eficaz de las fuentes internas requiere un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante. Es posible ubicar a los candidatos calificados en la organización mediante los sistemas de registro por computadora, colocación de anuncios, y entre los despedidos. Sistema de registro por computadora, las computadoras han permitido la creación de bancos de datos con los registros y aptitudes completas de cada empleado de una organización. En combinación con buscadores cada vez más fáciles de utilizar, los administradores tienen acceso a esta información y pueden identificar a los posibles candidatos para los puestos disponibles. Organizaciones tan distintas como Sun Microsystems, Ford y el ejército de Estados Unidos han desarrollado sistemas para leer los currícula, que permiten buscar en una base de datos de currícula en línea. Compañías como PeopleSoft y Resumix son líderes en desarrollar software para habilidades gerenciales y asignación de personal. Similares a los inventarios de habilidades ya mencionados, estos sistemas de información permiten que una organización filtre toda su fuerza de trabajo en cuestión de minutos a fin de ubicar los candidatos apropiados para una

vacante interna. Estos datos también pueden usarse para predecir las trayectorias profesionales de los empleados y anticipar dónde y cuándo podrían surgir las oportunidades de promoción. Como el valor de los datos depende de su actualización, el sistema de registro debe incluir espacios para registrar los cambios en las aptitudes de los empleados y vacantes a medida que ocurren.” (p. 142).

Como conclusión, el proceso de reclutamiento es sumamente importante en una organización, ya que al realizar la actividad de una manera eficaz; se puede obtener y retener al candidato ideal para ocupar el puesto dentro de la misma. El encargado de dotación de personal debe de conocer las políticas y normas de reclutamiento establecidas por la organización, ya que ello ayuda a elegir al candidato.

El proceso de reclutamiento posee límites y desafíos para el colaborador, esas situaciones pueden causar estrés y ocasionar un desequilibrio en la vida del encargado de dotación de personal; es importante que afronte de manera positiva los obstáculos que posee el proceso de reclutamiento para obtener buenos resultados y evitar enfermedades ocasionadas por el estrés laboral.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El reclutamiento masivo es un proceso importante dentro de las organizaciones ya que involucra a muchas de personas en periodos cortos para cubrir vacantes, entregar resultados y cumplir con los requerimientos de la organización. Las organizaciones deben contar con estrategias de reclutamiento para que permita al encargado de dotación de personal contratar adecuadamente y agilizar el proceso con facilidad y sin ningún problema.

Al momento de realizarlo y tener un tiempo corto para cubrir las vacantes, el encargado de dotación de personal puede llegar a entrar en un periodo de estrés laboral; es importante que el colaborador tome de manera positiva la situación y busque acciones inmediatas para lograr sobre pasar los obstáculos que tendrá en el proceso de reclutamiento, ya que debe de mantener la mente y el cuerpo sano.

El periodo de estrés laboral se maneja cuando un colaborador posee una o varias dificultades que afecta de manera notable a la persona, esto se puede gestionar como cualquier otro riesgo para la salud y la seguridad en el trabajo. El colaborador entra en estrés cuando las exigencias de su trabajo son mayores que su capacidad para hacerles frente, por eso es importante poseer estrategias de afrontamiento y evitar el estrés laboral.

Por lo tanto, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las principales estrategias de afrontamiento de estrés laboral durante los procesos de reclutamiento masivo, según la percepción de un grupo de encargados de dotación de personal?

2.1 Objetivo

2.1.1 Objetivo general

Conocer las principales estrategias de afrontamiento de estrés laboral durante los procesos de reclutamiento masivo, según la percepción de un grupo de encargados de dotación de personal.

2.1.2 Objetivos específicos

- Determinar las estrategias de afrontamiento de estrés laboral que utilizan los encargados de dotación de personal en cuanto a las limitaciones logísticas que se presentan durante el proceso.

- Determinar las estrategias de afrontamiento de estrés laboral utilizan según la situación geográfica de los reclutamientos a trabajar.
- Determinar las estrategias de afrontamiento de estrés laboral en respecto del cumplimiento de tiempos establecido para cumplir con las requisiciones.
- Determinar las estrategias de afrontamiento de estrés utilizan para la tolerancia ante la frustración.
- Determinar las estrategias de afrontamiento en cuanto a la presión por el logro de resultados.

2.2 Unidad de análisis

Estrategias de afrontamiento de estrés laboral.

2.3 Definición de unidad de análisis

2.3.1 Definición conceptual de unidad de análisis.

Según Solano (2014) “estrategias de afrontamiento, son los esfuerzos cognitivos y conductuales que hace una persona para hacer frente al estrés, es decir, tanto a las demandas del entorno o internas que surgen en una situación crítica como al estado emocional vinculado al estrés. Este enfoque trata al afrontamiento como proceso y depende del contexto más que de un tipo y otro de personalidad o estilo. El afrontamiento se puede focalizar en el problema, tratando de manejar la situación cambiando la fuente de estrés, bien sea el ambiente o la persona. También se puede focalizar en la emoción, cambiando la forma en que se interpreta la situación estresante, reevaluando, negando, etc. Es decir, o bien cambiamos lo que nos estresa o bien aprendemos a sobrellevar la situación estresante. Este afrontamiento además dependerá de la valoración que hagamos referente a que se pueda o no hacer algo para cambiar la situación.”

1.3.2 Definición operacional.

En la presente investigación se tomará en cuenta la percepción por parte de un grupo de encargados de dotación de personal, respecto a las estrategias de afrontamiento de estrés laboral que utilizan cuando se efectúan reclutamientos masivos. Se realizará una entrevista semiestructurada y se tomará en cuenta lo siguiente:

- Limitaciones logísticas
- Situaciones geográficas
- Tiempo para lograr resultados
- Tolerancia a la frustración
- Presión por logro de resultados

Durante la investigación surgieron algunos indicadores emergentes que no se identificaron a un inicio, los cuales son:

- Empatía
- Falta de liderazgo por parte del jefe inmediato
- Trabajo en equipo
- Emociones reflejadas.

1.4 Alcances y límites.

La investigación se realizó con un grupo de encargados de dotación de personal del departamento de recursos humanos de distintas organizaciones de la ciudad de Guatemala. Se pretendió a conocer la percepción con respecto a las estrategias de afrontamiento de estrés laboral durante los procesos de reclutamiento masivo. Los sujetos fueron de ambos géneros, diversas edades y mismo puesto de trabajo, la información obtenida por los sujetos fue variada según la experiencia y punto de vista de cada profesional.

Durante el proceso de investigación surgieron limitantes como falta de tiempo o disponibilidad para realizar la entrevista tanto del entrevistador como los sujetos de estudio.

2.5 Aporte

Esta investigación pretende determinar cómo los encargados de dotación de personal logran manejar el estrés al momento de realizar reclutamiento masivo, así mismo ayuda a demostrarle que deben de actuar de manera estratégica, organizada y positiva.

Con los resultados obtenidos, se pretende aportar información nueva y actualizada; con respecto al tema de estrategias de afrontamiento de estrés laboral en un grupo de encargados de dotación de personal. Esta información ayudar a la sociedad a tener un recurso más y poder guiarse sobre el tema.

La información obtenida ayudará a las organizaciones para que tengan conocimiento de las estrategias de afrontamiento de estrés que usan los encargados de dotación de personal, este aporte de información traerá beneficios para el colaborador y empresa ya que tendrá conocimiento de las estrategias más usadas y los beneficios que tienen.

El estudio será cualitativo, esto ayuda a que la información sea más profunda y descubrir las estrategias, planes y métodos que ayudan al manejo de estrés laboral.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

El estudio se realizó con un grupo de ocho profesionales del área de Recursos Humanos que actualmente se encuentran laborando en organizaciones guatemaltecas que poseen el departamento de reclutamiento y selección de personal. Se tomó en cuenta para la investigación sujetos que cumplieran con las siguientes características: género, edad, tiempo de laborar, experiencia como encargados de dotación del personal y reclutamiento masivo.

Al ser una investigación cualitativa, requiere de un muestreo de expertos que según Hernández, Fernández y Bautista (2006), consiste en la selección de personas que tengan conocimiento, juicio y experiencia sobre el tema, y así ayude a delimitar el perfil con base a sus opiniones.

A continuación, se demuestra la matriz con características de los sujetos:

Sujeto 1	
Género	Masculino
Edad	30 años
Escolaridad	Cierre de pensum en Administración de empresas.
Tiempo de experiencia	3 años y medio

Sujeto 2	
Género	Femenino
Edad	22 años
Escolaridad	Cierre de Pensum de Psicología Industrial/Org.
Tiempo de Laborar	2 años

Sujeto 3	
Género	Masculino
Edad	29 años
Escolaridad	Licenciatura en Administración de Recursos Humanos
Tiempo de Laborar	4 años

Sujeto 4	
Género	Masculino
Edad	31 años
Escolaridad	Maestría MBA Dirección de Operaciones
Tiempo de Laborar	5 años

Sujeto 5	
Género	Femenino
Edad	23 años
Escolaridad	Cierre de Pensum de Psicología Industrial/Org.
Tiempo de Laborar	2 años

Sujeto 6	
Género	Femenino
Edad	24 años
Escolaridad	Maestría en Recursos Humanos
Tiempo de Laborar	2 años

Sujeto 7	
Género	Femenino
Edad	23 años
Escolaridad	Maestría en Recursos Humanos
Tiempo de Laborar	2 años y medio

Sujeto 8	
Género	Masculino
Edad	23 años
Escolaridad	Maestría en Recursos Humanos
Tiempo de Laborar	2 años

3.2 Instrumento

El tipo de entrevista que se utilizó fue una guía semiestructurada. La guía fue diseñada por la investigadora y revisada por tres expertos para obtener un juicio valorativo, permite descubrir y profundizar sobre las percepciones del grupo de encargados de dotación de personal; la entrevista fue grabada y con un nivel alto de confiabilidad. El instrumento ayuda a facilitar el proceso y está conformado por veinte y siete preguntas en las cuales se abarca los siguientes indicadores:

- Limitaciones logísticas
- Situaciones geográficas
- Tiempo para lograr resultados
- Tolerancia a la frustración
- Presión por logro de resultados

3.3 Procedimiento

Se procedió con los siguientes pasos:

- Entrega de ante proyecto.
- Se contactaron sujetos que cumplieran con el perfil de estudio requerido.
- Se realizó las entrevistas a los sujetos.
- Se grabo la entrevista a cada sujeto por medio de una grabadora de teléfono celular, con autorización de los sujetos.
- Se analizó y clasificó la información de cada sujeto en una matriz de contenido.
- Se realizó diagramas para facilitar la información recabada.
- Se realizó el análisis de los resultados encontrados.
- Se ejecutó la elaboración de conclusiones y recomendaciones de la investigación.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

Debido al tema del presente estudio, se escogió el enfoque de investigación cualitativo, que según Chávez (2006) pertenece al paradigma denominado cualitativo interpretativo y realiza la interpretación del sentir de una sociedad o un grupo de personas como objeto de observación y estudio. No pretende establecer relaciones de causa efecto y su finalidad es la comprensión del fenómeno estudiado para interpretar la conducta de las

personas desde su propia perspectiva. Por lo tanto, la investigación cualitativa pretende describir la realidad tal como la experimentan las personas.

La modalidad de la investigación fue la etnográfica, que según Hernández, Fernández y Baptista (2006) es un proceso inductivo en donde se explora y se describe para luego generar perspectivas teóricas de los datos obtenidos. Para la obtención de datos sobre el criterio con respecto a la adaptación laboral de personal extranjero, se aplicó una entrevista individual a los profesionales de Recursos Humanos.

Toda la información que proporcionan los sujetos será planteada por medio de matrices con texto y contenido.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se procede a transcribir por medio de matrices de contenido, las principales expresiones y opiniones obtenidas por ocho sujetos profesionales del área de Recursos Humanos que participaron en las entrevistas efectuadas por la autora de la investigación con el fin de conocer el criterio de las principales estrategias de afrontamiento de estrés laboral en los procesos de reclutamiento masivo, según la percepción de un grupo de encargados de dotación de personal.

A continuación, aparecerán de forma individual y textual los indicadores que se utilizaron para realizar la entrevista, las cuales son: limitaciones logísticas, situaciones geográficas, tiempo para lograr resultados, logro de resultados, tolerancia ante la frustración y presión por logro de resultados

Asimismo, se diseñó un esquema por cada uno de los ocho sujetos entrevistados, y otro general que reflejan las similitudes que se identificaron en la recolección de la información.

Sujeto 1	
Género	Masculino
Edad	30 años
Escolaridad	Cierre de pensum en Administración de empresas.
Tiempo de experiencia	3 años y medio

Indicadores	Resultados
Limitaciones logísticas	<i>“...Es necesario poder encontrar una ubicación que cumpla con la capacidad instalada...”002</i>
	<i>“...Es totalmente distinto a la capital las fuentes tienen que ser distintas...”005</i>
	<i>“...La logística tiene que ser distinta de igual forma se debe de cumplir con los procedimientos...”005</i>
	<i>“...El espacio es pequeño y que el espacio es ilimitado la mejor opción es no reunir grupos muy grandes...”018</i>
	<i>“...La limitación logística me ha permitido re diseñar mis procesos...”020</i>

Situaciones geográficas	<i>"...El interior del país no siempre se tiene el mismo alcance..." 001</i>
	<i>"...El reclutamiento del interior del país puede llegar a ser en algún momento un tanto complejo..."005</i>
	<i>"...El país en que nos encontramos la mano de obra no calificada abunda un poco más en el área departamental..."006</i>
Tiempo para lograr resultados	<i>"...Requisición no existe es porque hay una oportunidad de contratación..."008</i>
	<i>"...Tiempo que se puede obtener estipulado para cubrir una vacante como la necesidad que se pueda obtener..."009</i>
	<i>"...El compromiso que esa persona que está faltando en esa plaza está perjudicando el giro del negocio..."009</i>
	<i>"...Se puede convertir en una oportunidad para mejor para poder cumplir a tiempo..."011</i>
	<i>"...Los días que pasan es la falta o la necesidad que se tenga de personal para que el giro del negocio..."012</i>
	<i>"...Los días que se tenga estipulado como política para poder cubrir una plaza vacante..."013</i>
	<i>"...Una comunicación efectiva, una comunicación puntual creo que eso esto muy importante para poder afrontar los inconvenientes ..."017</i>
<i>"...Se puede tener una agenda en la cual eh las personas se puedan atender en diferentes horarios..."019</i>	
Tolerancia a la frustración	<i>"...Estrés fuera del área laboral considero que es algo que se puede canalizar es algo que puntualmente se puede convertir de estrés a oportunidad..." 004</i>
	<i>"...Más recursos para poder afrontar, considero que siempre puede ser una oportunidad para mejorar..."011</i>
	<i>"...El estrés que pueda perjudicar es que de alguna manera altere una planificación..."020</i>
	<i>"...Los equipos constantemente están sujetos a estrés creo que también es importante poder realizar actividades..." 025</i>
	<i>"...Es muy importante como equipo con tal de disminuir del estrés laboral..."026</i>

	<i>"...Solucionar una situación que genere estrés creo que debemos analizar cuál es la situación..."032</i>
	<i>"...Analizar porque esta situación se está presentando y con base en eso encontrar una respuesta..."033</i>
Presión por logro de resultados	<i>"...Se basa en dos etapas que una es la etapa de planificación y determinar las fuentes..." 001</i>
	<i>"...Realizar con anticipación y en algunos casos también las plazas que se tengan disponibles..."006</i>
	<i>"...Conocer cuáles son los objetivitos, cuáles son las prioridades y cuáles son las metas que se tienen..."013</i>
	<i>"...La planificación creo que es importante el poder estipular un plan de trabajo..."014</i>
	<i>"...Las fuentes de reclutamiento que se tienen el manejo de proveedores tanto internos como externos..."015</i>
	<i>"...Planificarlo en la siguiente actividad al siguiente día esto está muy sujeto al volumen que se pueda obtener..."020</i>
	<i>"...Un reto o como una nueva oportunidad puede convertirse en algún momento como una situación que genere algún nivel de estrés..."030</i>
	<i>"...Identificando el motivo creo que bajo eso se puede llevar a cabo el buscar una solución..."032</i>
	<i>"...Establecer metas claras, plantear objetivos, cumplir con lo fundamento en objetivos..."034</i>
Emociones reflejadas	<i>"...Algún momento también existe un poco de nerviosismo de tensión de que la actividad se pueda desarrollar completamente..."007</i>
	<i>"...Va afectar la parte del compromiso creo que como personal comprometido en la empresa en que trabaja siempre esto va a crear algún tipo de puede llegar al tipo de desmotivación..."011</i>
	<i>"...La inteligencia emocional de cómo manejarla con sus colaboradores..."021</i>
	<i>"...Creo que el negativismo, es una emoción que puede llegar a que la persona pueda transmitir..."027</i>
	<i>"...Enojo, falta de paciencia y tolerancia..."035</i>

Limitaciones logísticas

- El espacio es pequeño y limitado.
- Las limitaciones logísticas ayudan a rediseñar los procesos.
- No reunir a grupos grandes si no se tiene capacidad en las instalaciones.

Situaciones geográficas

- El reclutamiento en el interior del país es un tanto complejo.
- En el área departamental, la mano de obra abunda un poco más.
- En el interior del país no siempre se tiene el mismo alcance.

Tiempo para lograr resultados

- El compromiso que esa persona que está faltando en esa plaza está perjudicando el giro del negocio.
- Tener una agenda para atender en distintos horarios.
- Cuando la requisición existe es porque hay una oportunidad de contratación.

Sujeto 1

Tolerancia a la frustración

- El estrés se puede convertir en una oportunidad para mejorar.
- El estrés de alguna manera altera una planificación.
- Es importante realzar actividades con tal de disminuir el estrés.
- Analizar la situación y con base a eso encontrar respuesta.

Presión por logro de resultados

- Establecer metas claras, plantear objetivos y planificar.
- Manejo de fuentes de reclutamiento externas e internas.
- Una nueva oportunidad se convierte en una situación con un nivel de estrés.

Emociones reflejadas

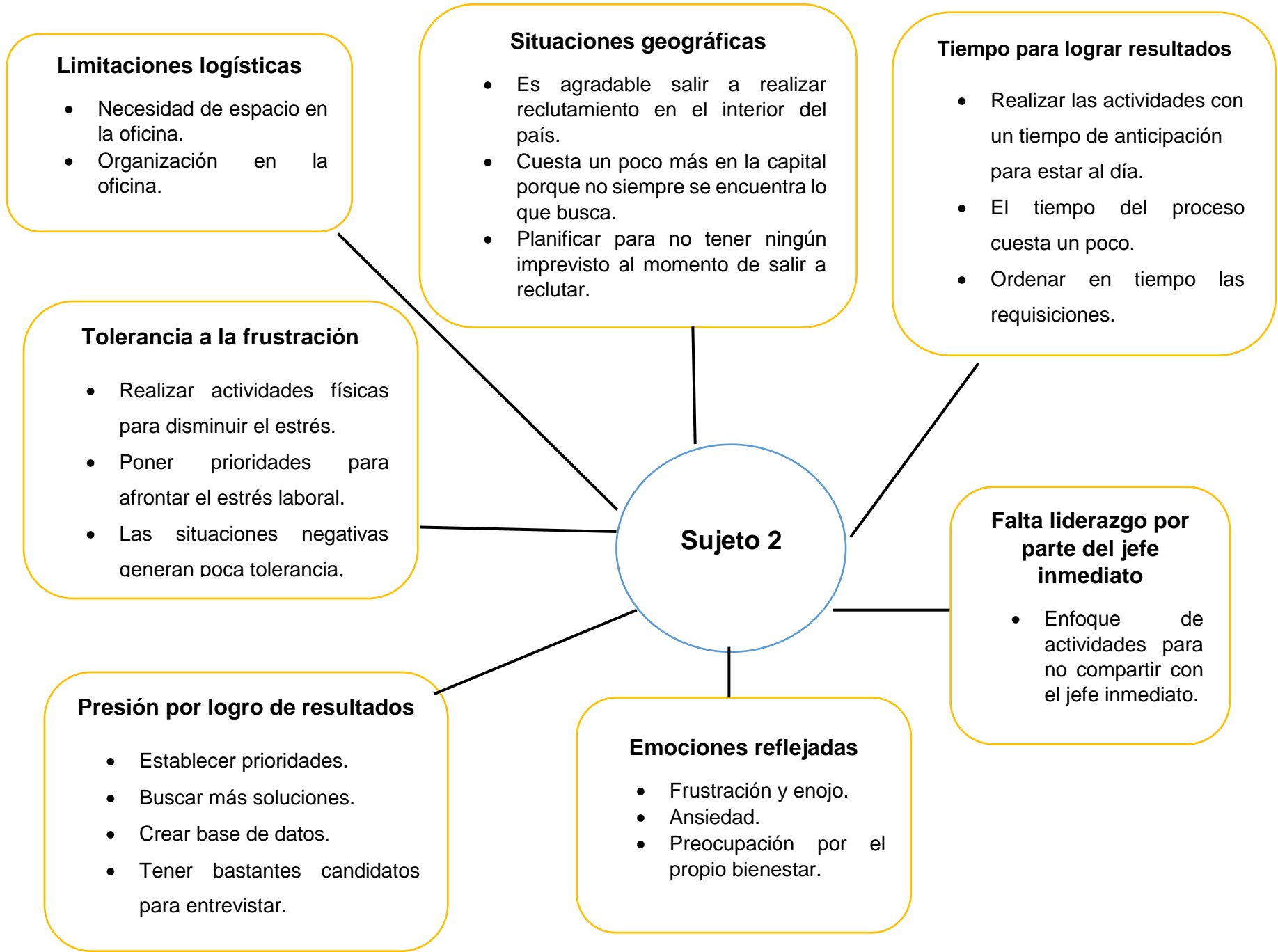
- Manejar la inteligencia emocional.
- Enojo, falta de paciencia y tolerancia.
- Desmotivación por parte del colaborador.
- El estrés puede generar el negativismo.

Sujeto 2	
Género	Femenino
Edad	22 años
Escolaridad	Cierre de Pensum de Psicología Industrial/Org.
Tiempo de Laborar	2 años

Indicadores	Resultados
Limitaciones logísticas.	<i>"...Si necesito un poco más de espacio en la oficina..."042</i>
	<i>"...En mi espacio si se lo que es que tengo en cada cosa la verdad, pero tal vez si organizarme..."044</i>
Situaciones geográficas	<i>"...Cuando he tenido que viajar pues me gusta..."035</i>
	<i>"...Lo que uno busca no realmente lo encuentra verdad entonces si cuesta un poco más que hacerlo aquí en la capital..."036</i>
	<i>"...Lo voy hacer afuera si busco que todo esté bien para que no vaya a tener ningún imprevisto..."037</i>
	<i>"...Cuesta un poquito más en interior verdad porque en lo que ellos viajan para traer papelería..."038</i>
	<i>"...Depende mucho del área geográfica donde se encuentra porque no es lo mismo cubrir un Mixco a cubrir en una zona 13..."040</i>
Tiempo para lograr resultados	<i>"...Las cosas un poco tiempo antes para que me den tiempo de poder para estar al día..."035</i>
	<i>"...Estresada en algún punto frustrada por no cumplir como que en el tiempo establecido..."036</i>
	<i>"...Treinta días cuesta un poco a veces verdad..."038</i>
	<i>"...No, he cumplido en tiempo porque tal vez se me han caído las personas..."040</i>
	<i>"...Creo que aquí en la capital está bien, pero para un interior deberían de dar unos diez días más..."041</i>

	<i>"...Lo tengo que ordenado en tiempos para que valla ingresando en primero las personas que van en las requisiciones que van entrando..."050</i>
Tolerancia a la frustración	<i>"...Lo que hago es hacer ejercicio para poder sacar el estrés..."036</i>
	<i>"...A veces si me estresa cuando tengo muchas requisiciones o tengo mucha gente si me estreso..."045</i>
	<i>"...Hay algo negativo tengo poca tolerancia a la gente y me gusta estar muy encerrada..."047</i>
	<i>"...La forma en como lo he afrontado mi como que el estrés laboral de si andar poniendo prioridades de que se necesita ahorita que se necesita después..."050</i>
	<i>"...Todo lo que yo hago es prioridades siempre talvez afrontamiento siempre me relajo antes de pensar las cosas dos veces pienso en las cosas dos veces..."053</i>
Presión por logro de resultados	<i>"...Cuando si tengo como que una vacante una requisición muy alta si veo como llenarme de entrevistas verdad..."039</i>
	<i>"...Busco prioridades me pongo de primero a buscar en el área que me cuesta más..."042</i>
	<i>"...Busco como que otras soluciones y tomo la solución que tengo la más pronta..."046</i>
	<i>"...Tengo prioridades de que es lo que tengo que hacer que está más como a corto plazo que está a largo plazo a que tengo que ponerle como que más energía..."049</i>
	<i>"...Primero ingresar mis primeros requisiciones y luego las otras verdades. si tengo una base de datos para que al momento que suceda algo solamente ya tenga ya solo tenga nuevas personas para ingresar..."051</i>
Emociones reflejadas	<i>"...Frustración y enojo conmigo a veces..."040</i>
	<i>"...La verdad que esto va a sonar muy egoísta, pero me preocupo más de mí y en mi bienestar..."051</i>
	<i>"...Ansiedad, me provoca mucha ansiedad..."052</i>

	<i>"...Intento estar como bien en paz conmigo verdad porque si no, si me da mucho el estrés..."053</i>
Falta liderazgo por parte del jefe inmediato	<i>"...Me enfoco en mis actividades en lo que no me conlleve mucho a estar compartiendo con ella, hago bien todo mi trabajo para que no me tengan que estar reclamando nada..."048</i>

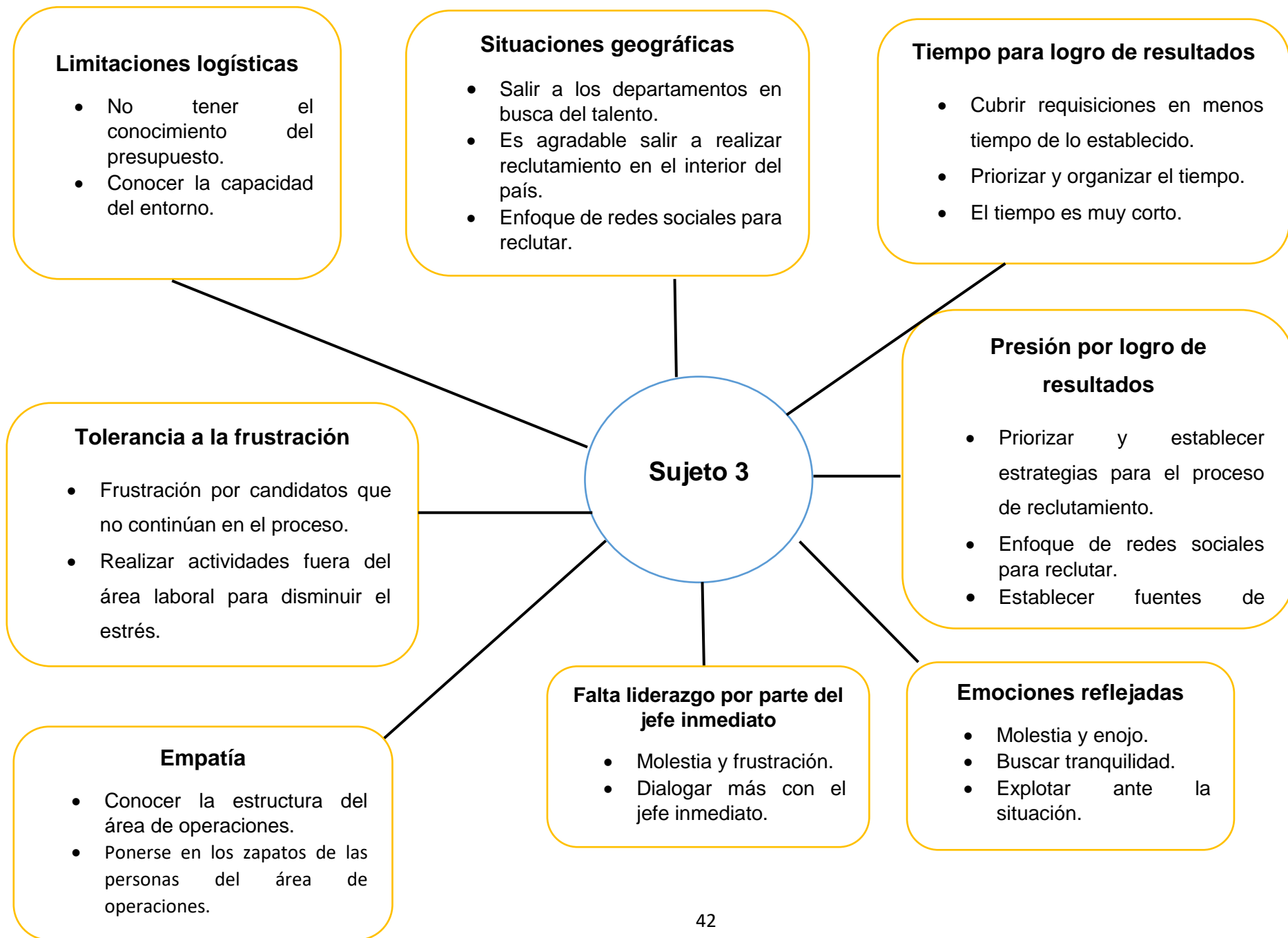


Sujeto 3	
Género	Masculino
Edad	29 años
Escolaridad	Licenciatura en Administración de Recursos Humanos
Tiempo de Laborar	4 años

Indicadores	Resultados
Limitaciones logísticas	<i>“...El tema económico en algún momento no sabes con cuantas contas económicamente todo tiene que tener un presupuesto...”065</i>
	<i>“...Reconozco mi capacidad reconozco mi entorno de que no voy a poder atender a más de 10 no lo hago...”068</i>
Situaciones geográficas	<i>“...Cuando la captación obviamente no es muy buena pues salimos a los departamentos en busca del talento...”054</i>
	<i>“...Siempre gente que no tiene la posibilidad de venir en el momento pues nosotros nos acercamos a ellos y le damos esa oportunidad...”056</i>
	<i>“...Me encanta, me encanta salir mira a lo que se refiere así me gusta porque me gusta salir va entonces si me siento muy bien...”057</i>
	<i>“...Hay lugares donde es fácil conseguir el talento muy fácil la gente viene acá y hay lugares donde lo que ha pasado que hay que buscarlo...”058</i>
	<i>“...Salimos a buscar talento nos basamos también en las redes sociales nos enfocamos en ellas...”059</i>
	<i>“...En ciudad capital te he de mentir no he salido a, aunque sea mucha prioridad nunca he salido a ser una feria...”060</i>
Tiempo para lograr resultados	<i>“...Tenemos días hábiles porque estás hablando de 20 días al mes entonces debemos de cubrir requisiciones en menos de 30 días...”058</i>
	<i>“...El tiempo es a la vez se vuelve corto muy corto créeme por todos los procesos...”059</i>
	<i>“...Priorizó y organizo la lo que tengo más tiempo de respuesta verdad para cubrir en menos tiempo...”069</i>

Tolerancia a la frustración	<i>"...Tenes gente de inducción que no viene verdad, te pasa que ya está contratado ya está con una su plaza y ellos no vienen verdad, esa es una de mucha frustración..."055</i>
	<i>"...Obviamente si siente un poco de presión porque no todas las áreas son las mismas..."058</i>
	<i>"...Si te frustra, soy una persona muy exigente conmigo mismo me exijo demasiado..."061</i>
	<i>"...Me encanta ir al cine, eso me ayuda un montón, aunque no lo creas me hace olvidarme de todo me desconecta del mundo..."072</i>
	<i>"...Soy de las personas que necesita hablar para organizarme así hablando creo que todo es mejor..."074</i>
Presión por logro de resultados	<i>"...Casi no te aplican por todos nuestros procesos de reclutamiento entonces si es complejo..."059</i>
	<i>"...Si me enfoco mucho en el tema de las redes sociales, nuestras ferias de empleo, las Trandosc, tecoloco, referencias perdón referido trabajamos con referidos y por último nuestros masivos que nos ayudan mucho..."064</i>
	<i>"...Me ha ayudado un montón es el tema de conocer a mucha gente dentro de la organización que esto es muy bueno..."067</i>
	<i>"...Tal vez esto depende de todos, pero aun así sabes que dependemos de ellos de nuestros candidatos si en todo momento..."076</i>
	<i>"...Priorizarlo todo, tomarme el tiempo, validar nuevamente que es lo importante en el momento, aunque es muy difícil..."079</i>
	<i>"...Es super difícil, pero eso básicamente si seguimos en las estrategias de siempre..."083</i>
Emociones reflejadas	<i>"...Me enoja porque me molesta tengo un carácter buen medio raro si tengo un carácter fuerte..."069</i>
	<i>"...Llega un punto donde exploto, lamentablemente me ha pasado si he rematado en algún compañero si querer queriendo..."070</i>
	<i>"...Despejar un poco mi mente así no estoy tranquilo, no voy a estar tranquilo hasta que no salga de aquí..."071</i>
Falta liderazgo por	<i>"...Te topas con tu jefe entonces eso si me molesta mucho y obviamente hay un poquito de frustración..."070</i>

<p>parte del jefe inmediato</p>	<p><i>“...Digo lo que pienso en su momento obviamente analizo antes de decirlo, pero no me quedo con eso ósea si algo paso ya sea con mis jefes si lo dialogo...”073</i></p>
<p>Empatía</p>	<p><i>“...Conozco la operación vengo de ahí, se lo necesario y como es de importante que no hay alguien en el puesto...”061</i></p>
	<p><i>“...Sabes te pones en los zapatos básicamente de la gente que está ahí...”062</i></p>



Sujeto 4	
Género	Masculino
Edad	31 años
Escolaridad	Maestría MBA Dirección de Operaciones
Tiempo de Laborar	5 años

Indicadores	Resultados
Limitaciones logísticas	<i>"... Si tengo poco espacio para hacer el reclutamiento y no logro negociar para las condiciones busco afuera a pesar de que tenga algún costo adicional..."100</i>
	<i>"...Si va a dar los resultados esperados, la inversión, el lugar, la logística del proceso..."101</i>
Situaciones geográficas	<i>"...Hago un reclutamiento masivo como a través de una convocatoria para trasladarme a la región ..."084</i>
	<i>"...Como un reto, me gusta porque conozco otra cultura, otras costumbres, otros hábitos a pesar de que estamos en el mismo país..."087</i>
Tiempo para lograr resultados	<i>"...Con el tiempo establecido me siento bien, aunque si quisiera que mi respuesta fuera inmediata..."089</i>
	<i>"...La posición, depende del perfil, mi percepción es entre más operativa más rápida debería de ser, entre más estrategia y mayor responsabilidad es más compleja..."094</i>
Tolerancia a la frustración	<i>"...Me genera frustración y me genera estrés por la inversión que se realizar al momento de hacer una actividad tan grande..."085</i>
	<i>"...Bajo presión, porque me da más de estrategia de pensar actuar y ejecutar..."086</i>
	<i>"...Eso provoca cuando uno no llega a la meta pues esta frustración..."093</i>
	<i>"...La actitud que uno toma, siempre vamos a tener problemas, vamos a tener todos los días, frustraciones vamos a tener todos los días..."107</i>
	<i>"...Yo manejo la frustración. Ejercicio, ¿Por qué? me libera y me saca de estar pensando en temas de trabajo..."105</i>
	<i>"...Trato de liberarme de ese estrés para que esto no me afecte en mis demás tareas. ..."111</i>

Presión por logro de resultados	<i>"...Temas en líneas, redes sociales, herramientas fuentes de trabajo a través de internet..."084</i>
	<i>"...Me gusta, en algún momento me gusta tener ese estrés porque trabajo mejor bajo presión..."086</i>
	<i>"...Me genera mucha preocupación, no sé si es por el grado de responsabilidad o porque genera una satisfacción al momento de dar los resultados..."089</i>
	<i>"...Negociación, comunicación, planes de acción y trabajo en equipo, eso es lo que yo hago para que también entiendan que lo que estamos haciendo si en algún momento no logramos cubrir las expectativas..."091</i>
	<i>"...Trabajo mucho en temas de actitud en temas de división, de temas de estrategia para verlos como cambiar mi perspectiva y verlo como reto y no como angustia..."093</i>
	<i>"...Planes de capacitación, planes de desarrollo, puntos de venta escuela donde tratamos la manera de establecer los procesos a través de manuales y programas de inducción para que aprendan los procesos operativos y administrativos..."098</i>
	<i>"...Prefiero invertir para dar respuesta a las necesidades del departamento y no quedarme como que no logre..."100</i>
	<i>"...Llevar parte de los resultados y llegar con una visión de negociación y comunicación asertiva donde a través de la empatía poder lograr un gana gana de ambas partes..."108</i>
	<i>"...Después de planificarlo hay que ejecutarlo para luego medirlo y después evaluarlo..."110</i>
<i>"...Escuchar consejos y poder tomar una decisión, una decisión que sea argumentada, dedicada, analizada o alcanzable..."113</i>	
Emociones reflejadas	<i>"...Ansiedad, si me provoca estrés, me provoca no sé si es angustia mezclado con ansiedad..."088</i>
	<i>"...Logro ver el lado positivo porque me deja un área de oportunidad, me deja aprendizaje para no volverlo a cometer..."103</i>
	<i>"...A veces mi estado de ánimo me ha pasado toda la vida no es que me pase al mismo tiempo, pero si me llegan a pasar enojos más enojos..."106</i>

	<p><i>“...Emociones encontradas para ver si tengo la capacidad de hacerlo o no eso es muy interno, después viene aceptación al final es un reto ahí esta tengo que afrontarlo tengo que vivirlo tengo que entenderlo...”109</i></p>
	<p><i>“...Me cambia de estado de ánimo y obviamente el estrés incluso me repercuten la ansiedad que me pueda llevar a desórdenes alimenticios, comer, pensar en fumar...”112</i></p>
Trabajo en equipo	<p><i>“...No lo hago solo, lo hago con el equipo de trabajo, hacemos una lluvia de ideas...”086</i></p>
	<p><i>“...Muchas veces no depende de mí, no depende del equipo, no depende de las fuentes si no de la actitud de la persona de que quiera trabajar en base a los perfiles y políticas de reclutamiento...”090</i></p>
	<p><i>“...Trabajo en equipo, apoyo, brindar las herramientas necesarias que desde mi posición explicarles las herramientas necesarias...”094</i></p>
	<p><i>“...Son las estrategias que más funcionan porque el equipo se siente respaldado y si en algún momento hay que invertir se invierte...”095</i></p>
	<p><i>“...El equipo también como lo ve porque a veces yo puedo ver un tema el equipo puede ver otro tema que yo no estoy viendo...”104</i></p>
	<p><i>“...Tratar de enmendarlo y obviamente la retroalimentación es fundamental de parte del equipo...”105</i></p>
	<p><i>“...Es trabajo en equipo operaciones y Recursos Humanos pertenecemos a una misma empresa que tenemos una misma misión y es que sea rentable...”109</i></p>
	<p><i>“...Es trabajo mucho en equipo, es estar de cerca también es dejar trabajar, brindar herramientas y de tener un equipo de escuchando...”114</i></p>



Sujeto 5	
Género	Femenino
Edad	23 años
Escolaridad	Cierre de Pensum de Psicología Industrial/Org.
Tiempo de Laborar	2 años

Indicadores	Resultados
Limitaciones logísticas.	<i>"...Vemos que posee las capacidades pues bueno se les cita en nuestro hotel en donde nos vamos a hospedar o bien en la tienda para evaluar su capacidad..."117</i>
	<i>"...En el caso de la oficina si tengo poco espacio para trabajar..."130</i>
Situaciones geográficas	<i>"...Primero que todo buscamos como que una ubicación, en este caso nosotros utilizamos una de nuestras tiendas..."116</i>
	<i>"...No quiero generalizar, pero al momento de hacer reclutamiento en el interior del país pues te vas a encontrar con perfiles un poco básicos..."120</i>
Tiempo por logro de resultados	<i>"...Suelo tener dos días para hacer reclutamiento entonces tú tenes que correr para conseguir perfiles..."118</i>
	<i>"...Sabes que las personas van a llegar cinco menos cuarto a entrevista y ahí siempre se te va a llenar entonces como ser más consciente de las horas..."119</i>
	<i>"... En el caso de operativo nosotros tenemos menos de quince días..."122</i>
	<i>"...Siento que el tiempo es el adecuado, pero también a veces con una gerencia el tiempo va a ser muy ilimitado..."123</i>
	<i>"...Organizar los puestos con mayor con menor tiempo de requisición..."127</i>
Tolerancia a la frustración.	<i>"...Solo dos perfiles sirvieron verdad entonces hasta cierto punto te frustra el no tener personas aptas para tú cubrir tu vacante..."118</i>
	<i>"...Gimnasio quita toda la energía o talvez correr, pero si en dado caso produce como frustración en la oficina hacer respiraciones verdad porque en la oficina no podés salir a correr..."132</i>

	<p><i>“...Cuando algo viene a desequilibrar eso si me frustra mucho entonces la verdad afrontarlas te podría decir que las evado, no las afronto...”135</i></p> <p><i>“...Es que yo me frustró mucho y yo si te puedo decir que si a veces siento como que una gran decepción...”136</i></p>
Presión por logro de resultados	<p><i>“...Voy a reclutar a poner anuncios, a publicar y todo entonces si hasta cierto punto llegas a un punto que te tenes que quedar en el trabajo...”122</i></p> <p><i>“...Tratar de organizarte para darle prioridad al tiempo y prioridad a que tú elijas candidatos adecuados...”123</i></p> <p><i>“...Lo básico es conseguir cvs, filtrar, citar, entrevistar; así lo haría como prioridad...”124</i></p> <p><i>“...Entonces como que hasta cierto punto organizate...”126</i></p> <p><i>“...Darles prioridad a todas las plazas y ser lo más objetiva a la hora de entrevistar...”127</i></p> <p><i>“...Es gratificante porque tú le pudiste proporcionar a una persona un empleo...”137</i></p> <p><i>“...Organización, luego ser más objetiva luego comunicación siempre comunicación con el jefe inmediato y la persona que te pide la requisición del personal...”138</i></p>
Emociones reflejadas	<p><i>“...Pensamos positivo, sabemos que el candidato está ahí entonces solo tratamos como de buscar otras posibilidades que permitan que se cubra la vacante...”119</i></p> <p><i>“...Cierta intriga porque no sabes si vas a poder a llegar a cumplir con la vacante y cubrir la requisición en el tiempo que te piden...”121</i></p>
Falta liderazgo por parte del jefe inmediato.	<p><i>“...Me siento humillada de que de ellos piensen que no se hacer mi trabajo...”125</i></p> <p><i>“...Entonces sí creo que hace falta mucha toma de conciencia en base y que pidan perfiles como coherente verdad porque no coherentes nada que ver...”129</i></p> <p><i>“...La comunicación con el jefe inmediato que era muy cerrada, muy metódica y pues bueno llegue al cierto punto que no me decía que mi trabajo estaba bien o estaba mal...”133</i></p>

Sujeto 5

Limitaciones logísticas

- El espacio es pequeño y limitado.
- Conocer la capacidad del entorno.

Situaciones geográficas

- Buscar ubicación al realizar reclutamiento en la región.
- Se encuentra perfiles básicos en el interior del país.

Tiempo para lograr resultados

- El tiempo es el adecuado.
- Ordenar las requisiciones según los tiempos.
- Ser más conscientes de las horas.

Tolerancia a la frustración

- Realizar actividades físicas para disminuir el estrés.
- Frustración al no tener personas aptas para cubrir la vacante.
- Evadir las situaciones en lugar de afrontarlas.

Presión por logro de resultados

- Organizar y comunicación.
- Ser objetiva y priorizar las plazas.
- Realizar un buen reclutamiento para obtener buenos resultados.

Falta liderazgo por parte del jefe inmediato

- La comunicación con el jefe inmediato era muy cerrada.
- Falta mucha toma de conciencia por parte del jefe.
- Humillación porque ellos creen que no sabe hacer su trabajo.

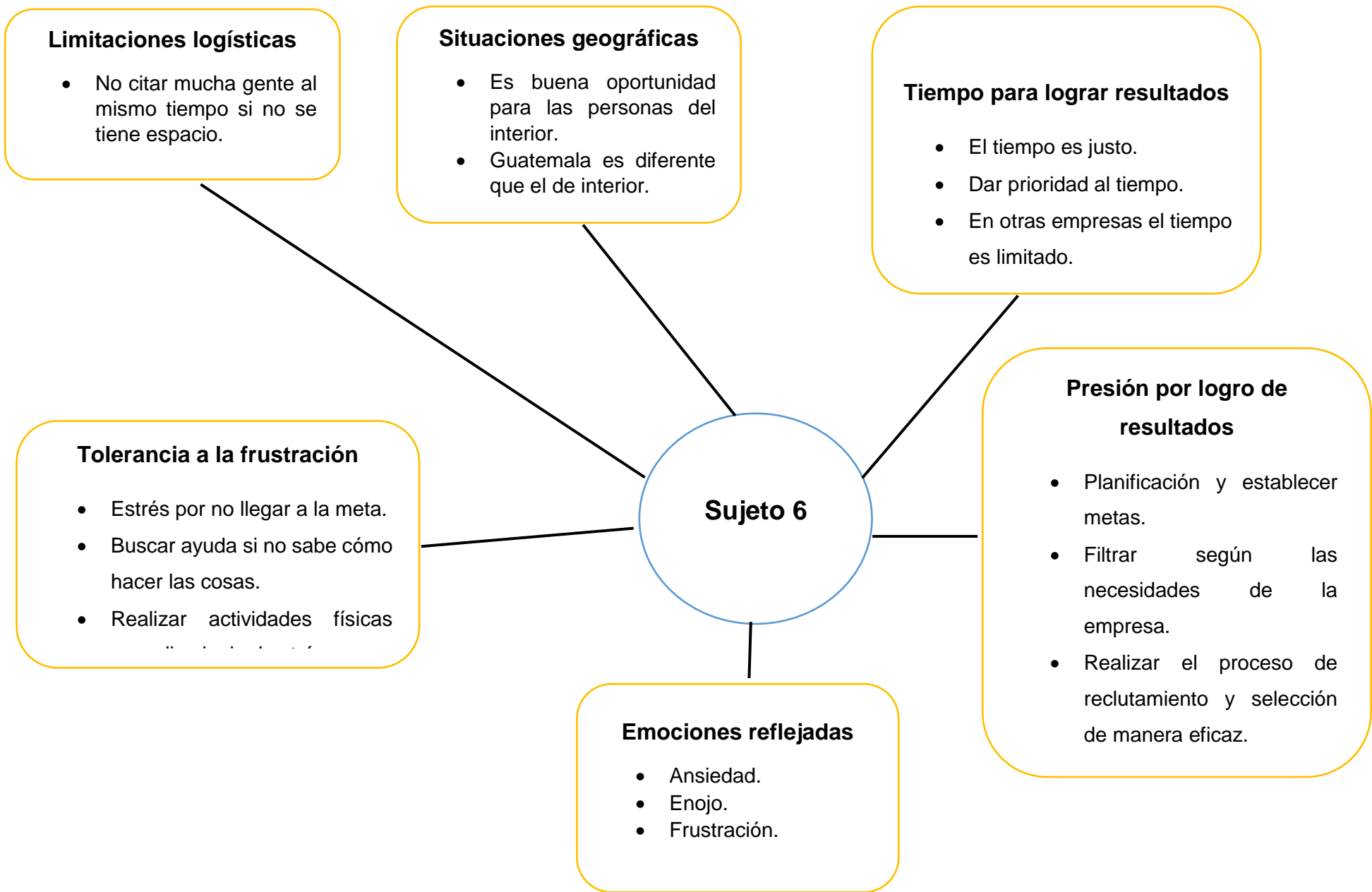
Emociones reflejadas

- Pensamientos positivos.
- Intriga.

Sujeto 6	
Género	Femenino
Edad	24 años
Escolaridad	Maestría en Recursos Humanos
Tiempo de Laborar	2 años

Indicadores	Resultados
Limitaciones logísticas.	<i>"...No citar si no tenes espacio, no citar a mucha gente en el mismo tiempo..."150</i>
Situaciones geográficas	<i>"...Yo creo que es una buena oportunidad para las personas que suceda una oportunidad de trabajo para los que están fuera de la capital..."144</i>
	<i>"...Guatemala capital es diferente que el de interior..."145</i>
Tiempo por logro de resultados	<i>"...Actualmente en la empresa donde laboro muy bien, creo que los tiempos son muy justos para las plazas..."145</i>
	<i>"...Es un área donde tenes que dar la prioridad en las ocho horas hábiles de trabajo..."146</i>
	<i>"...Me siento cómoda con el tiempo que tengo para cubrir una vacante, pero en otro tipo de empresas pues si el tiempo es muy limitado para las plazas..."147</i>
Tolerancia a la frustración.	<i>"...Bastante estrés de no poder llegar a la meta, como en todo trabajo pues uno se siente como un poco frustrado..."143</i>
	<i>"...Si te frustras más realmente en lugar de encontrar soluciones encuentras más problemas, empezas a encontrar más quejas, empezas a encontrar más cosas que quisieras mejorar..."153</i>
	<i>"...Leo libros y ver tele, hago ejercicio..."155</i>
	<i>"...Tranquilizándote tú como persona, segundo si no sabes cómo hacerlo buscando ayuda..."160</i>
	<i>"...Planificar lo que vas hacer, que plazas vas a tener, colocarte metas..."142</i>
	<i>"...En su mayoría que la gente sea referida. Segundo, buscar referencias o de todo de puestos de trabajos donde haya laborado de preferencia empresas que nosotros conozcamos..."148</i>

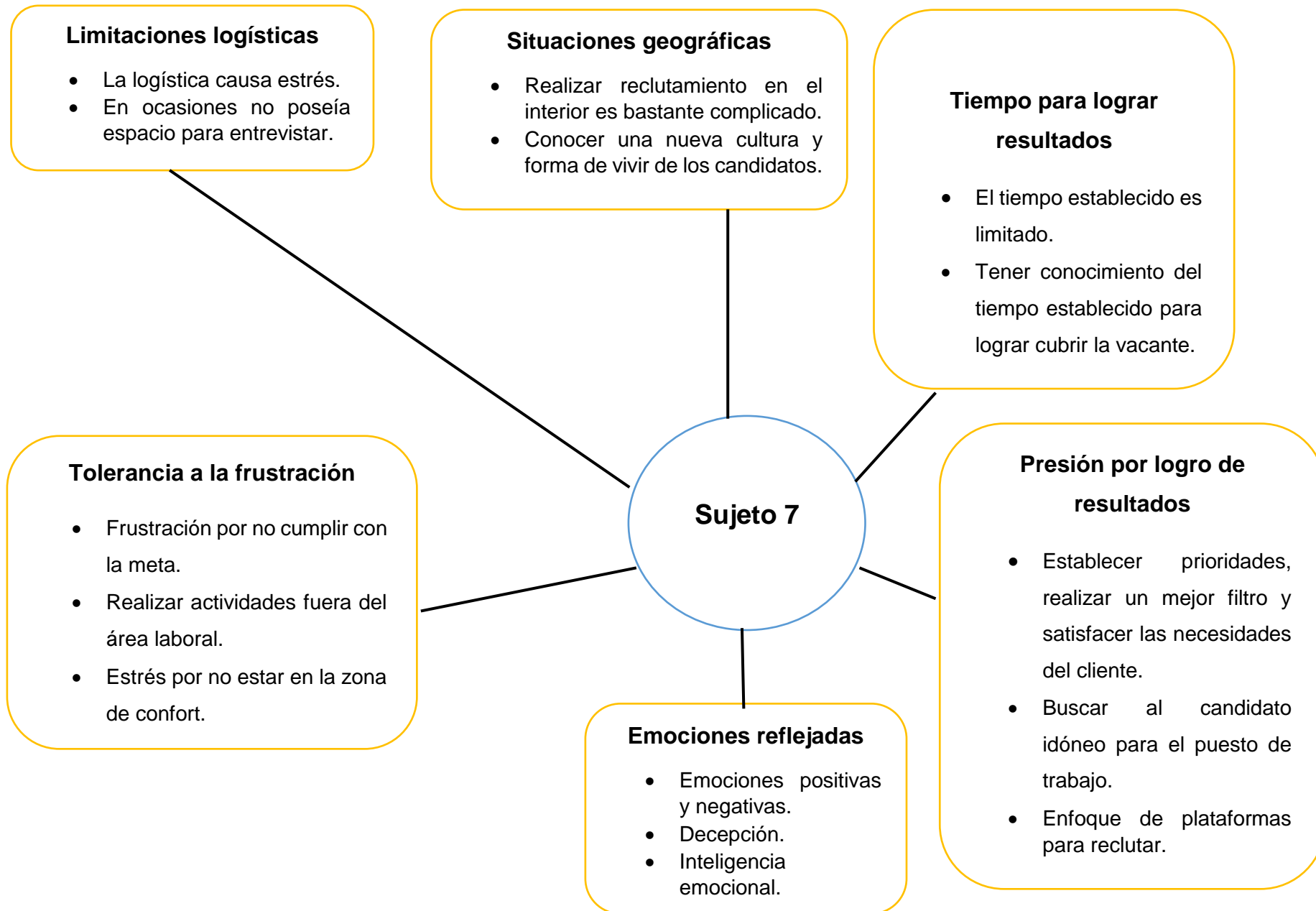
Presión por logro de resultados	<i>“...Mis próximos candidatos no tienen que tener esto porque empezas a filtrar según las necesidades de la empresa...”154</i>
	<i>“...Realmente vas a cometer muchos errores en no conocer bien las funciones de la plaza y empaparte bien de eso ósea eso te disminuye un montón de errores en el momento que contrates cuando conoces bien el puesto...”158</i>
	<i>“...La planificación tiene que ir con tiempos...”159</i>
	<i>“...Si no sabes hacerlo y lo estás haciendo, es muy probable que cometas errores por no hacerlo; a que busques ayuda si es más fácil que busques ayuda...”160</i>
	<i>“...Eficiente en reclutamiento y selección porque realmente empezas a conocer exactamente cuál es el perfil de la gente que quieres contratar o la gente que necesitas...”162</i>
Emociones reflejadas	<i>“...Ansiedad de sentir que las cosas no están no puedo decir estrés porque que es otro tipo de estrés...”152</i>
	<i>“...Enojo verdad porque al final todos somos seres humanos, un poco dependiendo la situación puede generar frustración, pero en general enojo...”155</i>
	<i>“...Frustración, yo creo que un poquito de molestia, ansiedad, te sentís un poco estérico, sensible y sobre todo un poquito susceptible...”162</i>



Sujeto 7	
Género	Femenino
Edad	23 años
Escolaridad	Cierre de Pensum de Psicología Industrial/Org.
Tiempo de Laborar	2 años y medio

Indicadores	Resultados
Limitaciones logísticas.	<i>"...Para entrevistar en todo caso hay ocasiones donde no tenía espacio..."179</i>
	<i>"...Creo que la logística provoca estrés en todos..."180</i>
	<i>"...Aunque uno cite treinta a veces solo llegan diez o nueve entonces esos son los problemas que ocasiona la logística..."182</i>
Situaciones geográficas	<i>"...Son gente del interior, saber la cultura que ellos manejan, su forma de vivir que esperan ellos de la vida..."165</i>
	<i>"...Es bastante complicado porque uno tiene que estar viajando, las condiciones no son las mejores, a veces viajamos por gusto porque vamos a reclutar donde posiblemente no encontramos los candidatos idóneos..."167</i>
Tiempo por logro de resultados	<i>"...Saber cuánto tiempo tengo para cada actividad y así evitar perder el tiempo y lograr cubrir la vacante antes de que se venza el tiempo..."166</i>
	<i>"...Quisiera que fuera más tiempo, aunque a veces depende de la plaza, pero creo yo que es el tiempo establecido ya está dispuesto..."168</i>
	<i>"...Hay un tiempo establecido dependiendo la plaza dependiendo del cliente..."173</i>
	<i>"...El tiempo a veces siento que no es el tiempo suficiente para cubrir una vacante no necesariamente porque uno se tarde si no porque el proceso es largo el reclutamiento no solo depende del reclutador..."177</i>
	<i>"...No cubrir las vacantes a tiempo es una de las dificultades más grandes..." 185</i>
	<i>"...Es frustrante a pesar de que uno ha trabajado o buscado al candidato idóneo, pero no siempre se encuentra..."166</i>

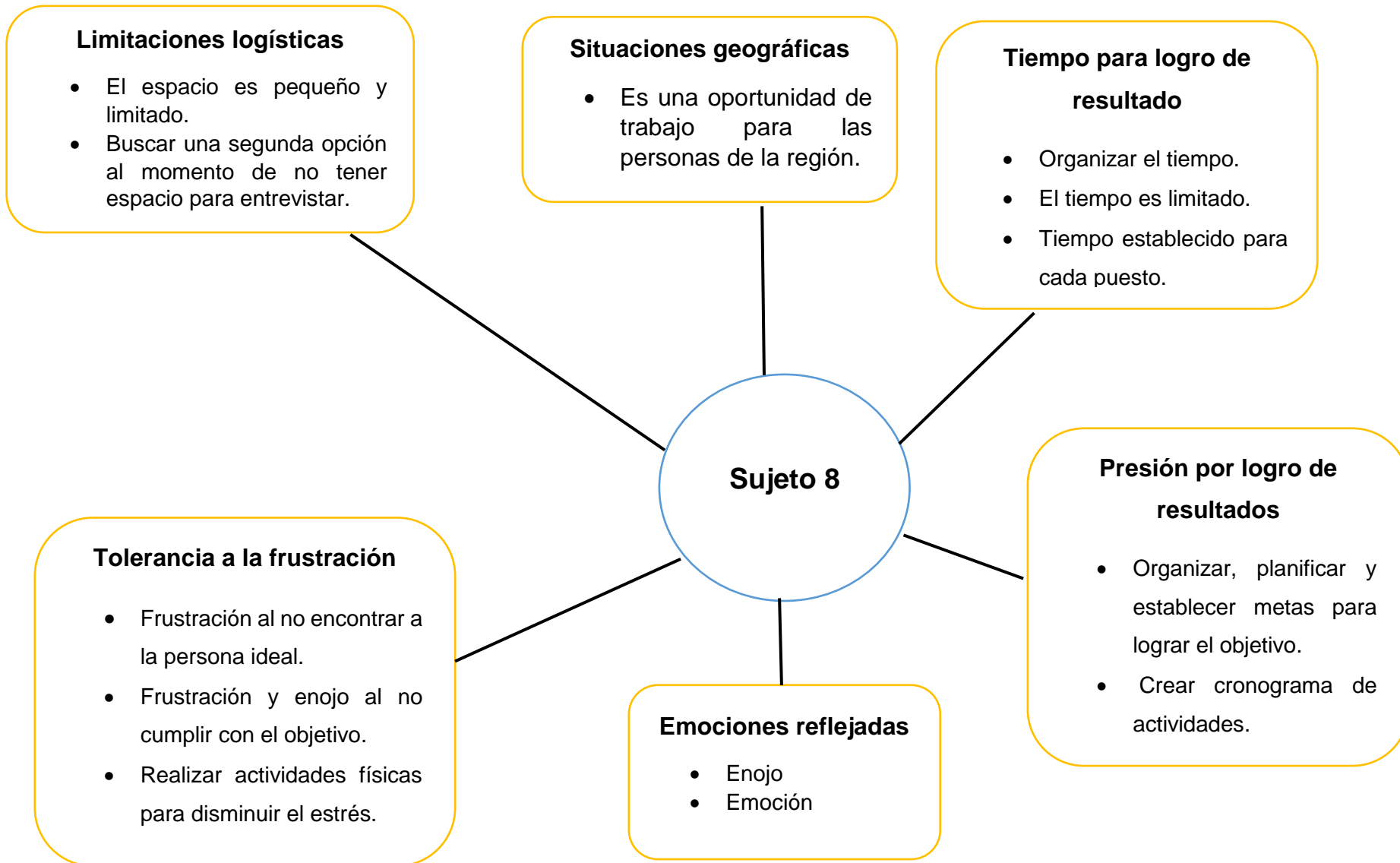
Tolerancia a la frustración.	<i>“...Tal vez un poco de estrés al saber que no voy a estar en mi zona de confort o donde me siento más cómoda y también cansancio porque al final uno está viajando...”167</i>
	<i>“...Frustración porque no estoy llegando a mi meta verdad entonces puede causar ciertas dudas dentro de mí...”172</i>
	<i>“...Me gusta salir a tomar un café o a comer, platicar con mis amigos también me funciona bastante cualquier cosa que no esté relacionada con el trabajo...”183</i>
Presión por logro de resultados	<i>“...Identificar a la persona, tratar de ver el perfil que tiene la persona de acuerdo con su experiencia...”165</i>
	<i>“...Satisfacer las necesidades del cliente dándole el candidato idóneo el que él está pidiendo según el perfil...”169</i>
	<i>“...La herramienta, podemos utilizar CompuTrabajo cualquier tipo de bolsa de empleo, existen muchas bolsas de empleo en donde nosotras tenemos muchos candidatos...”175</i>
	<i>“...Organizar mi mente saber que hay tiempo para todo poner las prioridades porque al final trabajo todo es para ayer...”182</i>
	<i>“...Trato de hacer mejor filtro verdad tener una buena terna en todo caso tal vez tener un candidato extra...”187</i>
	<i>“...Si yo sé lo que esperan de mi voy a lograrlo entonces saber eso y siempre ser organizada...”189</i>
Emociones reflejadas	<i>“...Me siento decepcionada porque considero que posiblemente no hice bien mi trabajo...”171</i>
	<i>“...Si uno tiene la inteligencia emocional suficiente para saber controlar la situación al final sabe que solo en las emociones son algo pasajero...”184</i>
	<i>“...Puede generar emociones positivas o negativas...”190</i>



Sujeto 8	
Género	Masculino
Edad	23 años
Escolaridad	Maestría en Recursos Humanos
Tiempo de Laborar	2 años

Indicadores	Resultados
Limitaciones logísticas.	<i>"...Una de las dificultades es que el espacio es demasiado reducido para entrevistar..."198</i>
	<i>"...Pedir la sala de reuniones para estar un poco más cómodo y si me han dado el permiso..."199</i>
Situaciones geográficas	<i>"...Yo lo miro como una oportunidad, ya que las personas pues fuera de la capital en algunas ocasiones no tienen trabajo..."195</i>
Tiempo por logro de resultados	<i>"...En operativo tenemos máximo una semana para cubrir la plaza y cuando es administrativo catorce días..."196</i>
	<i>"...Organizar mi tiempo, algunas veces cito a las personas en las mañanas y otras en la tarde..."197</i>
	<i>"...Bueno creo que es poco tiempo..."198</i>
Tolerancia a la frustración.	<i>"...Frustrado porque no encontramos la persona a veces es una pérdida de tiempo eso pienso yo, porque se fue a la actividad y no se cumplió el objetivo..."195</i>
	<i>"...Para liberar el estrés me gusta hacer ejercicio es una forma de tranquilizarme y poner mi mente en otros pensamientos..."200</i>
	<i>"...Frustración y enojo, pues al momento de no cumplir con el objetivo..."206</i>
	<i>"...Planificamos que vacantes hay dentro de la empresa verdad después chequeamos que personas nos pueden acompañar a la feria de empleo..."194</i>
	<i>"...Llenan solicitudes y se cita ese día, en ocasiones pido ayuda verdad a mi jefe o algún asistente de Recursos Humanos..."197</i>
	<i>"...Organizarme para obtener buenos resultados..."198</i>
	<i>"...Con mi equipo planificamos que se está que problema tenemos o que actividad nos plantea nuestro jefe y pues en base a eso creamos un cronograma..."205</i>

<p>Presión por logro de resultados</p>	<p><i>“...Poniéndome metas a corto plazo pues las voy resolviendo semanalmente o dependiendo el tipo de metas...”206</i></p>
<p>Emociones reflejadas</p>	<p><i>“...Emoción porque pues vas a darle la oportunidad...”196</i></p> <p><i>“...Enojo porque yo me lo planteo como una meta y si no se cumple pues me estreso...”197</i></p>



Matriz de análisis de entrevista

Limitaciones logísticas.	Situaciones geográficas.	Tiempo por logro de resultados	Tolerancia a la frustración.	Presión por logro de resultados.	Empatía.	Falta de liderazgo por parte del jefe inmediato.	Trabajo en equipo.	Emociones reflejadas.
<p>-El espacio que ocupan para realizar entrevistas a candidatos es reducido.</p> <p>-Buscar una alternativa si no poseen espacio para realizar entrevistas.</p> <p>-Conocer el área de trabajo para reunir grupos acorde el espacio.</p>	<p>-La mayoría de sujetos les gusta ir al interior a reclutar.</p> <p>-Se realizar reclutamiento en el interior del país, para brindarle oportunidad a las personas que les cuesta viajar a la ciudad capital.</p>	<p>-El tiempo para realizar el proceso de reclutamiento suele ser corto.</p> <p>-Organizar el tiempo para poder realizar un proceso adecuado a los candidatos.</p> <p>-Organizar las requisiciones con mayor tiempo y priorizar.</p>	<p>-El proceso de reclutamiento genera frustración porque no se consigue a los candidatos idóneos para la plaza.</p> <p>-Causa estrés por no llegar a la meta estipulada.</p> <p>- Para disminuir el estrés laboral utilizan actividades de relajación (ejercicio, ir al cine y contar chistes)</p>	<p>-El trabajo bajo presión ayuda a generar mejores resultados.</p> <p>-Fijar objetivos y metas para realizar un buen trabajo.</p> <p>- Priorizar y organizar para poder crear un plan de trabajo.</p> <p>-Planificar el proceso de reclutamiento para que sea más eficaz y lograr buenos resultados.</p>	<p>-Ponerse en los zapatos de las personas del área de operaciones.</p> <p>-Tener buena comunicación con el área de operaciones para poder reclutar y seleccionar personal según las necesidades.</p>	<p>-La comunicación con el jefe inmediato suele ser un poco cerrada.</p> <p>-Genera frustración al momento de brindar una opinión y no es tomada en cuenta.</p>	<p>-Brindar las herramientas necesarias al equipo para lograr buenos resultados.</p> <p>-Es fundamental realizar retroalimentación al equipo de trabajo.</p>	<p>-Enojo</p> <p>-Ansiedad</p> <p>-Frustración</p> <p>-Falta de paciencia.</p> <p>-Poca tolerancia.</p> <p>-Negativismo.</p>

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

La presente investigación tuvo como objetivo conocer las principales estrategias de afrontamiento de estrés laboral en los procesos de reclutamiento masivo, según la percepción de un grupo de encargados de dotación de personal. Luego realizar el análisis de resultados mediante el uso de matrices y diagramas, se pudo comparar la información obtenida con las investigaciones de otros autores en ocasiones previas.

Se obtuvo información a través de una entrevista semi estructurada que se realizaron a ocho sujetos que son encargados de dotación de personal.

Es fundamental para la salud mental del colaborador poseer un espacio confortable y cómodo, asimismo aumentar la productividad para la organización. Con el indicador de limitaciones logísticas, el sujeto 1 indica lo siguiente *“...El espacio es pequeño y que el espacio es ilimitado la mejor opción es no reunir grupos muy grandes...”*018. Un mal lugar puede producir estrés y malestar, como lo indica el sujeto 7 *“...Creo que la logística provoca estrés en todos...”*180.

El espacio debe estar ajustado en tamaño a la necesidad del colaborador y tener un buen ambiente laboral.

Realizar reclutamiento fuera del área laboral posee muchas ventajas, ya brinda oportunidad a las personas que les dificulta viajar a la Capital. Con el indicador situación geográfica, el sujeto 3 indico *“...Siempre gente que no tiene la posibilidad de venir en el momento pues nosotros nos acercamos a ellos y le damos esa oportunidad...”*056. El sujeto 6 indico lo siguiente *“...Yo creo que es una buena oportunidad para las personas que suceda una oportunidad de trabajo para los que están fuera de la capital...”*144.

Asimismo, ayuda a los encargados de dotación de personal a cumplir con la meta establecida y obtener personal calificado para cubrir una requisición; como lo indico el sujeto 3 *“...Cuando la captación obviamente no es muy buena pues salimos a los departamentos en busca del talento...”*054.

La causa del estrés laboral va a variar según el sujeto, empleo o entorno laboral. Otro factor que se pudo destacar en la investigación con el indicador tiempo para lograr resultados fue la respuesta del sujeto 2 *“...Estresada en algún punto frustrada por no cumplir como que en el tiempo establecido...”*036. Asimismo, lo indico el sujeto 7 *“...El tiempo a veces siento que no es el tiempo suficiente para cubrir una vacante no necesariamente porque uno se tarde si no porque el proceso es largo el reclutamiento no*

solo depende del reclutador..."177. El tiempo estipulado para cubrir una vacante suele ser muy corto, aunque esta situación genera estrés no es una limitante ya que el colaborador logra buenos resultados utilizando las estrategias de organización, planeación y ejecución.

Comparando el resultado obtenido en la investigación de Arrecis (2008) indicó que los/las personas que ocupan puestos en mandos medios y jefaturas en el ámbito de las telecomunicaciones utilizan formas a nivel emocional, mental, fisiológico e interpersonal para manejar el estrés laboral. Por lo anterior para mantener un nivel bajo de estrés en jefes y supervisores es importante que fortalezcan los métodos o las formas con las que manejan el mismo, aumentando la actividad física o métodos de relajación. Por su parte, este estudio demostró que las estrategias de afrontamiento de estrés laboral con el indicador de tolerancia a la frustración, se evidencia y se puede ver con lo indicado por el sujeto 5 como maneja el estrés de manera fisiológica *"...Gimnasio quita toda la energía o tal vez correr, pero si en dado caso produce como frustración en la oficina hacer respiraciones verdad porque en la oficina no podés salir a correr..."*132.

Castillo (2009), concluyó que no existe relación entre el nivel de estrés laboral y las estrategias de afrontamiento que utilizan un grupo de operarios de una empresa de distribución de productos de consumo masivo. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis general. Mientras que en la investigación se obtuvo una similitud entre el estrés y las estrategias de afrontamiento con el indicador de tolerancia a la frustración, se puede ver con el sujeto 2 *"...La forma en como lo he afrontado que el estrés laboral de si andar poniendo prioridades de que se necesita ahorita que se necesita después..."*050. Asimismo, el sujeto 8 determino con el indicador tolerancia a la frustración *"...Para liberar el estrés me gusta hacer ejercicio es una forma de tranquilizarme y poner mi mente en otros pensamientos..."*200. En esta investigación se encuentra una similitud entre estrés laboral y estrategias de afrontamiento, ya que los sujetos buscan una manera positiva resolver las situaciones generalmente estresantes de acuerdo con la perspectiva de cada uno.

Barrera (2013), indico que en los resultados obtenidos en la investigación se concluyó que los principales estresores en la vida laboral de un propietario del comercio informal de un mercado de la capital son las bajas ventas, la incapacidad de cubrir las deudas, las malas condiciones de trabajo, problemas familiares, descuido en la salud física y mental del individuo y sobre todo lo que repercute en cada una de esas circunstancias siendo la falta de conocimiento y prevención del estrés laboral. En esta investigación surgieron distintas respuestas en las causas de estrés laboral según el indicador de tolerancia a la frustración, según el sujeto 6 estas son las causas que le generan estrés

*“...Bastante estrés de no poder llegar a la meta, como en todo trabajo pues uno se siente como un poco frustrado...”*¹⁴³. Por otro lado, en el indicador de logro de resultados el sujeto 1 comento que *“...Un reto o como una nueva oportunidad puede convertirse en algún momento como una situación que genere algún nivel de estrés...”*⁰³⁰

López (2017), indico en el resultado de la investigación que con lo que se logra determinar que la técnica psicoterapéutica influye positivamente y de manera favorable al control y reducción de los niveles de la enfermedad, por lo que se recomienda realizar distintas actividades para mantener al personal de la organización sano, motivado, integrado y productivo. El resultado obtenido en la investigación coincide según el indicador de tolerancia de resultados, el sujeto 5 *“...en mi trabajo cuando alguien esta estresado lo empezamos a contar chistes, pero es algo que ya tenemos de por si, a veces nos miramos estresados y miras a alguien jugando con la pelotita empezamos a contar chistes...”*¹³⁵.

Hernández, Olmedo y Fernández (2003) llevaron a cabo en España un estudio correlacional forma parte de una investigación sobre *Burnout*. Los resultados de los análisis correlacionales, de regresión múltiples y los efectuados para grupos criterio, indican pocas relaciones y de escasa magnitud entre los dos constructos, si bien estos van en la línea de trabajos previos planteándose la necesidad de recurrir a otras variables de tipo personal para explicar el fenómeno de *Burnout*. En la investigación se obtuvo información totalmente distinta, como lo indica el sujeto 4 con el indicador tolerancia a la frustración *“...Bajo presión, porque me da más de estrategia de pensar actuar y ejecutar...”*⁰⁸⁶, el mismo sujeto con el indicador logro de resultados indico que *“...Me gusta, en algún momento me gusta tener ese estrés porque trabajo mejor bajo presión...”*⁰⁸⁷

El estrés es un proceso natural del cuerpo humano, que pone a la persona en disposición de afrontar situaciones interpretadas como amenazas. En algunas ocasiones se da por el sobreesfuerzo que el colaborador realizar al momento de hacer actividades laborales y en algunos casos la persona puede ver esa situación negativa como oportunidad para poner en marcha nuevos recursos, fortaleciendo las estrategias de afrontamiento ante el estrés laboral e incrementado la posibilidad de éxito a futuro.

Valverth (2013), indico que el resultado obtenido logró identificar que los auditores internos del área departamental como los de la planta central se encuentran en un nivel promedio de desgaste profesional, por lo que el cansancio reflejado está dentro de los rangos normales como consecuencia del cumplimiento de las atribuciones asignadas, de acuerdo con lo manifestado en cada uno de los cuestionarios respondidos. Derivado de los

resultados obtenidos, se recomienda disminuir el desgaste laboral que los auditores internos de la planta central, así como los del área departamental por medio de la contratación de personal para contrarrestar la carga de trabajo existente y con ello disminuir el nivel de desgaste laboral manifestado. En la presente investigación se obtuvo un resultado diferente, ya que no se midió el nivel de estrés promedio del estrés. Con el indicador de tolerancia a la frustración, el sujeto 4 indico lo siguiente “...*Me genera frustración y me genera estrés por la inversión que se realizar al momento de hacer una actividad tan grande...*”085. Por otro lado, con el sujeto 6 y el mismo indicador, respondió lo siguiente “...*Si te frustras más realmente en lugar de encontrar soluciones encuentras más problemas, empezas a encontrar más quejas, empezas a encontrar más cosas que quisieras mejorar...*”153

Toda actividad laboral que los encargados de dotación de personal realicen va a poseer un tipo de estrés agudo, ya que se puede presentar en la vida cotidiana del colaborador y es manejable. Con la información obtenida del sujeto 3 y el indicador presión por logro de resultados, indico lo siguiente “...*Si me enfoco mucho en el tema de las redes sociales, nuestras ferias de empleo, las Trandosc, tecoloco, referencias perdón referido trabajamos con referidos y por ultimo nuestros masivos que nos ayudan mucho...*”064 Esto determina que el estrés generado por las actividades realizadas, los sujetos utilizan diversos mecanismos de defensa para afrontar una situación que se percibe como amenazante y lograr resultados satisfactorios.

Las estrategias de afrontamiento utilizadas por la mayoría de sujetos para disminuir el estrés laboral, es la planificación ya que ayuda a realizar un análisis racional del problema para generar estrategias que pueden ayudar a mejorar una situación problemática. Organizar y priorizar actividades laborales para solucionar problemas y evitar un alto nivel de estrés, además de ser una buena estrategia; ayuda a enfocarse en las actividades que realmente importa y ocupar el tiempo con las tareas urgentes.

En una perspectiva del sujeto 5 indicó “...*Cuando algo viene a desequilibrar eso si me frustra mucho entonces la verdad afrontarlas te podría decir que las evado, no las afronto...*”135. En algunas ocasiones las personas evitan afrontar las situaciones potencialmente frustrantes y no hacer nada para resolver por la previsión de que cualquier cosa que haga puede empeorar la situación.

Jerano, Flores y Gonzales (2006) realizaron diversos estudios en España, donde constatan la presencia de elevados niveles de burnout en profesionales de servicios

humanos. Los resultados confirman la existencia de una elevada tasa del síndrome en la muestra estudiada. Así mismo, los análisis correlacionales ponen de manifiesto la existencia de asociaciones significativas entre el empleo de estrategias de afrontamiento y una elevada realización personal. Los análisis de varianza indican la existencia de diferencias significativas en función de variables sociodemográficas como el género, así como en función de variables organizacionales (existencia de turnos o satisfacción con la remuneración, entre otras). Se obtienen también correlaciones positivas entre variables como la edad, la antigüedad en el puesto y las dimensiones del burnout. Los resultados justifican la necesidad de intervenir con estos profesionales, dotándoles de estrategias que les permitan hacer frente a las demandas de este tipo de trabajos y de realizar mejoras en las propias organizaciones para hacerlas más saludables. Por otra parte, en la investigación se obtuvo resultados diferentes, ya que los encargados de dotación de personal poseen estrategias que le permiten hacer frente a las situaciones potencialmente estresantes, según el sujeto 8 con el indicador presión por logro de resultados estableció lo siguiente *“...Con mi equipo planificamos que se está que problema tenemos o que actividad nos plantea nuestro jefe y pues en base a eso creamos un cronograma...”*205. Por otro lado, el sujeto 6 con el indicador logro de resultados, indica lo siguiente *“...Planificar lo que vas hacer, que plazas vas a tener, colocarte metas...”*142.

Es la investigación se obtuvo un indicador emergente llamado empatía, el sujeto 3 indica lo siguiente *“...Conozco la operación vengo de ahí, se lo necesario y como es de importante que no hay alguien en el puesto...”*061. La empatía es comprender los sentimientos y emociones de una persona, intentando experimentar de forma objetiva y racional. Esto hace que las personas se ayuden entre sí, comprender mejor las circunstancias y establecer relaciones saludables.

La vida pone obstáculos y cambia constantemente, los buenos líderes demuestran su fortaleza en la forma que en que manejan las situaciones. Es la investigación se obtuvo un indicador emergente llamado falta de liderazgo por parte del jefe inmediato, según el sujeto 5 *“...La comunicación con el jefe inmediato que era muy cerrada, muy metódica y pues bueno llegue al cierto punto que no me decía que mi trabajo estaba bien o estaba mal...”*133 En otro resultado obtenido con el mismo indicador, el sujeto 3 *“...Te topas con tu jefe entonces eso si me molesta mucho y obviamente hay un poquito de frustración...”*070.

El jefe inmediato debe de escuchar a los colaboradores y tomar conciencia de las situaciones negativas que genera el proceso de reclutamiento y selección. El compromiso con el equipo de trabajo es importante para que juntos logren los resultados necesarios y

cumplan con las metas. Se obtuvo como indicador emergente trabajo en equipo, el sujeto 4 indica lo siguiente “...*Trabajo en equipo, apoyo, brindar las herramientas necesarias que desde mi posición explicarles las herramientas necesarias...*”⁰⁹⁴. Otra percepción que tuvo el sujeto 4 fue “...*Es trabajo en equipo operaciones y Recursos Humanos pertenecemos a una misma empresa que tenemos una misma misión y es que sea rentable...*”¹⁰⁹

El trabajo en equipo es de suma importancia en la organización ya que genera mejores resultados, cumplir metas y los objetivos establecidos.

Se demostró con el indicador de emociones reflejadas como el sujeto 4 afronta el estrés por medio de la forma mental “...*Logro ver el lado positivo porque me deja un área de oportunidad, me deja aprendizaje para no volverlo a cometer...*”¹⁰³. Asimismo, comparando el estudio de Arrecis el sujeto 6 demostró con el indicador de emociones reflejadas como afronta el estrés de manera emocional, “...*Si uno tiene la inteligencia emocional suficiente para saber controlar la situación al final sabe que solo en las emociones son algo pasajero...*”¹⁸⁴

La mayoría de sujetos opina que generalmente realiza actividades fuera de la oficina para afrontar o disminuir el estrés laboral y mantener bajo control las situaciones potencialmente estresantes. En algunos casos se utiliza técnicas de relajación dentro del área laboral para poder entrenar la mente y ayudar a manejar el estrés, ya que este tipo de práctica aumenta la densidad y la actividad de zonas del cerebro que se encargan de las emociones. Las emociones son uno de los factores más afectados por el estrés, ya que tiene efectos negativos en los encargados de dotación del personal. En muchas ocasiones el colaborador trabaja mucho bajo presión y descargan el estrés de manera incorrecta, afectando físicamente, emocionalmente y evitar llegar a una solución efectiva.

La inteligencia emocional es sumamente clave para afrontar o evitar el estrés laboral, para poder tener la destreza de reconocer las emociones y utilizarlas para lograr metas, objetivos y planes de acción. Asimismo, ayuda a brindar mejores opciones en la búsqueda de una solución en el área laboral.

Los síntomas que genera el estrés agudo son: enojo o irritabilidad, ansiedad y depresión, son muy simuladores a los que se obtuvieron en los resultados de la investigación. Según el sujeto 3 con el indicador emociones reflejadas, indica que “...*Llega un punto donde exploto, lamentablemente me ha pasado si he rematado en algún compañero si querer queriendo...*”⁰⁷⁰. De igual manera el sujeto 6 con el indicador de emociones reflejadas,

indica que *“...Enojo verdad porque al final todos somos seres humanos, un poco dependiendo la situación puede generar frustración, pero en general enojo...”*155.

Con otro resultado obtenido en el cual muestra lo contrario de la investigación de López, utilizando el indicador de emociones reflejadas por el sujeto 1 indica que *“...Va afectar la parte del compromiso creo que como personal comprometido en la empresa en que trabaja siempre esto va a crear algún tipo de puede llegar al tipo de desmotivación...”*011.

Existen diversos factores o causantes que influyen estrés en el colaborador y se ve sometido a una excesiva carga laboral, en el cual puede aumentar las emociones negativas y disminuir la capacidad para afrontar diversos problemas. De tal manera que si el colaborador se encuentra motivado va a dar mejores resultados y va a aumentar el rendimiento laboral, debe de establecer estrategias que ayude a mejorar el rendimiento y ser más productivo en la organización.

Blanch, Aluja y Biscarri (2002), realizaron un estudio en México donde se examina un modelo de relaciones estructurales entre las dimensiones del síndrome de quemarse en el trabajo, y estrategias de afrontamiento orientadas al control y a la ausencia de control sobre los estresores laborales y las emociones individuales. Se plantea la hipótesis de que, si la realización personal y el agotamiento emocional se dan de un modo simultáneo, la realización personal tendrá un mayor impacto sobre el cansancio emocional. Los resultados obtenidos se discuten con relación al uso de modelos no recursivos, los efectos de la contra habilidad que implican distintas estrategias de afrontamiento sobre las dimensiones del síndrome de quemarse, e implicaciones para la prevención del estrés en el trabajo. Con el resultado obtenido en el estudio con el indicador de emociones reflejadas, se identifica que existe relación entre el estrés laboral con las estrategias de afrontamiento; el sujeto 4 indicó que *“...Emociones encontradas para ver si tengo la capacidad de hacerlo o no eso es muy interno, después viene aceptación al final es un reto ahí está tengo que afrontarlo tengo que vivirlo tengo que entenderlo...”*109

El estrés es capaz de cambiar el pensamiento ante situaciones nuevas potencialmente estresantes, genera complicaciones al momento de creer que no se tiene tiempo para la actividad o tener duda sobre la capacidad para resolverla.

Arias (2012) quien tuvo como objetivo identificar los sucesos vitales más frecuentes que se relacionan con el estrés en los trabajadores de una empresa de Arequipa, Perú. En los resultados obtenidos, se dio a conocer que los sucesos vitales más frecuentes entre los

trabajadores de la empresa fueron: cambios en los hábitos de alimentación y de sueño, en las condiciones de vida, en el estatus económico y gran logro personal. Los administrativos marcaron, además, el cambio de responsabilidades en el trabajo y los ingenieros, el matrimonio y las vacaciones. Estos últimos fueron los que obtuvieron las puntuaciones más elevadas de estrés. En la presente investigación se obtuvo un resultado similar al antecedente anterior, el sujeto 4 con el indicador emociones reflejadas “...*Me cambia de estado de ánimo y obviamente el estrés incluso me repercuten la ansiedad que me pueda llevar a desórdenes alimenticios, comer, pensar en fumar...*”¹¹²

VI. CONCLUSIONES

- Con los resultados obtenidos en la investigación, se puede obtener la percepción por parte de los encargados de dotación de personal, determinando las principales estrategias de afrontamiento que utilizan al momento de realizar reclutamiento masivo. Como, por ejemplo: ferias de empleo, redes sociales, reclutamiento en el interior del país, candidatos referidos y plataformas de reclutamiento.
- En cuanto a las limitaciones logísticas, la mayoría de sujetos de investigación poseen poco espacio para laborar, lo cual no es un impedimento para lograr buenos resultados; sin embargo, la estrategia que utilizan es mantener en orden su espacio y buscar otra oficina para realizar entrevista.
- Se demuestra que en la situación geográfica los sujetos aprovechan la captación de talento para las personas de los departamentos es más difícil llegar a la capital y empezar con el proceso de reclutamiento y selección.
- El reclutamiento masivo causa emociones negativas y estrés, de igual manera es un área de oportunidad para el encargado de dotación de personal ya que atrae candidatos para las plazas que tiene disponibles con el tiempo establecido para cumplir con las requisiciones.
- Los encargados de dotación de personal poseen tolerancia ante la frustración ya que tienen la capacidad de mantener la mente positiva para superar con éxito los obstáculos del trabajo. El estrés laboral puede ser oportunidad de mejora y que las situaciones negativas dejan aprendizaje en el colaborador.
- Para evitar el estrés laboral el encargado de dotación de personal utiliza estrategias como: metas, priorizar y organizar las actividades diarias de reclutamiento y selección. Esto ayuda a la presión por logro de resultados y cumplir con los objetivos de la organización.
- Se concluye que los encargados de dotación de personal utilizan la empatía, ya que les ayuda a ponerse en los zapatos del área de operaciones y tener buena comunicación para reclutar y seleccionar según sean las necesidades.
- Se demuestra que los encargados de dotación de personal poseen una falta de liderazgo por parte del jefe inmediato, ya que al momento de realizar el proceso no tienen una comunicación eficaz y esto genera frustración.

- Los encargados de dotación de personal trabajan en equipo para alcanzar metas, lograr resultados, encontrar nuevas ideas y buscar soluciones a las situaciones potencialmente estresantes que genera el reclutamiento masivo.
- Se demuestra que las emociones reflejadas por los encargados de dotación de personal al momento de realizar reclutamiento masivo son: frustración, enojo y ansiedad.
- Con base a los resultados obtenidos en la investigación, se obtuvo una competencia sobresaliente por parte de los encargados de dotación de personal, es el trabajo bajo presión, siendo esto que los sujetos posean la capacidad de realizar actividades o funciones bajo circunstancias adversas y organizarse correctamente para cumplir con los objetivos estipulados.

VII. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las empresas brindar suficiente espacio a los encargados de dotación de personal para realizar el proceso de Reclutamiento y Selección. Se requiere que posean áreas adecuadas para realizar las entrevistas y assesment.
- Se sugiere a los encargados de dotación de personal que aprendan a manejar situaciones potencialmente estresantes, utilizando la inteligencia emocional para saber manejarlas de manera efectiva.
- El departamento de Recursos Humanos trate de organizar actividades recreativas fuera de la empresa para ayudar a que los encargados de dotación de personal disminuyan el estrés y así distraerse un momento del trabajo.
- Es de suma importancia que los colaboradores realicen métodos de relajación dentro del área laboral al momento de tener situaciones potencialmente frustrantes para evitar cualquier tipo de conflictos.
- Generar un programa de ayuda y detección de estrés en encargados de dotación de personal, por medio de encuestas electrónicas y capacitaciones.
- Se sugiere a las empresas crear un área de recreación dentro de la empresa para obtener un ambiente de confianza y reducir el estrés laboral en los colaboradores.
- Es importante tener una buena comunicación con el jefe inmediato o el personal de operaciones para poder entender y saber cuál es la perspectiva que esa persona posee de un candidato idóneo y lograr brindar personal según las necesidades del cliente.

VIII. REFERENCIAS

- Arias, W. (2012). *Estrés laboral en trabajadores desde el enfoque de los sucesos vitales*. (Universidad Católica San Pablo). Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662012000400004
- Arrecis, A. (2008). *Formas de manejo del estrés laboral en mandos medios y jefaturas del departamento de Call Center de una empresa de telecomunicaciones*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Campus Central, Guatemala.
- Barrera, L. (2013). *Principales causas de estrés laboral, según la percepción de un grupo de propietarios de comercio informal que trabajan en un mercado de la capital*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Campus Central, Guatemala.
- Blanch, A. Aluja, A. y Biscarri, J. (2002). *Síndrome de quemarse en el trabajo (burnout) y estrategias de afrontamiento: Un modelo de relaciones estructurales*. España: Revista de Psicología del trabajo y organizaciones, Volumen 18. n.º1.
- Bretones, D. (2003). *Selección y formación del personal*. Recuperado de: http://descuadrando.com/Tipos_de_reclutamiento
- Cano, A. (2013). *Preguntas y respuestas. ¿Qué es afrontamiento?* (Homepage). Recuperado de: <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/seas/faq/afrontam.htm>
- Cano, A. (s/f). *La naturaleza del estrés*. Recuperado de: http://pendientedemigracion.ucm.es/info/seas/estres_lab/el_estres.htm
- Castillo, C. (2009). *Correlación entre el nivel de estrés laboral y las estrategias de afrontamiento utilizadas por un grupo de operarios de una empresa de distribución de productos de consumo masivo*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Campus Central, Guatemala.
- Castro, E., y León, B. (2010). *Estrategias de afrontamiento del estrés y estilos de conducta impersonal*. International Journal of Psychology and Psychological Therapy, España. Recuperado de: <http://www.ijpsy.com/volumen10/num2/260/estrategias-de-afrontamiento-del-estrs-ES.pdf>
- Chávez, J. (2006). *Cómo se elabora un proyecto de investigación: Un enfoque constructivista*. (4 ed. Rev.). Guatemala: Multicolor.

- Comín, E., De La Fuente, I., y Gracia, A. (2003). *El estrés y el riesgo para la salud*. España: MAZ (M.A.T.E.P.S. n.º 11)
- Definición de afrontamiento*. (2014). (Homepage). Recuperado de: <https://definiciona.com/afrontamiento/>
- El estrés laboral: qué es, causas y síntomas*. (Homepage). Recuperado de: <http://www.nascia.com/que-es-el-estres-laboral-causas-y-sintomas/>
- El estrés y la salud*. (2014). (Homepage). Recuperado de: <https://medlineplus.gov/spanish/ency/article/003211.htm>
- El proceso de reclutamiento y selección de personal*. (2012). (Homepage). Recuperado de: <http://www.crecenegocios.com/el-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>
- Estrategias de afrontamiento*. (2014). (Homepage). Recuperado de: <http://todoesmente.com/defensa/estrategias-de-afrontamiento>
- Fernández, E. (2009). *Estrés percibido, estrategias de afrontamiento y sentido de coherencia en estudiantes de enfermería: su asociación con salud psicológica y estabilidad emocional*. Tesis inédita. Universidad De León, León, España. Recuperado de: <https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/902/2009FERN%C3%81NDEZ%20MART%C3%8DNEZ,%20MAR%C3%8DA%20ELENA.pdf?sequence>
- Fierro, A. (2010). *Estrés, afrontamiento y adaptación*. (Homepage). Recuperado de: http://www.uma.es/psicologia/docs/eudemon/analisis/estres_afrontamiento_y_adaptacion.pdf
- Forti, A. (2010). Conceptos de Afrontamiento. (Homepage). Recuperado de: <http://analiaforticounselor.blogspot.com/2010/03/el-concepto-de-afrontamiento-richard.html>
- García, A. (2017). *Estrés y Afrontamiento*. (Homepage) Recuperado de: <http://psicologamadrid-relajacion.blogspot.com/2013/12/tipos-de-estresores.html>
- Gil-Monte, P. (2001). *El síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout)*. Madrid: Pirámide

- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación (4ª ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, G., Omedo, E., y Fernandez. I. (2003). *Estar quemado y su relación con el afrontamiento*. (Universidad de La laguna). Recuperado de: http://www.aepc.es/ijchp/articulos_pdf/ijchp-110.pdf
- Hoyo, M. (2014). *Estrés Laboral*. Madrid: Servicio de Ediciones y Publicaciones. I.N.S.H.T
- Jenaro, C., Flores, N., y Gonzáles, F. (2006). *Síndrome de burnout y afrontamiento en trabajadores de acogimiento residencial de menores*. (Tesis de licenciatura, Universidad de Salamanca). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/337/33770108.pdf>
- Lazarus, R., y Folkman, S. (1983). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Martínez Roca.
- López, E. (s/f). *¿Qué significa dotación de personal?* (Homepage). Recuperado de: http://www.ehowenespanol.com/significa-dotacion-personal-sobre_257204/
- López, J. (2017). *Risoterapia y estrés laboral. (Estudios realizados con colaboradores administrativos de una empresa de Quetzaltenango)*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Guatemala.
- Martín, D., Jiménez, P., y Fernández, E. (s/f). *Estudio sobre la escala de estilos y estrategias de afrontamiento*. España: Revista electrónica de motivación y emoción. Volumen 3. n.º 4
- Meza, A. (2015). *Reclutamiento masivo*. (Homepage). Recuperado de: <http://alfredorecursoshumanos.blogspot.com/2015/03/reclutamiento-masivo.html>
- Meza, S. (2009). *Reclutamiento masivo*. (Homepage). Recuperado de: <http://www.1ksoft.com/2009/10/14/reclutamiento-masivo/>
- Meza, S. (2014). *Estrategias de reclutamiento y selección de personal*. (Homepage). Recuperado de: <http://www.1ksoft.com/2014/05/12/estrategias-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>
- Nava, C., Ollua, P., y Trujano, R. (2010). *Inventario de estrategias de afrontamiento: una replicación*. (Homepage). Recuperado de: <https://www.uv.mx/psicysalud/psicysalud-20-2/20-2/Carlos-Nava-Quiroz.pdf>

- Otero, J. (2015). *Estrés laboral y Burnout en profesores de enseñanza secundaria*. España: Díaz de Santos.
- Pérez, M., Echaurren, M., y Salcedo, M. (2002). *El estrés*. España: Gráficas ONA.
- Perrin, E. (2016). *Estrés laboral: síntomas, definición, soluciones y tratamiento*. (Homepage). Recuperado de: http://www.exclusivomen.com/estres-laboral/estres-laboral-sintomas-definicion-soluciones-y-tratamiento_art8473.html
- Pickers, S. (2015) *La etnografía como herramienta en la investigación Cualitativa*. (Homepage). Recuperado de: <https://psyma.com/es/la-empresa/news/message/la-etnografia-como-herramienta-en-la-investigacion-cualitativa>
- Proyecto de selección masivo*. (Homepage). Recuperado de: <http://www.esniconsulting.es/reclutamiento-masivo.html>
- Ramos, L. (2015). *Principios y objetivos de la dotación de personal*. (Homepage). Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/principios-y-objetivos-de-la-dotacion-de-personal/>
- Reclutamiento masivo*. (2015). (Homepage). Recuperado de: <http://capitalh.com.mx/reclutamiento-masivo/>
- Reclutamiento y selección de personal*. (s/f). (Homepage). Recuperado de: <http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>
- Rodríguez, A. (2009). *Estrés laboral en la empresa y su prevención*. (Homepage). Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/estres-laboral-en-la-empresa-y-su-prevencion/>
- Roque, J. (2015) *Estrés laboral*. (Homepage). Recuperado de: <http://juanroque.com/estres-labora/>
- Rosas, M. (2016). *Estrés y afrontamiento*. (Homepage). Recuperado de: <http://psicologamadrid-relajacion.blogspot.com/2013/12/tipos-de-estresores.html>

- Russek S. (2007). Síntomas y consecuencias del estrés. (Homepage). Recuperado de: <http://www.crecimiento-y-bienestar-emocional.com/sintomas-y-consecuencias.html>
- Salinas, C. (2012). *Dotación de personal*. (Homepage). Recuperado de: <http://corgugestionderrhh.blogspot.com/2012/11/dotacion-de-personal-y-administracion.html>
- Santoro, P. (2003). *El momento etnográfico: Giddens, Garflinkel y los problemas de la etnosociología*. (Homepage). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99717908008>
- Sincero, S. (2012). *Estrés y evaluación cognitiva*. (Homepage). Recuperado de: <https://explorable.com/es/el-estres-y-la-evaluacion-cognitiva>
- Snell, S., y Bohlander, G. (2012). *Administración de Recursos Humanos 16ª. Ed.* México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Solano, G. (2013). *El coping o estrategias de afrontamiento del estrés*. (Homepage). Recuperado de: <http://ipsicologo.com/2013/11/el-coping-estrategias-de-afrontamiento-al-estres.html>
- Soriano, J. (2002). *Reflexiones sobre el concepto de afrontamiento en psicooncología*. (Homepage). Recuperado de: <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N75-4.pdf>
- Stavroula, L., Griffith, A. y Cox, T. (2004). *La organización del trabajo y el estrés*. Reino Unido: Biblioteca de la OMS.
- Tanchez, E. (2014). *Criterio de Profesionales de Recursos Humanos con respecto a la adaptación laboral de extranjeros residentes en Guatemala*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Campus Central, Guatemala.
- Tipos de afrontamiento del estrés: nuestras estrategias internas*. (2012). (Homepage). Recuperado de: <https://psicologiamotivacional.com/tipos-de-afrontamiento-del-estres-nuestras-estrategias-internas/>
- Valverth, A. (2013). *Nivel de Burnout (desgaste laboral) entre los auditores internos del área departamental y planta central del ministerio de educación*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Campus Central, Guatemala.

Vásquez, C., Crespo, M., y Ring, M., (s/f). *Capítulo 31: Estrategias de afrontamiento*. Parte IV Áreas especiales.

Vera, M. (2004). La teoría del afrontamiento del estrés de Lazarus y los moldes cognitivos. (Homepage). Recopilado de: <http://www.moldesmentales.com/otros/mar.htm>

Valera, P., Pol, E. y Vidal, T., (s/f). *El estrés ambiental, el modelo de Selye*. (Homepage). Recopilado de: http://www.ub.edu/psicologia_ambiental/uni4/4821.htm

ANEXOS

GUÍA DE ENTREVISTA

Limitaciones logísticas:

1. ¿Cuáles son las dificultades que posee en su área laboral? ¿Cómo ha afrontado esas dificultades?
2. ¿Cuáles son las estrategias de afrontamiento que utiliza al momento de poseer poco espacio para trabajar?
3. ¿Qué tipo de estrés le ocasiona las limitaciones logísticas?

Situaciones geográficas:

4. ¿Qué tipo de estrategias de afrontamiento utiliza al momento de realizar reclutamiento en el interior del país?
5. ¿Cómo se siente si no obtiene los buenos resultados esperados en el reclutamiento fuera de su área de trabajo?
6. ¿Cómo afronta el estrés que le provoca el reclutamiento fuera de su área laboral?
7. ¿Cuál es su percepción sobre realizar reclutamiento en el interior del país?
8. ¿Qué sentimientos genera al momento de trasladarse a otra área para reclutar?

Tiempo establecido para cumplir con las requisiciones:

9. ¿Cómo se siente con el tiempo que tiene establecido para cubrir las requisiciones?
10. ¿Cuáles son las estrategias de afrontamiento que implementa al momento de no tener suficiente tiempo para cubrir las requisiciones?
11. ¿Qué sentimientos considera que le genera no lograr buenos resultados al no cumplir las requisiciones en el tiempo establecido?
12. ¿Cuál es su percepción sobre el tiempo que le lleva cubrir una vacante?
13. ¿Qué tipo de estrategias de afrontamiento utiliza para obtener buenos resultados y cumplir con el tiempo establecido?

Tolerancia ante la frustración:

14. ¿Cómo resuelve las situaciones que le causan frustración?
15. ¿Qué actividad utiliza para disminuir el estrés laboral?
16. ¿Cuáles son las emociones que genera una situación negativa en su trabajo?
17. ¿Cuál ha sido la mayor dificultad que ha tenido en su área laboral? ¿Cómo la resolvió?

Presión por el logro de resultados:

18. ¿Cómo afronta situaciones nuevas potencialmente estresantes?
19. ¿Cómo soluciona las situaciones que generen estrés?
20. ¿Qué tipo de emociones le genera el estrés laboral?
21. ¿Qué tipo de estrategias de afrontamiento utiliza para lograr buenos resultados?