

# El reclutamiento de personal a través del anuncio de empleo

**El anuncio de empleo tipo está insertado en un periódico de tirada nacional y no especializado, escrito en castellano y con un tamaño de alrededor de 10 x 10 centímetros. Incluye un encabezado en el que no se identifica la empresa, pero si se hace referencia al sector de actividad. A través del anuncio de empleo se trata de localizar y atraer candidatos para cubrir puestos de trabajo de comerciales o directivos principalmente. En este último caso, cuando el puesto vacante es de dirección o técnico la empresa acude a una consultora especializada que utiliza preferentemente prensa especializada.**



**Luis González**, profesor Titular de Dirección de Recursos Humanos de la Facultad de Economía y Empresa (Universidad de Salamanca), y **M<sup>a</sup> Inmaculada Collado** y **Lucía López**, licenciadas en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Salamanca.

## ABSTRACT

**Autores:** GONZÁLEZ, Luis; COLLADO, M<sup>a</sup> Inmaculada y LÓPEZ, Lucía.

**Título:** El reclutamiento de personal a través del anuncio de empleo.

**Fuente:** Capital Humano, n<sup>o</sup> 105, Pág. 32, Suplemento Selección de Personal, Noviembre, 1997.

**Localización:** 89/97.

**Resumen:** A través del anuncio de empleo se trata de localizar y atraer candidatos para cubrir puestos de trabajo de comerciales o directivos principalmente. En este último caso, cuando el puesto vacante es de dirección o técnico la empresa acude a una consultora especializada que utiliza preferentemente prensa especializada. Entre los requisitos se busca a un candidato con una edad comprendida entre 25 y 35 años, con titulación superior, dominio del inglés, conocimientos de informática y una experiencia de más de 3 años en puestos similares. Por su parte la empresa ofrece formación específica para el puesto, la realización de una planificación de carrera para el candidato elegido y una determinada remuneración.

**Descriptor:** Selección de Personal / Reclutamiento / Ofertas de Empleo

El sexo no parece ser una característica relevante en los procesos de reclutamiento a través de la prensa ya que en un 91,6% de la muestra no figura.

**E**l reclutamiento de personal es una de las actividades más características y tradicionales de la Dirección de Recursos Humanos en las empresas. A pesar de ello ha sido una función poco desarrollada que se ha abordado más como un arte que como un proceso científico. Este punto de vista progresivamente ha ido desapareciendo y sustituyéndose por un planteamiento más riguroso en el que el reclutamiento de personal constituye un elemento esencial en la gestión eficaz de los recursos humanos en la empresa. Durante la última década, como acertadamente apunta Lord (1989), el reclutamiento de personal ha aumentado en importancia y complejidad llegando a constituir un factor crítico en el éxito de la Dirección de Recursos Humanos y, consecuentemente, en la mejora de la competitividad de la empresa. Si la empresa desea obtener una ventaja competitiva deberá desarrollar una estrategia de personal que le permita identificar, atraer y contratar al personal más cualificado.

Para alcanzar este objetivo el punto de vista y las técnicas tradicionales de reclutamiento se revelan insuficientes. Es

necesario reformular las estrategias de reclutamiento e integrar una perspectiva más proactiva en la que la Dirección de Recursos Humanos no solo responda a las necesidades de personal, sino que además sea capaz de anticiparse y adaptarse a los cambios del entorno. El reclutamiento de personal deja de ser una actividad aislada dentro de la función de personal en la empresa para articularse con el resto de actividades -planificación de recursos humanos, análisis del trabajo, formación y desarrollo, motivación, etc.- dentro de la estrategia de la Dirección de Recursos Humanos. Para muchos especialistas este cambio de perspectiva en el reclutamiento de personal es el mayor desafío al que se enfrenta la Dirección de Recursos Humanos en los 90 (Fitz-Enz, 1990; Torrington y Hall, 1991).

En esta línea de análisis situamos nuestro trabajo cuyo principal objetivo es examinar el reclutamiento de personal y, específicamente, los anuncios de empleo. En primer lugar estudiamos el reclutamiento de personal dentro de la Dirección de Recursos Humanos, sus características e implicaciones. A continuación exponemos el desarrollo del proceso de

reclutamiento, sus fases, principales decisiones, fuentes y métodos. Finalizaremos esta primera parte analizando los anuncios de empleo, su estructura y proceso de elaboración. En la segunda parte del trabajo se exponen los resultados de una investigación cuyo objetivo ha sido analizar los anuncios de empleo para conocer sus características.

### 1.- Características del reclutamiento de personal.

El reclutamiento de personal aparece como una de las actividades o funciones propias de la Dirección de Recursos Humanos. Suele agruparse junto con la planificación de recursos humanos, el análisis del trabajo y, sobre todo, con la selección de personal, dentro de la función de provisión de personal. En el marco conceptual que ofrecen los modelos de Dirección de Recursos Humanos (Cascio, 1989; Ivancevich, 1992; Gómez-Mejía et al., 1995; Heneman et al., 1989; Schuler y Huber, 1990) el reclutamiento de personal se define como un proceso cuyo objetivo es localizar y atraer a un número suficiente de candidatos cualificados para un puesto de trabajo concreto sobre los cuales la organización pueda seleccionar al más apropiado para cubrir sus necesidades de personal. Un examen de las principales características del reclutamiento de personal nos permitirá comprender mejor las implicaciones de esta actividad.

En primer lugar, el reclutamiento de personal es un proceso dinámico que supone adoptar una serie de decisiones. Podríamos definirlo, por lo tanto, como un proceso de toma de decisiones (Milkovich y Boudreau, 1994). Se trata, por otro lado, de un proceso interdependiente muy relacionado con las actividades de la Dirección de Recursos Humanos que forman la función de provisión de personal: planificación de recursos humanos, análisis del trabajo y selección de personal. A pesar de la estrecha relación entre estas actividades es

necesario subrayar que son procesos diferentes. La interdependencia supone que el reclutamiento de personal es el eslabón que relaciona las actividades de planificación de recursos humanos y análisis del trabajo con la selección de personal (Heneman y col., 1989; Ivancevich, 1992).

En segundo lugar, el reclutamiento de personal conlleva dos acciones diferentes: localizar y atraer. Es decir, por un lado buscar dentro del mercado de trabajo los candidatos potenciales para cubrir un puesto de trabajo y, por otro

**II El reclutamiento de personal conlleva dos acciones diferentes: localizar y atraer. Por un lado, buscar dentro del mercado de trabajo candidatos potenciales; por otro, estimularlos a que se incorporen a la empresa.**

lado, estimularlos de cara a que se incorporen a la empresa a través de un proceso de selección de personal. Estas dos acciones definen los dos grandes elementos del reclutamiento de personal: las fuentes y los métodos.

La tercera característica que destaca del proceso de reclutamiento de perso-

nal es la necesidad de localizar y atraer un número suficiente de candidatos. En este sentido, la principal dificultad radica en determinar cuál es el número adecuado de candidatos que deben localizarse. En principio siempre es necesario localizar y atraer más candidatos de los que se contratan. No obstante, si el conjunto de candidatos reclutados es muy grande el coste del proceso aumenta y, además, se sobrecarga el proceso de selección. Por el contrario, si el número de candidatos reclutados es pequeño aumenta la probabilidad de no seleccionar al mejor candidato para el puesto. Como señalan Scarpello y Ledvinka (1988) determinar el número exacto de candidatos que deben obtenerse en un proceso de reclutamiento es difícil.

Existen, no obstante, índices que nos permiten derivar una aproximación al número de candidatos a reclutar. Estos índices son los *Yield Ratio* (YR) o ratios de rendimiento del reclutamiento propuestas por Hawk (1967). Los YR expresan la relación input/output entre el número de candidatos disponibles y el número de candidatos que se aceptan en cada decisión de los procesos de reclutamiento y selección de personal. En la estimación del número de candidatos a reclutar estas ratios pueden ser una ayuda pero deben utilizarse con prudencia, máxime si no se disponen de YR específicos para cada grupo de puestos de trabajo y métodos de reclutamiento y selección.

La cuarta y última característica del proceso de reclutamiento subraya el objetivo de localizar y atraer a candidatos cualificados, es decir, con un perfil determinado que responda a la descripción y especificación del puesto de trabajo a cubrir. Para Myers (1986) este es el rasgo más importante del reclutamiento del personal llegando a definirlo como una actividad de la Dirección de Recursos Humanos que revela fuentes de candidatos cualificados.

### 2.- El proceso de reclutamiento de personal.

El proceso de reclutamiento de personal se desarrolla en tres fases sucesivas: 1º) Planificación del reclutamiento, 2º) Desarrollo del reclutamiento y 3º) Evaluación y control. En cada fase se llevan a cabo una serie de actividades tal y como se muestra en la figura 1. La planificación del reclutamiento implica fundamentalmente trasladar la información sobre las necesidades de personal de la empresa a objetivos de reclutamiento. Para establecer estos objetivos de reclutamiento se utiliza la información obtenida por medio de la planificación de personal y del análisis del trabajo. Como hemos señalado anteriormente el reclutamiento de personal es una actividad interdependiente dentro de la Dirección de Recursos Humanos que actúa de eslabón entre la planificación de recursos humanos y el análisis del trabajo con la selección de personal. La planificación de personal debe facilitarnos el número de vacantes previstas y el momento en el que se producirán.

Por su parte el análisis del trabajo, a través de sus dos principales productos, la descripción y la especificación del trabajo, nos aporta el conocimiento necesario sobre la naturaleza de los puestos de trabajo a cubrir. Una vez que se dispone de esta información es necesario examinar y valorar las contingencias que pueden afectar al proceso. Hay que recordar, en este sentido, que las actividades de la Dirección de Recursos Humanos no se llevan a cabo en el vacío, sino en un entorno concreto, tanto externo como interno, que condiciona todas las actividades y, por su puesto, el proceso de reclutamiento de personal. Además de las contingencias, señala Cascio (1991), en la planificación del reclutamiento deben tenerse en cuenta tres factores: el tiempo, el coste y las necesidades del staff. Con la información procedente de la planificación de personal y del análisis del trabajo y una vez evaluadas las con-

**II Un anuncio insertado en un periódico local nos garantiza la obtención de candidatos con una procedencia geográfica determinada.**

tingencias del proceso se plantea la primera toma de decisión. Las vacantes existentes se cubrirán por medio del proceso de reclutamiento o se opta por alguna alternativa como utilizar horas extraordinarias, subcontratar la realización del trabajo o acudir a agencias de empleo

**II El anuncio de empleo tipo estaría insertado en un periódico de tirada nacional y no especializado, escrito en castellano y con un tamaño de alrededor de 10 x 10 centímetros.**

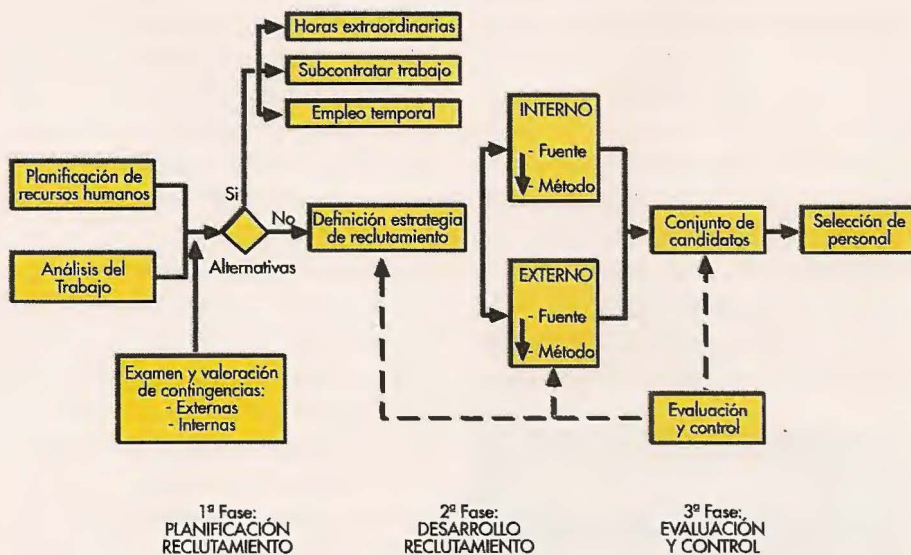
temporal (Byars y Rue, 1996; Caruth, Noe y Mondy, 1988; Ivancevich, 1992; Torrington y Hall, 1991) (ver figura 1).

La segunda fase del reclutamiento de personal constituye el núcleo del proceso. En ella se define la estrategia a seguir para alcanzar los objetivos de reclutamiento establecidos en la fase anterior y se desarrollan las actividades necesarias para su consecución. Definir la estrategia de reclutamiento supone, de nuevo, tomar una serie de decisiones. En primer lugar ha de decidirse entre un reclutamiento interno o un reclutamiento externo. En otras palabras, debe optarse entre buscar a los candidatos dentro de la propia empresa o, por el contrario, salir al mercado de trabajo para localizarlos y atraerlos. Ambas decisiones presentan ventajas e inconvenientes por lo que los responsables del reclutamiento deberán estimar adecuadamente todos los aspectos antes de tomar una decisión.

El reclutamiento interno se caracteriza por un menor riesgo de cometer errores de elección ya que disponemos de mucha información sobre las capacidades, habilidades, conocimiento y nivel de desempeño de los candidatos potenciales, tiene un coste reducido y es rápido. Sin embargo, es menos flexible y presenta una posibilidad de elección más limitada que el reclutamiento externo. Tanto si optamos por un reclutamiento interno, como si optamos por un reclutamiento externo, las siguientes decisiones que deben tomarse tienen que ver con la fuente y el método de reclutamiento que se utilizarán. En la literatura especializada existe cierta ambigüedad terminológica entre fuente y método de reclutamiento llegando confundirse.

Las fuentes de reclutamiento son los segmentos específicos del mercado de trabajo donde se encuentran los candidatos con las cualificaciones que buscamos (Heneman et al., 1989; Mondy y Noe, 1993). Como es obvio en el reclutamiento interno la fuente es la propia empresa,

**FIGURA 1: PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**



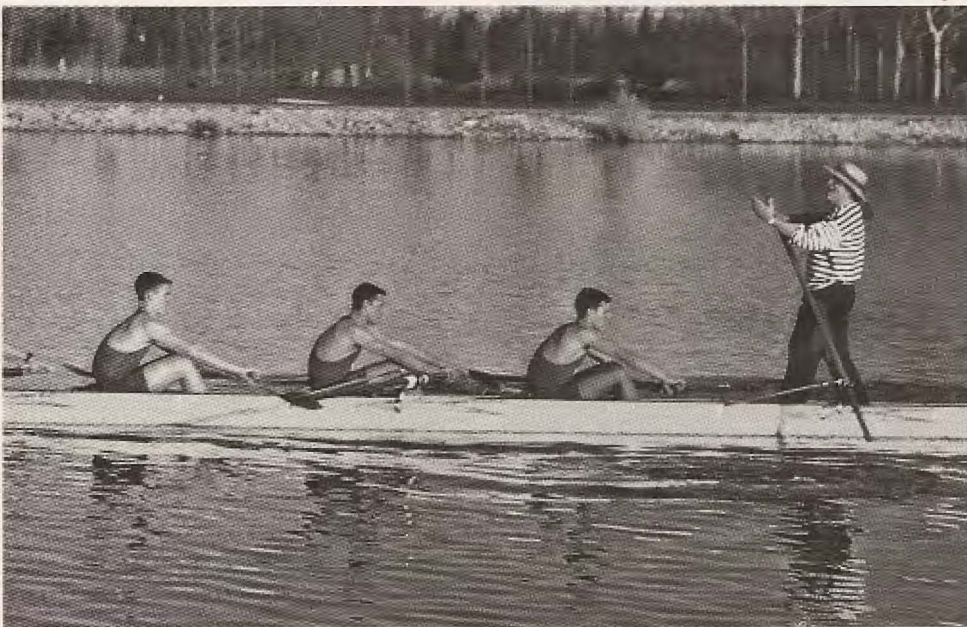
no obstante para Schuler y Huber (1990) esta fuente incluye no solo a los empleados actuales, sino también a los trabajadores que ya no forman parte de la empresa y a los candidatos que no se incor-

poraron tras un proceso de selección. Por lo que respecta a las fuentes de reclutamiento externo podemos destacar como las más frecuentemente utilizadas: los centros de enseñanza, formación o uni-

versidades, las asociaciones profesionales, las agencias de empleo públicas o privadas y el mercado de trabajo o un segmento concreto del mismo definido a partir de la audiencia de un medio de comunicación. Una vez identificada la fuente de reclutamiento deberá decidirse que métodos de reclutamiento se van a utilizar.

Los métodos de reclutamientos son los medios específicos, normalmente canales de comunicación, utilizados para atraer a los candidatos potenciales al proceso de selección de cara a cubrir las vacantes existentes (Heneman et al., 1989; Mondy y Noe, 1993). Al igual que con las fuentes de reclutamientos los métodos utilizados en el reclutamiento interno y externo son diferentes. En el primer caso los métodos de reclutamiento más usados son el inventario de habilidades implementado en el Sistema de Información de Recursos Humanos, los anun-

SCPE



¿Está seguro de que su empresa de trabajo temporal le proporciona siempre el profesional que mejor se ajusta a sus necesidades?

Num. Aut. Admin. 69/0001/94

1987 **10** 1997  
AÑOS

En Tempo Grup le proporcionaremos exactamente el profesional que su empresa necesita. Porque tiene una gran implantación y conocimiento de la cultura empresarial catalana, además de ser la primera empresa de trabajo temporal autorizada por la Generalitat. En Tempo Grup el cliente tiene un único interlocutor. La persona que analiza su

empresa y sus necesidades es quien realiza la selección de su personal, consiguiendo una comunicación y conocimiento del cliente más preciso. 10 años de experiencia ofreciendo personal administrativo, industrial, técnico, sanitario y de hostelería avalan la gestión de Tempo Grup. Así de sencillo. Así de eficaz. Si quiere obtener el profesional que se ajusta exactamente a las exi-

gencias específicas de su empresa, sólo tiene que hacer una cosa. Llámenos.

**tempo grup**  
EMPRESA DE TRABAJO TEMPORAL, S.A.

**902 14 00 00**

Soluciones definitivas en trabajo temporal.

OFICINA CENTRAL  
415 14 00

BARCELONA  
415 71 00

SABADELL  
727 65 00

GRANOLLERS  
879 56 55

TERRASSA  
788 44 44

CORNELLA  
474 35 34

VIC  
883 24 26

REUS  
977/31 95 51

GIRONA  
972/20 96 25

TEMPO BUS  
Oficina móvil

cios a través de tabloneros o boletines internos y las ofertas o invitaciones (Caruth, Noe y Mondy, 1988; Ivancevich, 1992; Schuler y Huber, 1990; Sherman y Bohlander, 1992).

En cuanto a los métodos de reclutamiento externo en la literatura especializada se proponen una gran variedad de procedimientos entre los que destacan: los anuncios en medios de comunicación, las bases de datos de centros de enseñanza, formación o universidades, las bases de datos de agencias de empleo, tanto públicas como privadas, las consultoras especializadas en reclutamiento y en particular las dedicadas al reclutamiento de directivos, las referencias de empleados, los candidatos no solicitados y, por último, eventos como jornadas de puertas abiertas o visitas a las instalaciones de la empresa. Cada método de reclutamiento, tanto externo como interno, presenta una serie de ventajas e inconvenientes que deberán apreciarse al establecer la estrategia de reclutamiento.

No es extraño, en este sentido, que se opte por utilizar más de un método de reclutamiento para captar los candidatos cualificados que buscamos. Una vez establecida la estrategia en esta segunda fase del proceso de reclutamiento se llevan a cabo las actividades previstas para localizar y atraer a los candidatos potenciales. El resultado final del reclutamiento de personal es un conjunto de candidatos con la cualificación necesaria para cubrir los puestos de trabajo vacantes. Sin embargo, el proceso de reclutamiento de personal no concluye hasta que se lleva a cabo la evaluación y control del proceso que constituye la tercera y última fase. La evaluación y control debe permitir seguimiento del proceso y la retroalimentación si fuese necesaria.

### 3.- Los anuncios de empleo.

Aunque los métodos de reclutamiento externo son, como hemos señalado, muy diversos, existe un acuerdo unánime entre los especialistas en señalar que

el anuncio es la técnica más utilizada. Opinión corroborada por los resultados de diversas investigaciones. En este sentido, un estudio llevado a cabo por el Bureau of National Affairs (1988) sobre una muestra de 245 organizaciones mostró que un 97% realizaban reclutamiento de personal a través de anuncios en periódicos. En esta misma línea, la investigación realizada por Curnow (1989) demuestra que los profesionales encargados del reclutamiento de personal utilizan en más del 78% de los casos el anuncio en pren-

**II La identificación de la empresa en el encabezado del anuncio de empleo es una de las características que más controversia suscita. En un 60% de los anuncios no se identifica la empresa.**

sa como método. Por último, Schreier (1983) estima, basándose en diversos estudios, que aproximadamente el 40% de los puestos son cubiertos por personal reclutado por este medio.

El anuncio de reclutamiento es un método que se caracteriza por la utilización de un medio de comunicación para transmitir las necesidades de personal de la empresa a los candidatos potenciales. Como señala Armstrong (1991) persigue un triple objetivo. En primer lugar, debe

atraer la atención de los candidatos potenciales. Además tiene que crear y mantener el interés del candidato comunicando de manera atractiva y sugerente información sobre la empresa y sobre las características y condiciones del puesto. Por último debe estimular la acción animando al candidato a responder a la solicitud. Su principal ventaja sobre otros métodos es la audiencia que tiene lo que asegura un importante impacto.

Este impacto puede ser selectivo si se opta por un medio con una audiencia homogénea en términos de habilidades, capacidades y formación. Un anuncio insertado, por ejemplo, en la «Gaceta de los Negocios» o en «Expansión» nos asegura un impacto substancial sobre directores o gestores de empresa. Del mismo modo, un anuncio insertado en un periódico local nos garantiza la obtención de candidatos con una procedencia geográfica determinada. No obstante, como indican Mondy y Noe (1983), la audiencia es también el principal problema del anuncio de reclutamiento ya que puede generar una respuesta masiva de candidatos sin la cualificación precisa sobrecargando y aumentando el coste del proceso de selección posterior. El medio de comunicación elegido puede ser la prensa escrita, la radio o la televisión. De todos ellos el más usado es la prensa escrita. El estudio del Bureau of National Affairs (1988) que hemos mencionado con anterioridad evidencia que el porcentaje de empresas que utilizan anuncios de reclutamiento en periódicos, un 97%, es de un 64% cuando el anuncio se inserta en revistas y disminuye hasta el 9% cuando son emitidos por radio o TV.

Los anuncios de reclutamiento en prensa pueden agruparse en dos grandes categorías: los anuncios clasificados o por palabras y los anuncios de empleo (Armstrong, 1991; Cascio, 1991; Puchol, 1986). Los primeros se caracterizan por estar compuestos únicamente por un texto muy breve, no utilizar ningún tipo de recursos tipográficos y estar compues-

tos sin espacios en blanco. Además suelen aparecer en una sección específica de los periódicos conocida como «anuncios breves» o «anuncios por palabras» junto con otro tipo de demandas no relacionadas con solicitudes de empleo. Los anuncios de empleo, por el contrario, suelen incluir texto e imágenes, como logotipos o marcas, utilizan todos los recursos tipográficos disponibles tales como tipos de letra o caracteres especiales, incluyen de forma abundante espacios en blanco y, normalmente, aparecen agrupados en secciones especiales de los periódicos dedicadas exclusivamente a las demandas de empleo.

#### 4.- Elaboración de un anuncio de empleo.

En la elaboración de un anuncio de reclutamiento en prensa deben seguirse una serie de pasos que suponen, una vez más, la toma de un conjunto de decisiones. Antes de comenzar es imprescindible disponer de la descripción y especificación del puesto de trabajo vacante obtenidas mediante el análisis del trabajo. Esta información nos permite dibujar las funciones del puesto y los requisitos necesarios de los candidatos. En definitiva, definir cuál es el tipo y cualificación de los candidatos que buscamos. No debemos olvidar, tampoco que cuando se determina el contenido y mensaje de un anuncio de reclutamiento la organización está decidiendo también que imagen proyecta (Caruth, Noe y Mongy, 1988).

Así mismo, se habrá decidido quién llevará a cabo el reclutamiento de personal y quién será el responsable de la elaboración del anuncio. Puede optarse por una consultora externa especializada en reclutamiento de personal o, por el contrario, confiar el proceso a la Dirección de Recursos Humanos de la empresa. Una vez obtenida esta información comienza la primera fase de la elaboración de un anuncio de reclutamiento.

En la primera fase del proceso de elaboración de un anuncio de reclutamiento

se decide qué contenido se incluirá en el anuncio y se llevará a cabo la redacción del mismo. La redacción del anuncio contendrá tres bloques: una cabecera, un cuerpo central en el que se describen y especifican las características más relevantes del puesto y un cuerpo inferior en el que se indican las acciones a seguir para responder a la solicitud de empleo. En la cabecera además de decidir si se identifica o no la empresa y el sector de actividad de la misma aparecerá la denominación del puesto de trabajo de forma destacada. El cuerpo central incluirá una breve descripción funcional del puesto que permita a los candidatos potenciales conocer sus deberes, funciones, alcance y ámbito de desempeño. Así mismo, contendrá una enumeración de los requisitos más relevantes exigidos obtenidos a partir de la especificación del trabajo.

Sorprende constatar que los requisitos que aparecen en los anuncios son casi exclusivamente los referidos a la edad, nivel de formación y años de experiencia necesarios (Lord, 1989; Armstrong, 1992). Por último, el cuerpo central del anuncio debe también reflejar lo que ofrece la empresa: salario, beneficios sociales, forma de contratación ofrecida, etc.

En la segunda fase de elaboración de un anuncio de reclutamiento se diseña su estructura. La estructura de un anuncio de empleo presenta dos formas básicas que se denominan como redaccional y enumerativo (Peña Baztan, 1986). La estructura redaccional se caracteriza por el predominio del texto, situado en el cuerpo central y redactado con un estilo cuidado y orientado a motivar al posible lector para lo que se hace referencia a las posibilidades de desarrollo profesional y personal. La estructura enumerativa, por el contrario, obedece al esquema de «se requiere y se ofrece». El texto, compuesto de frases directas y concisas, se agrupa en dos bloques perfectamente diferenciados y presididos por los enunciados «se requiere» y «se ofrece». Además, se utilizan de forma profusa elementos tipográficos,

como puntos o guiones, para resaltar cada uno de los elementos que se exigen y ofrecen.

La tercera y última fase en la elaboración de un anuncio de prensa supone decidir dónde se insertará. En otras palabras, en qué tipo de prensa, nacional o local, especializada o general, en qué página se situará el anuncio, cuál será su tamaño, qué día aparecerá y qué número de veces se insertará. En cuanto a tipo de prensa es necesario valorar adecuadamente las ventajas e inconvenientes que cada una presenta en función de los objetivos de reclutamiento establecidos.

A lo largo de las páginas anteriores hemos examinado el proceso de reclutamiento de personal y, más específicamente, los anuncios en prensa como uno de los métodos más utilizados. El objetivo de la segunda parte del trabajo es estudiar de forma empírica las características de los anuncios de empleo en la prensa española. Son muy pocas las investigaciones en las que se analizan los anuncios de empleo. En este sentido cabe destacar el estudio de De Witte (1989) en el que analizó una muestra de 800 anuncios de empleo insertados en prensa nacional. De acuerdo con sus resultados los anuncios de empleo se caracterizan por incluir los requisitos del candidato como edad, educación y experiencia, referencia a elementos organizacionales como el tamaño y cultura organizacional, mención del proceso de selección y ofertas de la empresa con salario, beneficios sociales y posibilidades de formación. La autora concluye, no obstante, que estas características no son extrapolables a los anuncios de empleo de otros países ya existen importantes diferencias.

#### 5.- Método.

##### 5.1. Muestra

Para estudiar los anuncios de empleo en la prensa española extrajimos una muestra de los publicados durante el año

1993. Los anuncios procedían de seis periódicos diarios que reflejan, a nuestro entender, todo tipo de prensa: nacional, especializada y local. Como periódicos nacionales elegimos a los diarios «El País» y «ABC», como periódicos especializados optamos por «La Gaceta de los Negocios» y «Expansión» y, por último, como prensa local incluimos los diarios de Salamanca «El Adelanto» y «La Gaceta Regional». Entendemos que estos periódicos representan adecuadamente el conjunto de la prensa española en relación con los anuncios de empleo y que reproducen sus características básicas.

A la hora de fijar el tamaño de la muestra la principal dificultad que encontramos fue la imposibilidad de establecer el número exacto de anuncios de empleo publicados en estos periódicos que definen la población objeto de estudios. Nos vimos obligados a efectuar una estimación de la misma a partir del promedio de anuncios publicados mensualmente en cada periódico. El resultado fue un tamaño de la población estimada en más de 6.600 anuncios. A partir de esta población se extrajo una muestra de 574 anuncios por el procedimiento de muestreo al azar estratificado, con un nivel de confianza del 95,5% y un error muestral del 4%. La distribución de los anuncios que componen la muestra a lo largo de los meses del año presenta un perfil semejante al obtenido por Cruzado (1993 a y b) al examinar los anuncios de empleo de nueve diarios en ese mismo año. Como se aprecia en el gráfico 1 el perfil que definen ambos estudios es análogo lo que avala la representatividad de la muestra.

## 5.2. Instrumento

Para evaluar los anuncios de empleo que componen la muestra elaboramos un cuestionario integrado por 45 ítems agrupados en tres secciones. En la primera sección se examinaban las características generales del anuncio como el encabezado, la aparición o no del nom-

bre de la empresa y del sector de actividad, el idioma en el que está escrito, el tamaño, el puesto de trabajo que se solicita o el tipo de estructura, por citar algunas de las más importantes. La segunda y tercera sección se dedicaban respectivamente al análisis de los requisitos exigidos a los candidatos potenciales como edad, formación o experiencia y a la oferta de la empresa como tipo de contrato, salario o posibilidad formación.

## 6.- Resultados y Discusión.

A la hora de diseñar un anuncio de reclutamiento una de las primeras decisiones que deben adoptarse y de la cuál dependerá en gran medida la efectividad del proceso, es el tipo de publicación en la que se insertará. La publicación por la que se opte deberá permitir llegar al mayor número posible de candidatos potenciales. En este sentido, los responsables del proceso de reclutamiento deben optar básicamente entre una publicación de carácter nacional o local y entre una publicación especializada o no especializada.

De acuerdo con nuestros resultados las empresas utilizan fundamentalmente publicaciones de tirada nacional y no especializadas, un 94% y un 84% de la muestra respectivamente. Esta preferencia por las publicaciones de carácter nacionales y no especializadas se refleja también en el número de anuncios que aparecen en cada ejemplar. En el caso de las publicaciones nacionales y no especializadas la mayoría presentaban más de 50 anuncios, un 87%, mientras que en las publicaciones especializadas el número de anuncios más frecuente oscilaba entre 10 y 50, un 55%, y en las publicaciones locales prácticamente en su totalidad presentaban menos de 10 anuncios.

El número de demandas de empleo que utilizan como fuente de reclutamiento los anuncios en prensa es, sin duda, un buen indicador de la evolución de la economía en un país y más específicamente del mercado laboral. Estamos de

acuerdo con Cruzado (1993 a) cuando afirma que la sección de anuncios de trabajo de un periódico es un fiel reflejo de la evolución del mercado laboral de un país, no sólo en cuanto al número de ofertas que se reproducen cada semana, sino también de las tendencias profesionales que se siguen. La crisis económica que afectó a nuestro país en el año 1993 se denota claramente en la sensible reducción del número de anuncios de reclutamiento publicados.

El análisis de las ofertas de empleo aparecidas durante el primer semestre del año 1993 llevado a cabo por Cruzado (1993 b y c) evidencia la estrecha relación entre la actividad económica y el volumen del reclutamiento de personal a través de la prensa. Si en el año 1992, de acuerdo con los datos de Cruzado (1993 d), el número medio de anuncios semanales al comienzo del año se situaba entorno a 1500, en el segundo semestre había descendido hasta los 1000 anuncios semanales y, al finalizar el año, se situaba alrededor de 200. Los datos del primer semestre del año 1993 confirman que el descenso del número de ofertas de empleo realizadas a través de la prensa continuaba, publicándose una media 577 semanales (Cruzado, 1993 c). Este descenso en el reclutamiento a través de la prensa escrita responde a la caída en la actividad económica del país durante los años 1992 y 1993 y constituye un buen indicador de la misma.

El examen de la evolución del número de anuncios a lo largo del año muestra un patrón constante. Las ofertas se concentran en los primeros meses del año y después de los periodos de vacaciones. En la gráfica 1 se puede apreciar cómo los meses de enero, febrero y marzo, por un lado, y mayo, septiembre y octubre, por otro, presentan los mayores porcentajes de ofertas de trabajo a través de los anuncios en prensa.

Esta evolución es lógica ya que en los meses que coinciden con periodos de vacaciones -abril, julio y agosto- la activi-

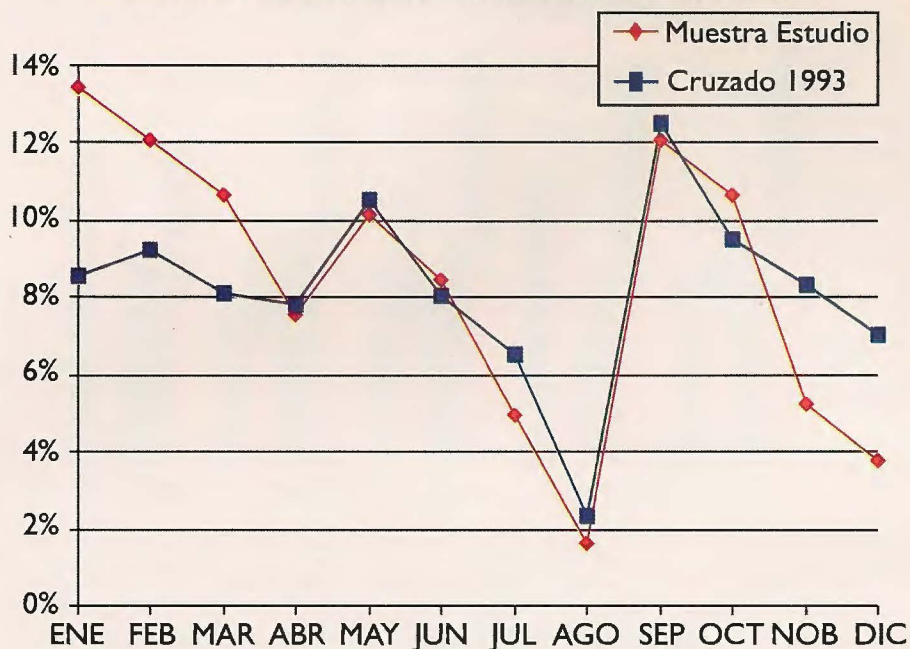
meses que coinciden con periodos de vacaciones -abril, julio y agosto- la actividad empresarial se ralentiza y, al mismo tiempo, el impacto potencial de la fuente de reclutamiento disminuye al reducirse el número de lectores. Así mismo, los últimos meses del año tampoco son favorables para el reclutamiento ya que las empresas ven cómo su presupuesto se va agotando y seguramente prefieren que las nuevas contrataciones se hagan en el siguiente ejercicio. Este patrón de evolución del reclutamiento a través de la prensa a lo largo del año es común a todo tipo de publicaciones, tanto nacionales como locales y especializadas como no especializadas, ya que los factores que lo determinan afectan del mismo modo a todo tipo de publicaciones.

### 7.- Características generales del anuncio empleo.

Después de analizar el tipo de publicación utilizada para insertar los anuncios de empleo y su evolución a lo largo del año a continuación estudiaremos sus características generales. Comenzaremos examinando el idioma en que están escritos para pasar después a describir los principales rasgos del encabezado: mención de la empresa, tipo de sector de actividad de la misma y puestos de trabajo solicitados. Completaremos el examen de las características generales del anuncio de empleo estudiando su tamaño, los medios de contacto que facilita y estructura.

La primera característica de los anuncios de oferta de empleo que examinamos es el idioma en el que están escritos. Puesto que los periódicos encuestados fueron en su totalidad españoles es lógico que la mayor parte de los anuncios, un 95,1%, estuviesen escritos en español. Tan sólo el 4,2% de los anuncios encuestados estaban escritos en inglés y no llegaban al 1% los escritos en francés. La utilización de un idioma distinto al español obedece a dos razones básicas que con frecuencia están presentes al mismo tiempo. Por un lado, se opta por

**GRAFICO 1: EVOLUCION DEL NUMERO DE ANUNCIOS**



un idioma distinto al español cuando la compañía que realiza la oferta es una multinacional y, por otro lado, cuando el dominio de otra lengua es un requisito imprescindible para cubrir el puesto de trabajo. En este último caso el uso del otro idioma sirve como un filtro inicial de los posibles candidatos.

La segunda características del anuncio de reclutamiento que analizamos fue el encabezado, si existe o no y cuales son sus principales características. El análisis de los anuncios que integran la muestra evidenció que el 85% tienen encabezado, siendo este porcentaje del 93% cuando se trata de periódicos especializados. En algunos casos el encabezado incluye elementos no verbales, como el logotipo de la empresa, con el objeto de aumentar el impacto sobre la atención del lector. De acuerdo con nuestros datos tan sólo el 3% de los anuncios encuestados incluían este tipo de elemento. La razón más obvia de esta baja utilización de elementos no verbales está ligada al del coste del anuncio dado que el uso de este tipo de elementos supone un aumento de este.

La identificación de la empresa en el

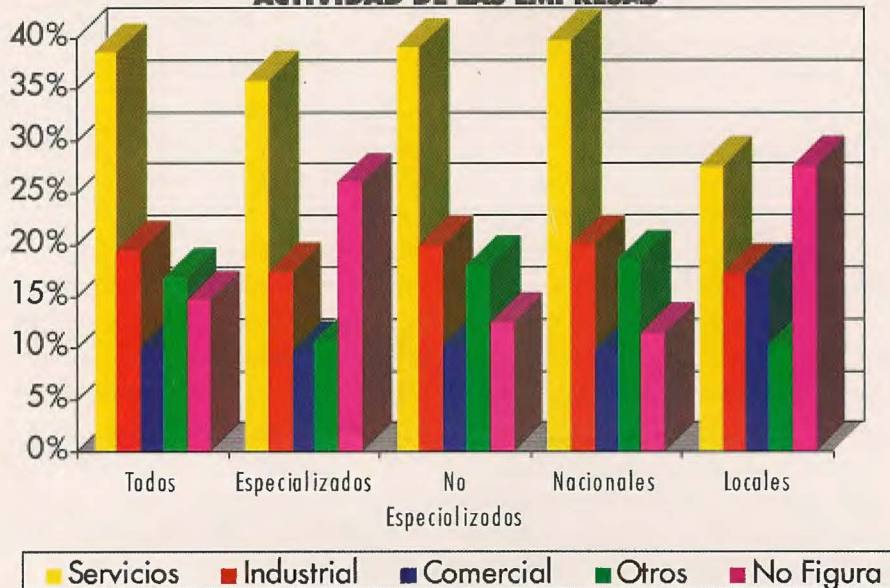
encabezado del anuncio de empleo es una de las características que más controversia suscita. De nuestro estudio se puede concluir que en la gran mayoría de los anuncios, un 60%, no se identifica la empresa. Esta tendencia es aún más fuerte en los anuncios publicados en prensa especializada y local en los que no se incluye el nombre de la empresa en el 93% y 83% respectivamente. Los resultados obtenidos en cuanto a la aparición o no del logotipo de la empresa en el anuncio son coherentes con los obtenidos sobre la mención o no del nombre de la empresa.

El sector de actividad de la empresa constituye la información que con mayor frecuencia aparece en la cabecera de un anuncio. El 85,3% de los anuncios encuestados incluían una referencia explícita al sector de actividad de la empresa. Esta característica es común a los anuncios de reclutamiento publicados en todo tipo de prensa. Los anuncios que en menor medida incluyen el sector de actividad son los insertados en periódicos especializados y locales en los que no figura en un 26,1% y 27,6% respectivamente.

Para analizar el sector de actividad de



**GRAFICO2: PRINCIPALES SECTORES DE ACTIVIDAD DE LAS EMPRESAS**



las empresas que utilizan los anuncios de reclutamiento definimos cuatro grandes categorías: sector industrial, sector comercial, sector servicios y otros. En esta última categoría incluimos aquellos sectores que no quedaban bien definidos en los anuncios y que, por tanto, no pudieron ser encuadrados en ninguno de los grupos anteriores. Como se muestra en el gráfico 2 el sector servicios es el más frecuente seguido del sector industrial. Estos dos sectores suponen un 58,1% del toda la muestra.

Así mismo, a estos dos sectores pertenecen también la mayoría de los anuncios publicados tanto en la prensa especializada con no especializada y nacional. Solamente los anuncios publicados en periódicos locales presentan una distribución por sector ligeramente diferente. En este tipo de prensa, vease la gráfica 2, los anuncios de empresas del sector comercial son más frecuentes que en el resto de publicaciones. En función de estos resultados podemos concluir que el reclutamiento a través de anuncios en prensa es utilizado fundamentalmente por empresas de los sectores servicios, industrial y comercial.

La denominación del puesto de trabajo ocupa, como es lógico, un lugar desta-

cado y preferente en la cabecera de un anuncio de reclutamiento de personal. Aparece prácticamente en todos los anuncios y suele resaltarse utilizando elementos tipográficos como un tipo de letra grande o negrilla. En relación con este aspecto nuestro análisis se centró en determinar el tipo de puestos de trabajo que con mayor frecuencia aparecen en los anuncios de reclutamiento. Dicho de otro modo, intentamos dar respuesta a la pregunta: ¿para qué puestos de trabajo se utiliza la fuente de reclutamiento anuncios en prensa?

Dado que en nuestro país no existe una única clasificación de los puestos de trabajo semejante al Dictionary of Occupational Titles (1977) americano y que, a menudo, dentro de cada sector de actividad, convenio colectivo o empresa, se lleva a cabo una definición propia de los puestos de trabajo fue necesario efectuar una clasificación de los puestos de trabajo que aparecen en los anuncios encuestados. En la tabla 1 presentamos los puestos más frecuentes en la muestra, así como clasificados en función del tipo de prensa: especializada, no especializada, nacional y local. De acuerdo con nuestros datos los puestos de trabajo que más se demandan a través de los anuncios de reclutamiento son los de comerciales y di-

rectivos.

Estos dos puesto de trabajo aparecen en la mayoría de los anuncios de reclutamiento con independencia del tipo de prensa de que se trate. En el 58,4% de los anuncios de la muestra se solicita un comercial o un directivo, porcentaje que aumenta en los anuncios insertados en prensa especializada, no especializada y local, un 67%, 62,7% y 65,5% respectivamente. Sólo en los anuncios publicados en periódicos de tirada nacional el porcentaje de demanda de comerciales y directivos es ligeramente inferior, un 55,4%. De estos dos puestos de trabajo el más solicitado es siempre el de comercial seguido del de directivo excepto en los anuncios procedentes de periódicos especializados en los que se invierte este orden de preferencias.

Este resultado es lógico si se tiene en cuenta que como prensa especializada se analizaron periódicos económicos y de empresa. En esta línea de análisis también resalta el abrumador predominio de la demanda de comerciales en la prensa local sobre cualquier otro tipo de puesto de trabajo. Por último el resto de puestos de trabajo solicitados tienen una importancia menor destacando los de ingenieros, administrativos e informáticos. En resumen, nuestros datos confirman en parte la hipótesis según la cual la elección entre un periódico nacional, especializado o local depende del tipo de puesto (Heneman y col., 1989; Sherman y Bohlander, 1992). Los periódicos nacionales y especializados se utilizarían fundamentalmente para reclutar directivos y técnicos, reservando los periódicos locales para administrativos y trabajadores con nivel de cualificación medio o bajo.

Otras características generales de los anuncios de reclutamiento que hemos analizado son el tamaño, los medios de contacto y los responsables del proceso. Para analizar el tamaño de los anuncios de reclutamiento los clasificamos en tres categorías. Anuncios pequeños, con un

tamaño inferior a 10 x 10 cm; anuncios de tamaño medio, que oscilan entre 10 x 10 cms y 15 x 15 cms, y anuncios grandes, con un tamaño superior a 15 x 15 cms. El examen detenido de los anuncios que componen la muestra evidencia, en primer lugar, que los anuncios pequeños se utilizan normalmente para el reclutamiento de puestos de trabajo de nivel medio o inferior de la organización y los anuncios de tamaño medio o grande para localizar y captar candidatos potenciales para cubrir puestos de los niveles superiores de la organización.

En segundo lugar y de acuerdo con los resultados de nuestro estudio podemos concluir que las empresas optan en la mayoría de las ocasiones para anuncios pequeños, usando con menor frecuencia los anuncios de tamaño medio y solo en muy pocas ocasiones los anuncios grandes. Por último y tal y como se aprecia en el gráfico 3, este patrón es común a los anuncios insertados en todo

**TABLA 1: PRINCIPALES PUESTOS DE TRABAJO SOLICITADOS EN LOS ANUNCIOS DE EMPLEO**

	Todos	Especializados	No Especializados	Nacionales	Locales
1º	Comercial (32%)	Directivo (37%)	Comercial (38,3%)	Comercial (30,8%)	Comercial (51,7%)
2º	Directivo (26,4%)	Comercial (30%)	Directivo (24,4%)	Directivo (25,1%)	Directivo (13,8%)
3º	Ingeniero (8,7%)	Administrativo (15,2%)	Ingeniero (9,6%)	Ingeniero (10,2%)	Administrativo (10,3%)
4º	Administrativo (7,5%)	Ingeniero (4,3%)	Administrativo (6%)	Administrativo (5,8%)	
5º	Informático (3,7%)	Informático (3,2%)	Informático (3,8%)	Informático (4%)	

tipo de prensa, tanto nacional como local y tanto especializada como no especializada.

En el anuncio de reclutamiento la empresa debe indicar los medios que el candidato puede utilizar para efectuar la solicitud de empleo e incorporarse al

proceso de selección. El análisis de los anuncios de reclutamiento encuestados evidenció que las formas de contacto que se facilitan más habituales en el anuncio son: la dirección postal de la empresa, un apartado de correos, el número de teléfono y el número de fax. En el 39,9% de los anuncios figura la dirección de la

## cuando el trabajo se convierte en una cuestión de tiempo y seguridad

Administración y contabilidad • Secretariado y ofimática • Informática • Azafatas y promoción comercial • Personal técnico • Personal Industrial • Personal de almacén



**sumper**

TRABAJO TEMPORAL

Autorización Administrativa Nº 79/0040/95

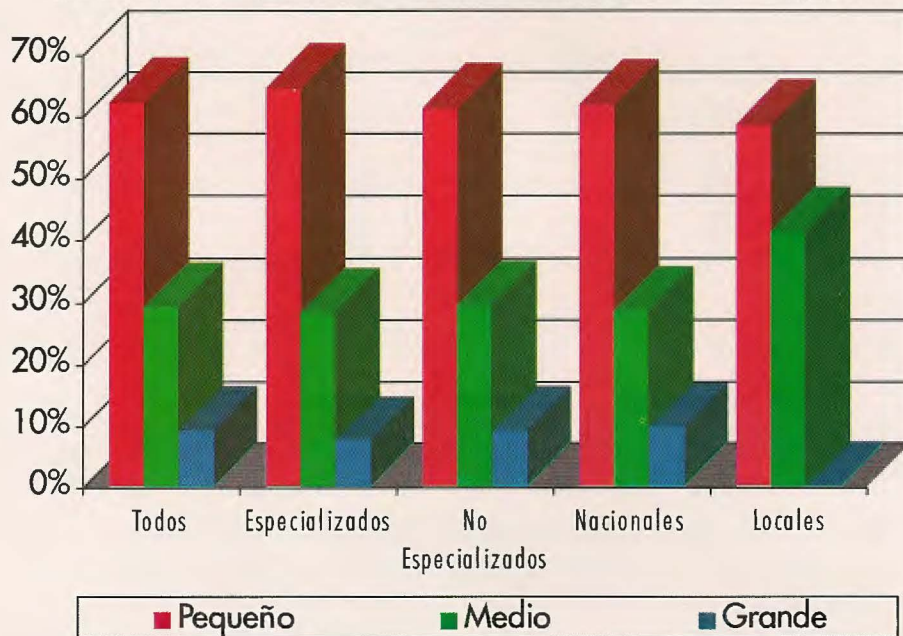
Amplia base de datos totalmente actualizada • Selección de personal cualificado a su medida  
Flexibilidad en su plantilla • Servicio en 24 horas • Plena responsabilidad legal y laboral sobre nuestro personal • Más de 15 años de experiencia • Empresa miembro de GEESTA Y CIETT

**SUMPER. Soluciones a sus necesidades de Trabajo Temporal**

Plaza de la Independencia, 5, 1º D 28001 Madrid.  
Tel.: 91 - 578 36 49. Fax: 91 - 578 36 32.  
Dirección E-Mail: [sumper@esinet.es](mailto:sumper@esinet.es).

Avda. Primo de Rivera, 8, 1º A. 30008 Murcia.  
Tel.: 968 - 23 99 84. Fax: 968 - 24 87 27.

**GRAFICO 3: TAMAÑO DE LOS ANUNCIOS DE RECLUTAMIENTO**



prensa revela que las consultoras insertan sus anuncios de empleo principalmente en la prensa especializada. En este sentido, en un 75% de los anuncios publicados en los periódicos especializados aparece el nombre o logotipo de la consultora.

Por el contrario, apenas utilizan la prensa local para insertar sus demandas, sólo un 3% de los anuncios publicados en la prensa local incluye el nombre o logotipo de la consultora. En definitiva, de acuerdo con estos datos parece evidenciarse que se acude a una consultora especializada en reclutamiento y selección del personal cuando el puesto a cubrir es de dirección o técnico con un alto nivel de especialización. En estos casos las consultoras optan por insertar el anuncio en la prensa especializada con lo que se aseguran un mayor impacto sobre la bolsa del mercado laboral en la que se encuentran los candidatos potenciales al puesto de trabajo.

Una vez examinadas las características generales más importantes de un anuncio de reclutamiento de personal nos interesaba conocer cuál es la estructura más frecuentemente utilizada. Para ello clasificamos los anuncios según su estructura en

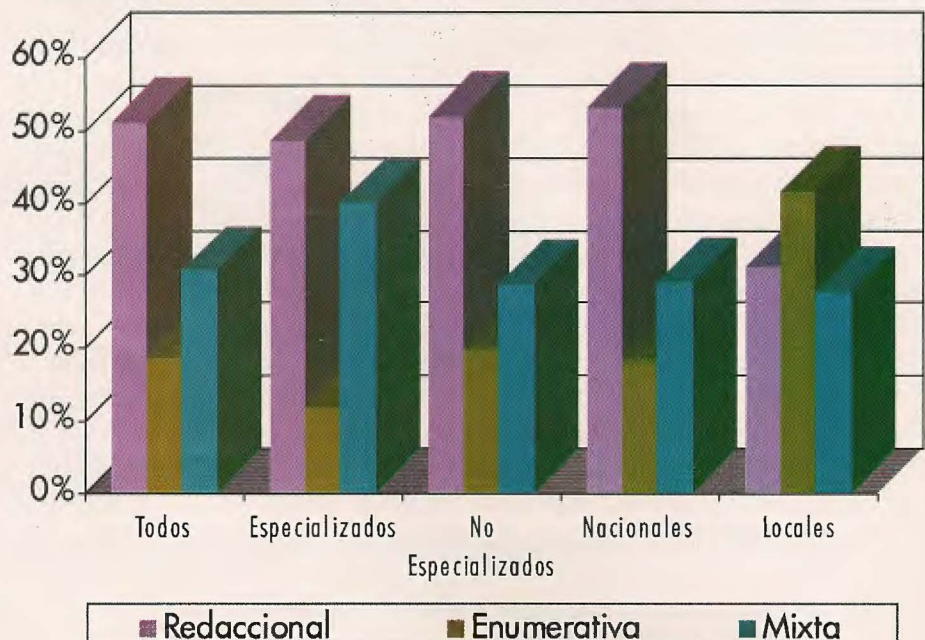
empresa como medio de contacto.

Esto es lógico pues la forma más utilizada por el candidato para ponerse en contacto con la empresa es enviar su *curriculum vitae* junto a una carta de presentación. La organización puede mantener su anonimato si opta por incluir en el anuncio, como forma de contacto, un apartado de correos. De hecho, el 23,3% de los anuncios proponían ésta como única forma de contacto. El número de teléfono sólo figura en el 71% de los anuncios encuestados. En este caso creemos que son las organizaciones que necesitan cubrir el puesto con rapidez las que se ven obligadas a incluir en el anuncio su número de teléfono para acelerar el proceso de selección. En cuanto al número de fax, resulta curioso que un medio tan útil sólo aparezca en un 0,7% de los casos. El fax no es un medio muy utilizado pero sería adecuado usarlo en caso de que la empresa haya marcado una fecha límite de recepción de solicitudes muy próxima a la de publicación del anuncio de reclutamiento.

su departamento de recursos humanos o bien utilizando los servicios de consultoras especializadas en reclutamiento y selección del personal. En nuestro estudio comprobamos que en un 28% de los casos el proceso de reclutamiento lo realizaba una consultora que se identificaba explícitamente en el anuncio utilizando el nombre o logotipo de la misma. Un examen más detenido de los anuncios en función del tipo de

La empresa puede efectuar la demanda de personal directamente a través de

**GRAFICO 4: ESTRUCTURA DE LOS ANUNCIOS DE RECLUTAMIENTO**



anuncios redaccionales, enumerativos o mixtos. En la tercera categoría, estructura mixta, clasificamos los anuncios que presentaban una estructura con características redaccionales y enumerativas al mismo tiempo. De acuerdo con nuestros datos la estructura más utilizada en los anuncios de reclutamiento es la redaccional. Más de la mitad de los anuncios encuestados, un 51%, presentaban una estructura redaccional. Además y tal y como se aprecia en el gráfico 4, este tipo de formato es el más utilizado tanto en los anuncios publicados en periódicos nacionales como en periódicos especializados y no especializados. Frente a la utilización mayoritaria de la estructura redaccional en el diseño de los anuncios de reclutamiento de personal sorprende el escaso uso de la estructura enumerativa que es la menos frecuentes. Sólo en los periódicos locales se invierte esta tendencia predominando el uso de la estructura enumerativa, un 41,4%, sobre la estructura redaccional, un 31%.

### 8.- Requisitos del candidato.

Una vez examinadas las características generales de los anuncios de reclutamiento en prensa trataremos de dibujar el perfil de las demandas de empleo analizando, en primer lugar, los requisitos que se exigen a los candidatos y, en segundo lugar, las ofertas que se realizan por parte de la empresa. En cuanto a las características exigidas a los candidatos las que con mayor frecuencia se incluyen en un anuncio de reclutamiento son la edad, el sexo, la titulación requerida, el nivel de formación precisa y la experiencia necesaria.

De acuerdo con nuestros datos la edad exigida al candidato aparece en el 35,9% de los anuncios encuestados. En porcentajes semejantes aparece en la prensa especializada, no especializada y nacional; un 36,6%, 35,8% y 34,5% respectivamente. Sin embargo, en la prensa local es más frecuente encontrar en las demandas de empleo una referencia explícita a la edad exigida; más de la mitad de los

anuncios, un 55,2%, incluyen la edad. Para hacer un análisis más detallado, en los casos en que sí figuraba la edad, establecimos las siguientes categorías: menos de 18 años, entre 18 y 25 años, entre 25 y 35 años, mayores de 35 años. Los resultados obtenidos evidencian un patrón de distribución de la edad exigida semejante en los anuncios insertados en los periódicos especializados, los no especializados y los nacionales.

El segmento de edad más solicitado para los candidatos es de 25 a 35 años: el 55,5% de los anuncios publicados en prensa especializada, el 57,5% de los publicados en prensa no especializada y el 53,7% de publicados en prensa nacional exigen que el candidato tenga esta edad. A continuación le siguen los candidatos con más de 35 años con porcentajes que oscilan entre un 28,6% y un 24,7 y los candidatos con edades entre 18 y 25 con porcentajes alrededor de un 17%. Por último están los candidatos con menos de 18 años de edad con porcentajes inferiores al 1% de la muestra. En la gráfica 5 presentamos la distribución de la edad exigida al candidato para todos los anuncios de la muestra.

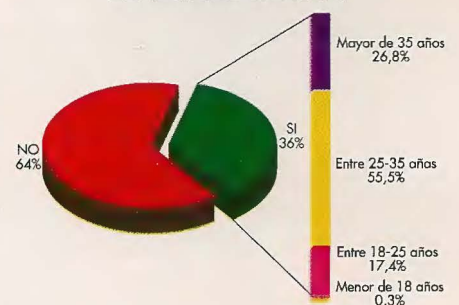
Como hemos señalado anteriormente los anuncios de empleo de todos los periódicos se ajustan a este patrón en cuanto a la edad exigida al candidato a excepción de los periódicos locales en los que la edad más demandada se sitúa entre 18 y 25 años de edad y entre 25 y 35 años, con un 37% en ambos casos. En resumen, la edad es una característica importante en el reclutamiento a través de la prensa aunque su presencia como requisito no es mayoritaria. Esto se debe, sin duda, a que el tipo de estructura más frecuente en los anuncios es la redaccional en la que no se incluye una relación exhaustiva de los requisitos del candidato. Puede afirmarse, así mismo, que el reclutamiento a través de la prensa se dirige fundamentalmente ha candidatos jóvenes, con edades comprendidas entre 25 y 35 años, tendencia que es más acentuada en los anuncios publicados en la prensa local.

El sexo no parece ser una característica relevante en los procesos de reclutamiento a través de la prensa ya que en un 91,6% de la nuestra no figura. Este dato es lógico ya que nuestra Constitución establece la no discriminación en función del sexo. No obstante, un 8,4% de los anuncios encuestados incluían el sexo del candidato como un requisito en el proceso de reclutamiento. En estos casos se solicitaba mayoritariamente una mujer, un 79,7% frente a un 20,4% en los que se pedía un hombre. Este hecho responde, en nuestra opinión, a la creencia que aún mantienen algunos empresarios, afortunadamente minoritarios, de que las mujeres están especialmente y exclusivamente dotadas para determinados puestos de trabajo.

La titulación requerida constituye una de las exigencias del candidato más habituales en los anuncios de reclutamiento. En este sentido y en función de nuestros datos constatamos que aproximadamente en la mitad de los anuncios de reclutamiento, en un 46,3%, se menciona la titulación requerida por el candidato. Este porcentaje es similar en todo tipo de publicación excepto en los periódicos locales en los que la titulación aparece en un porcentaje ligeramente inferior, un 34,5%. Esto puede deberse a que en la prensa local los puestos de trabajo que se demandan requieren menor nivel de especialización y, por lo tanto, no parece imprescindible mencionar la titulación requerida por el candidato.

Para conocer con mayor precisión qué tipo de titulación es la más frecuente en

**GRAFICO 5: EDAD EXIGIDA A LOS CANDIDATOS**

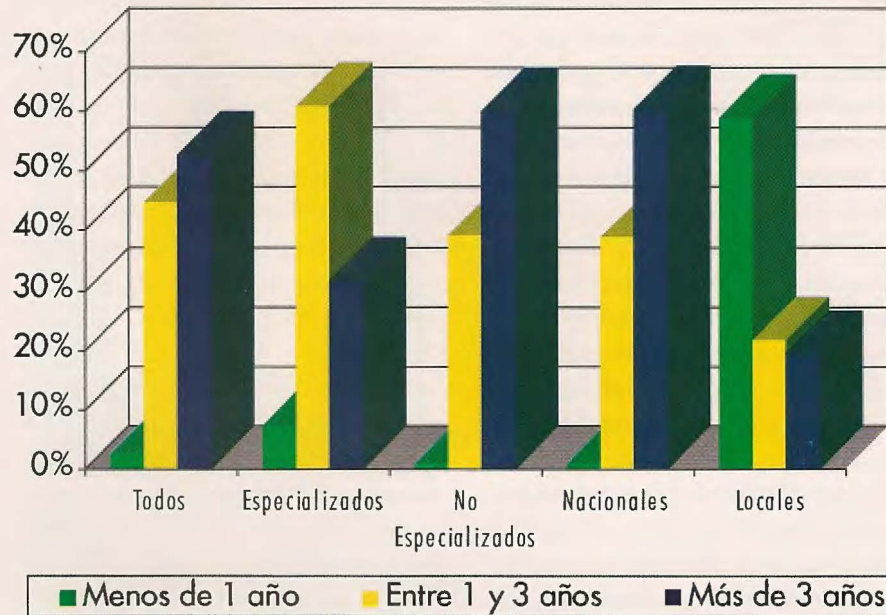


las demandas de empleo a través de la prensa las clasificamos en cuatro categorías: titulación básica, titulación media, titulación superior y maestrías o cursos de posgrado. En más de la mitad de los anuncios que incluyen la titulación exigida al candidato se solicitan titulados superiores, en un 54,3% de los casos. Los titulados superiores son también los que presentan mayor demanda en los anuncios de reclutamiento de la prensa especializada, no especializada y nacional, un 52,7%, un 54,9% y un 56,4% respectivamente. Le siguen los titulados medios con un peso que se sitúa entorno a un 30%, los titulados básicos cuya demanda se acerca al 12% y las maestrías que no superan en ningún caso el 2%. De nuevo los anuncios publicados en la prensa local no se ajustan a este esquema. En ellos hay un predominio de la demanda de titulados medios, un 41,7%, o titulados básicos, un 33,3%, sobre los titulados superiores, un 25%.

En definitiva, puede afirmarse que los empresarios que precisan titulados superiores dirigen sus demandas a través de la prensa hacia periódicos nacionales, especializados o no especializados, canalizando a través de la prensa local las demandas de trabajadores con titulación media o básica. Esto es lógico ya que el coste de la inserción de un anuncio en un periódico nacional es muy superior al de un periódico local y, por lo tanto, se reservan para los puestos de nivel medio o superior en la organización.

A menudo la titulación no es suficiente para describir las características profesionales del candidato que se busca y se incluye en el anuncio de reclutamiento una serie de conocimientos o habilidades específicas que deben poseer los candidatos. En este sentido, en el 68% de los anuncios encuestados se incluye una referencia específica a determinados conocimientos o habilidades. La relación de conocimientos o habilidades que aparecen en los anuncios de

**GRAFICO 6: EXPERIENCIA EXIGIDA AL CANDIDATO**



reclutamiento es muy amplia y heterogénea, desde conocimientos de sistemas operativos como UNIX, hasta conocimientos de marketing o calidad total. Una vez analizada y catalogada esta relación se evidenció que los conocimientos y habilidades más demandados en los anuncios de reclutamiento eran: conocimiento de idiomas, en un 31%, conocimientos de informática, en un 17%, conocimientos comerciales, en un 12%, y conocimientos de contabilidad, en un 4,5%. Dada la importancia de la inclusión en los anuncios de reclutamiento de la exigencia de conocimientos de idiomas decidimos examinarla de forma independiente. De los anuncios en los que figuraba la exigencia de conocimientos de idiomas el más demandado, con mucha diferencia sobre el resto, es el inglés que se pide en el 87,5% de los casos, le sigue el francés, en el 8,33%, y el alemán requerido tan solo en el 1,25%.

El requisito más frecuente en los anuncios de reclutamiento es el nivel de experiencia necesaria para ocupar el puesto de trabajo. En un 69,3% de los anuncios encuestados figuraba como requisito el que el candidato tuviera experiencia. Porcentaje que aumenta has-

ta el 87% cuando el anuncio se inserta en un periódico especializado y disminuye hasta el 48,3% cuando se utiliza la prensa local. El análisis de los resultados obtenidos nos permite constatar que no se suelen pedir trabajadores con experiencia menor de un año, sino que lo habitual es solicitar que se posea entre 2 y 3 años, o más de 3 años de experiencia en puestos similares, un 44,7% y un 52,8% respectivamente. Como se aprecia en la gráfica 6 los anuncios publicados en prensa especializada o en prensa local presentan ciertas particularidades en relación con el nivel de experiencia exigido a los candidatos.

En este sentido, los anuncios de reclutamiento publicados en prensa especializada se caracterizan en su mayoría por exigir una experiencia de 2 a 3 años a los candidatos. Este dato es coherente con la edad y la titulación exigida. En otras palabras, los anuncios de reclutamiento publicados en prensa especializada buscan trabajadores con titulación superior y una edad comprendida entre 25 y 35 años lo que posibilita que posean una experiencia mínima de 2 a 3 años. En cuanto a los anuncios que utilizan la prensa local para su difusión se caracterizan por no incluir la exigencia

demanda de jóvenes con titulación básica o media y, por lo tanto, sin experiencia.

Además de las exigencias que hemos examinado en los anuncios de reclutamiento suelen incorporarse otra serie de características del candidato como rasgos de personalidad, estado civil del candidato, posibilidad de viajar o poseer vehículo propio, por citar alguna de las más habituales. No obstante, estas exigencias aparecen con poca frecuencia. Así por ejemplo, la posibilidad de viajar o cambiar de domicilio sólo se incluye en un 18% de los anuncios encuestados.

### 9.- Oferta de la empresa.

Por último analizaremos las principales ofertas que se realizan por parte de la empresa dentro de un anuncio de reclutamiento. La empresa incluye en el

anuncio de reclutamiento algunos elementos que oferta para llamar la atención y atraer al potencial candidato. Estos elementos son una parte esencial de los anuncios de reclutamiento con una estructura de tipo enumerativa. Sin embargo en los anuncios con estructura redaccional o mixta no siempre se incluyen. Dado que los anuncios con estructura enumerativa son menos frecuentes, recuerdese que sólo suponen un 18,5%, es lógico que los elementos que oferta la empresa aparezcan con una frecuencia muy reducida. De hecho y de acuerdo con nuestros datos ningún elemento de los ofertados por la empresa se incluye en más de un 22% de los anuncios encuestados. No obstante, el conocimiento de los principales elementos que oferta la empresa completa el examen del anuncio de reclutamiento en prensa.

El elemento que con mayor frecuencia aparece de los ofertados por la em-

presa es la formación del candidato. Un 23,2% de los anuncios encuestados incluye la formación a cargo de la empresa del candidato seleccionado. Muy relacionado con la formación por parte de la empresa se encuentra la elaboración de un plan de carrera del candidato seleccionado. Un 19,9% de los anuncios de reclutamiento encuestados ofrecen la planificación de carrera del candidato que finalmente ocupe el puesto de trabajo. La remuneración que se ofrece es otro de los elementos de la oferta de la empresa más común. La remuneración que se ofrece por la empresa figura en el 22% de los anuncios encuestados y en otro 22,5% se incluye la fórmula de «a convenir».

En los anuncios en los que figura la remuneración esta es superior a 3.000.000 de pts en el 68% de los casos. El tipo de contrato figura en el 12,2% de los anuncios de reclutamiento, siendo el

Escafandrista Fumigador Soldador de aluminio  
Traductor Cantero Telefonista Fontanero  
ebanista Guarnicionista modelo  
patronista locutor escayolista  
profesor de piano

# GestTempo

GestTempo lo tiene.

Capitán Haya, 23  
28020 Madrid  
Teléfono 556 11 90\*  
Fax 597 1966

Autorización administrativa nº 28/0015/94

  
**GestTempo**®

Gestión de Trabajo Temporal Profesional

77,1% un contrato laboral y el 22,9% restante un contrato mercantil. Así mismo, la inclusión en el Régimen General de la Seguridad Social se menciona de manera explícita en un 8,9% de los anuncios de reclutamiento. Digamos, por último, que el resto de elementos que se ofrecen por parte de la empresa, como horario flexible, beneficios sociales, etc., aparecen en porcentajes menores.

## 10.- Conclusiones.

Muchas y muy variadas son las conclusiones que pueden extraerse del estudio de los anuncios de empleo publicados en la prensa española. Quizás la manera más directa de presentar estas conclusiones sea dibujar lo que podríamos denominar un perfil tipo del anuncio de empleo. En este sentido y de acuerdo con nuestros resultados, el anuncio de empleo tipo estaría insertado en un periódico de tirada nacional y no especializado, escrito en castellano y con un tamaño de alrededor de 10 x 10 centímetros. Incluiría un encabezado en el que no se identificaría la empresa, pero sí se haría referencia al sector de actividad.

A través del anuncio de empleo se trataría de localizar y atraer candidatos para cubrir puestos de trabajo de comerciales o directivos principalmente. En este último caso, cuando el puesto vacante es de dirección o técnico la empresa acude a una consultora especializada que utiliza preferentemente prensa especializada. La estructura del anuncio de empleo sería redaccional en la que se describirían las principales funciones a desempeñar y, así mismo, se mencionarían algunos requisitos exigidos a los candidatos y los ofrecimientos de la empresa.

Entre los requisitos se buscaría a un candidato con una edad comprendida entre 25 y 35 años, con titulación superior, dominio del inglés, conocimientos de informática y una experiencia de más de 3 años en puestos similares. Por su parte la empresa ofrecería formación especí-

fica para el puesto, la realización de una planificación de carrera para el candidato elegido y una determinada remuneración. Finalmente, en el anuncio de empleo aparecería como forma de contacto la dirección o apartado de correo de la empresa o consultora encargada de llevar a cabo el proceso de reclutamiento.

## Bibliografía:

ARMSTRONG, M. (1991). *A Handbook of Personnel Management Practice*. London, Kogan Page.

BUREAU OF NATIONAL AFFAIRES (1988). "Recruiting and Selection Procedures", en *Personnel Polices Forum*, 146, 7.

BYARS, L.L. & RUE, L.W. (1996). *Gestión de Recursos Humanos*. México, Irwin.

CARUTH, D.L., NOE, R.M. & MONDY, R.W. (1988). *Staffing the contemporary organization: A guide to planning, recruiting, and selecting for human resource professionals*. New York, Quorum Books.

CASCIO, W.F. (1989). *Managing Human Resources: Productivity, quality of work life, profits*. New York, McGraw Hill.

CASCIO, W.F. (1991). *Applied Psychology in Personnel Management*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.

CRUZADO, M. (1993 a). «Ofertas laborales poco comunes», *La Gaceta de los Negocios*, sábado 27 y domingo 28, marzo, 45.

CRUZADO, M. (1993 b). «El número de anuncios de empleo se ha reducido a la mitad», *La Gaceta de los Negocios*, sábado 18 y domingo 19,

CRUZADO, M. (1993 c). «La oferta laboral fluctúa a la baja», *La Gaceta de los Negocios*, sábado 18 y domingo 19, diciembre, 37.

CRUZADO, M. (1993 d). «La oferta de empleo finalizó 1992 con la cifra más baja del año», *La Gaceta de los Negocios*, sábado 31 de julio y domingo 1 de agosto, 37.

CURNOW, B. (1989). «Recruit, retrain, retain, personnel management and the three R's», *Personnel Management*, noviembre, 40-47.

DE WITTE, K. (1989). «Recruiting and Advertising». En P. HERRIOT (Ed.): *Assessment and Selection in Organizations: Methods and Practice for Recruitment and Appraisal*. Chichester, John Wiley & Sons.

DICTIONARY OF OCCUPATIONAL TITLES (1977). U.S. Department of Labor

Employment and Training Administration, Washington, Government Printing Office.

FITZ-ENZ, J. (1990). «Getting and Keeping good employees», *Personnel*, 67, 25-28.

GÓMEZ-MEJÍA, L.R., BALKIN, D.B. & CARDY, R. (1995). *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.

HAWK, R.H. (1967). *The recruitment function*. New York, American Management Association.

HENEMAN, H.C., SCHWAB, D.P., FOSSUM, J.A. & DYER, L.D. (1989). *Personnel/ Human Resources Management*. Boston, Irwin.

IVANCEVICH, J.M. (1992). *Human Resources Management: Foundations of Personnel*. Homewood, Irwin.

LORD, J.S. (1989). «External and Internal recruitment». En W.F. CASCIO (Ed.): *Human Resource Planning Employment & Placement*. Washington, Bureau of National Affairs.

MILKOVICH, G.T. & BOUDREAU, J.W. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos: Un enfoque de estrategia*. Madrid, Díez de Santos.

MONDY, R.W. & NOE, R.M. (1993). *Human Resource Management*. Boston, Allyn & Bacon.

MYERS, D.W. (1986). *Human Resources Management: Principles and Practice*. Commerce Clearing House.

PEÑA BAZTAN, M. (1986). *Dirección de personal: Organización y técnicas*. Barcelona, Hispano Europea.

PUCHOL MORENO, L. (1986). *Dirección de personal y función de empleo*. Madrid, Ciencia 3.

SCARPELLO, V.G. & LEDVINKA, J. (1988). *Personnel/Human Resource Management*. Boston, PWS-KENT Publishing Company.

SCHREIER, J.W. (1983). «Deciphering Messages in Recruitment Ads». *Personnel Administrator*, 28, 35.

SCHULER, R.S. & HUBER, V.L. (1990). *Personnel and Human Resources Management*. New York, West Publishing Company.

SHERMAN, A.Jr. & BOHLANDER, G.W. (1992). *Managing Human Resources*. Cincinnati, South-Western Publishing Company.

TORRINGTON, D. & HALL, L. (1991). *Personnel Management: A new approach*. New York, Prentice Hall.