

El proceso de reclutamiento de la fuerza de venta: Una investigación empírica de las ofertas de empleo en prensa

Carmen Barroso Castro • Francisco José Cossío Silva
Universidad de Sevilla

This work broachs one of the main tasks to carry out in the process of the management of the sales forces: the recruitment of staff. We analyse the bibliography more connected with the subject, and at the same time, we had proceed to develop an empirical research about the employment offers managed to occupy the commercial jobs in the organizations. Also, we analyse the results obtained from this empirical research, and we compare them with the ideas drawn from the literature.

(Recruitment / Employment offers / Sales forces).

Ce dossier est une des principales tâches à réaliser dans le procès de gestion de la force de vente: le recrutement du personnel. Nous avons analysé la bibliographie la plus proche au sujet étudié et, en même temps, on a développé une étude empirique sur les offres d'emploi ayant comme objectif les postes commerciaux dans les organisations. On analyse les résultats obtenus à partir de cette étude empirique et on les compare avec les idées comprises dans la littérature académique.

(Réclutement / Offres d'emploi / Force de vente).

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la gestión de la fuerza de venta ha constituido una de las preocupaciones principales de los gestores empresariales. En este proceso, el reclutamiento y selección de la fuerza de venta sienta los cimientos sobre los que levantar etapas posteriores, tales como asignación y control, y permite matizar decisiones tomadas con anterioridad, en concreto remuneración y tamaño. Se trata, pues, de un elemento esencial en la dirección de ventas (Martín, 1993, p. 519). Sin embargo, aún queda mucho camino por recorrer. Como señalan Churchill, Ford y Walker (1994, p. 468): "algunas empresas no reclutan activamente a los vendedores, sino que se limitan a seleccionarlos de entre los aspirantes que solicitan un trabajo".

El presente estudio aborda uno de los pilares de dicha fase, el reclutamiento. Aunque tradicionalmente se ha prestado mayor atención a la ulterior tarea —la selección—, no es menos cierto que el proceso de reclutamiento sirve de antesala a ésta, erigiéndose como punto de partida en la elección del individuo o individuos que deberán satisfacer las exigencias de los puestos de trabajo ofertados. El análisis de estas exigencias goza de

un rol relevante en la política de personal de no pocas empresas, si bien en ocasiones, no se plasman sus conclusiones en los requisitos reales del mismo (Wotruba y Castleberry, 1993).

En nuestra opinión, dos son las causas que han motivado el auge en los procesos de reclutamiento de personal. Por una parte, la especialización en el trabajo, para la que son necesarios unos niveles mínimos de cualificación, aptitudes y adiestramiento en los individuos. En España, y en general, estos niveles han aumentado considerablemente en los últimos años, incrementándose la competencia a la hora de optar por un puesto de trabajo. En épocas de crisis económica, con elevadas tasas de paro, las ofertas de empleo se antojan como poderosos reclamos que incrementan el grado de competitividad de los aspirantes, complejizando esta etapa de la gestión de la fuerza de venta. Como indica Varela (1991, p. 75), "un indicador de lo inadecuado de muchas actuaciones en este ámbito es el relativamente alto porcentaje de contratados que abandonan su puesto. Algunas estimaciones sitúan el ratio de rotación, al cabo de tres años, en un 50%".

Por otro lado, y como consecuencia de las ideas vertidas en el párrafo anterior, los procesos

de reclutamiento de personal pueden llegar a traducirse en un coste muy significativo para la organización. En efecto, una respuesta masiva a una oferta de empleo supone una elevada utilización de recursos humanos y materiales, alzando a cotas insospechadas el coste por contacto útil. En esta línea se pronuncia Díez (1991, pp. 85-86), cuando afirma que *"un proceso que conduzca a seleccionar un mal vendedor nos proporciona no sólo un vendedor estéril, sino también un despilfarro muy importante de recursos monetarios invertidos en el proceso de selección"*.

De este modo, contactar con los individuos adecuados para proceder a una selección en las mejores condiciones posibles y minimizar los costes inherentes a la propia etapa, se articulan como objetivos básicos en el proceso de reclutamiento. Por ello, el diseño de los anuncios ofreciendo un puesto de trabajo debe identificarse plenamente con las características y exigencias del puesto, sirviendo de estímulo a aquellas personas que reúnan dichas condiciones, y de cortapisa a aquel otro colectivo que se muestre incapacitado para el mismo. Como subrayan Churchill, Ford, y Walker (1994, p. 470), *"el proceso de reclutamiento tiene que ser el primer paso de la selección: la autoselección por parte del aspirante constituye el medio más eficiente"*. Es decir, *"el punto de partida de la fase de reclutamiento debe ser un análisis profundo de las actividades a desarrollar en el puesto, al objeto de identificar las características y cualificaciones que los nuevos contratados deben tener"* (Varela, 1991, p. 75).

En principio, podría argumentarse que ambos objetivos son difícilmente alcanzables de forma conjunta. En efecto, siguiendo la lógica probabilística, mientras mayor fuera el número de candidatos a entrevistar, mejor resultaría el desarrollo de la selección, aunque se incremente el coste del proceso. Sería necesario, pues, establecer una jerarquía de los mismos, y definir los niveles de cumplimiento satisfactorios en cada caso. A título de ejemplo, debemos indicar que *"para obtener un vendedor adaptado a las necesidades requeridas es necesario examinar de 25 a 50 candidatos. Sin embargo, para ventas creativas y/o aquellas para las que son indispensables mayores capacidades deben conseguirse entre 50 y 100 op-*

tantes al puesto" (Stanton y Buskirk, 1973, p. 149).

No obstante, algunos autores consultados matizan esta idea. Así, no siempre se cumple el hecho de que mientras más candidatos opten por un puesto de trabajo, la selección será mejor; la cantidad puede anular la calidad. Por ello, y como hemos apuntado anteriormente, el objetivo del proceso debe materializarse desanimando a aquellas personas que no son idóneas (Varela, 1991, p. 77; Churchill, Ford y Walker, 1994, p. 470).

Las investigaciones más recientes en relación a esta fase, enfatizan dos variables que anteriormente no han sido consideradas: realismo y congruencia. La primera indica el grado en el cual los reclutados tienen una noción completa y exacta de lo que ocurre realmente en la empresa. En este sentido, unas expectativas excesivamente infladas pueden generar una rotación elevada cuando se produzca el momento del encuentro; e incluso, mermar el grado de satisfacción del empleado en su puesto, lo que incidirá notablemente en su comportamiento y actitudes para con su actividad (Babakus, Cravens y Johnston, 1996, p. 33) y, por supuesto, a la hora de favorecer el logro de expectativas por parte del cliente (Humphreys y Williams, 1996, p. 47). Por su parte, la segunda hace referencia al nivel en el cual los recursos y demandas de las empresas son compatibles con las necesidades y capacidades de los reclutados en ventas (Varela, 1991, p. 85).

EL RECLUTAMIENTO DE LA FUERZA DE VENTA MEDIANTE ANUNCIOS EN PRENSA

Aunque son varias las posibilidades existentes en cuanto a fuentes de reclutamiento de la fuerza de venta —internas, de otras empresas, de solicitantes espontáneos, etc.—, los medios de comunicación suelen constituir los instrumentos más empleados. De todos estos, y por razones obvias —coste por contacto reducido—, *"el medio más utilizado es la prensa y, concretamente, los periódicos o diarios"* (Díez, 1991, p. 90). No obstante, como indica Varela (1991, p. 78), *"la preferencia por una determinada fuente de obtención de candidatos va a estar muy influenciada por las*

experiencias pasadas, ya sean éstas positivas o negativas". En cualquier caso, a medida que crece la cualificación exigida para el puesto ofrecido, el empleo de revistas especializadas del sector correspondiente se articula como uno de los medios más demandados por las empresas oferentes.

Algunos trabajos empíricos señalan que la fuente de reclutamiento difiere en función del tipo de actividad específica que deberán desarrollar los individuos contratados. Así, una encuesta efectuada en 113 empresas descubrió que cuando el trabajo implica venta comercial, aquéllas confían más en las fuentes externas; mientras que cuando éste supone venta técnica, se confía más en la promoción interna. Además, cuando la fuente utilizada era externa, un 84% de las empresas se anunciaba en prensa (Churchill, Ford y Walker, 1994, p. 470).

En esta misma línea parece encaminarse otro trabajo de campo desarrollado por una Consultora de selección de personal. Dicho estudio, trataba de establecer los perfiles profesionales de un total de 2.095 empleados y directivos de empresas andaluzas. Entre las conclusiones más destacables, hemos de mencionar el hecho de que prácticamente el total de comerciales y promotores entrevistados procedía del exterior, mientras que los mandos intermedios y directivos —jefes comerciales y de venta, jefes de producto, delegados de ventas, directores comerciales y de Marketing— habían alcanzado su actual status mediante la promoción interna (Dopp Consultores, 1992).

En cualquier caso, muchos son los diarios que actualmente cuentan con una sección especializada de ofertas de empleo, cuya considerable audiencia debería resultar del todo atractiva a la mayoría de empresas anunciantes. Sin embargo, en opinión de Varela (1991, p. 80), la prensa es considerada el medio menos selectivo, pues suele generar un proceso costoso y extenso que lo hace poco deseado a los ojos de la dirección.

Como indicábamos en el epígrafe anterior, para tratar de evitar el elevado coste de selección —derivado de un alto índice de respuesta—, es aconsejable informar sobre una serie de rasgos exigidos a los candidatos, y sobre ciertas condiciones que éstos deben reunir. De esta forma, aquellos individuos que carezcan de estas caracte-

rísticas se verán 'desanimados' a responder a la oferta. En efecto, *"el anuncio debe comunicar claramente el nombre del puesto y los requisitos previos de formación exigidos para el mismo"* (Díez, 1991, p. 90).

No obstante, hemos de indicar respecto al nombre del puesto ofertado que, en muchas ocasiones, no ilustra sobre su contenido. Y ello, a nuestro juicio, por dos razones: en primer término, porque existen muchos patronímicos que, salvo otras acepciones, quieren decir lo mismo; en segundo lugar, porque se pueden encontrar distintas denominaciones, según la nomenclatura empleada por cada anunciante, para un mismo concepto. Como veremos más tarde cuando analicemos el trabajo empírico desarrollado, la clasificación de los anuncios de ofertas de empleo siguiendo el criterio del nombre del puesto se nos antoja, al menos, una tarea árdua y difícil, pues la dosis de subjetividad imprimida a este campo es elevada.

Siguiendo a Díez (1991, p. 90), *"la inclusión del nombre de la empresa en el mensaje tiene efectos sobre la notoriedad de la misma ...; si la empresa goza de una posición privilegiada en el mercado, utilizar el nombre como reclamo contribuye a atraer a la fuerza de venta más cualificada"*. En nuestra opinión, dado que en España el número de pymes es especialmente significativo y, por ende, su notoriedad limitada, el nombre de la firma que suscribe la oferta laboral debe complementarse con el sector al que ésta pertenece, para su mejor identificación en el contexto empresarial. Al contrario, incluir el nombre en la oferta de empleo —y, a veces, la sola presencia del sector de actividad—, permite descubrir posibles estrategias futuras ante los ojos de la competencia, con el riesgo que ello conlleva. A medio camino entre ambos extremos, se sitúa la posibilidad de que sea una consultora externa de selección de personal la que rubrique la oferta, manteniendo en el anonimato a la firma oferente de empleo.

Respecto al resto de información que debe poseer un anuncio de reclutamiento de personal, las posibilidades son muy diversas. No es nuestra intención establecer un modelo normativo respecto a esta cuestión. Sin embargo, a la luz de los

planteamientos desarrollados en los epígrafes anteriores, debemos matizar algunos aspectos que consideramos especialmente interesantes.

En este sentido, es posible distinguir entre los denominados anuncios 'abiertos' y 'cerrados'. Los primeros se caracterizan básicamente por poseer un elevado contenido informativo, tanto de la firma que suscribe como del puesto ofertado. Los segundos se tornan más restrictivos que los anteriores, aportando una menor carga informativa. Como establecen algunos de los autores consultados, las ofertas de empleo abiertas se orientan fundamentalmente a puestos laborales atrayentes, mientras que los anuncios cerrados giran más en torno a ofertas de empleo menos estimulantes o motivadoras (Varela, 1991, p. 80; Churchill, Ford y Walker, 1994, p. 473).

OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Al hilo de las ideas plasmadas en los epígrafes anteriores, hemos procedido a examinar las ofertas de empleo aparecidas en el diario *ABC* de Sevilla —de cobertura regional—, durante el trienio 1992 a 1994, si bien este último periodo no contempla el mes de diciembre. La elección de este periódico responde a criterios basados en audiencia, así como al hecho de ser uno de los soportes de comunicación pionero en editar un cuadernillo específico de ofertas de empleo, con una periodicidad semanal, y de aparición los domingos.

El objetivo que nos marcamos con este análisis descriptivo, radica en analizar los requisitos y ofertas que las empresas anunciantes plasman en el diseño de sus anuncios, con el objeto de esbozar un perfil sobre las actuales prácticas empresariales en esta materia.

Para ello, procedimos a establecer un sondeo piloto de dichas ofertas de trabajo, con el propósito de evaluar las variables que inexcusablemente deberían estar presentes en el cuestionario a utilizar. Fruto de este contacto preliminar con un número determinado de anuncios —150 ofertas, elegidas al azar y divididas proporcionalmente entre cada uno de los años contemplados—, llegamos a identificar hasta un total de 45 ítems, que se pueden agrupar en torno a once variables que serán analizadas de forma individual a

continuación. Creemos que el test posterior al que hemos sometido dicho cuestionario ha arrojado resultados altamente satisfactorios, pues la alternativa 'otras' —que aparece frecuentemente en el cuestionario— alcanza unas cifras, en general, poco significativas.

En nuestra opinión, cuatro son los grandes apartados que dan contenido a la estructura de una oferta de empleo: nombre y/o sector de actividad de la firma oferente, especificidad del puesto que se desea cubrir, requisitos exigidos a los candidatos y ofertas de la empresa aparejadas a dicho puesto.

Respecto al primero de ellos, hemos de indicar que, en general, las organizaciones anunciantes no cumplimentan este campo. Menos de un 6% de las ofertas analizadas indican razón social y/o sector empresarial de ésta. Aunque aducíamos anteriormente, que uno de los inconvenientes de 'firmar' la oferta laboral consistía en mostrar actitudes estratégicas a las empresas de la competencia, a nuestro juicio, esta razón no puede ser esgrimida en el caso que nos ocupa, al menos, de forma general. Más bien —y no deja de ser una opinión— deberíamos inclinarnos porque el diseño de los anuncios no responde a una sistemática metodológica correcta, obviando aspectos que en la literatura académica manejada se consideran esenciales. Otra razón podría apoyarse en la existencia de anuncios 'ciegos u oscuros', aunque sea más difícil de justificar. Por la definición apuntada con anterioridad, estas ofertas de empleo deben ocultar el nombre de la empresa para alcanzar los objetivos planteados, si bien carecemos de información en este sentido. De aquí que no hayamos considerado esta cuestión en el análisis pormenorizado de las variables.

En cuanto a la especificidad del puesto ofertado, hemos identificado hasta un total de diecisiete categorías diferentes. Como ya indicamos en el epígrafe anterior, la carga de subjetividad de las denominaciones de los puestos es muy elevada. Podría llamar la atención de forma poderosa el hecho de que, tratándose de un trabajo dirigido a analizar aspectos de la fuerza de venta, una de las tipologías estudiadas responda a la denominación 'Director de Marketing'. Si bien la presencia de esta categoría, en el cómputo global de anuncios,

VARIABLES DEL CUESTIONARIO

1. Nombre de la firma oferente:
 - 1.1. Sector de actividad
2. Especificidad del puesto de trabajo ofertado:
 - 2.1. Vendedor / Comercial
 - 2.2. Merchandiser
 - 2.3. Repartidor / Autoventa
 - 2.4. Promotor
 - 2.5. Representante
 - 2.6. Agente comercial
 - 2.7. Delegado Gestor / Responsable comercial/Ventas
 - 2.8. Encargado tienda
 - 2.9. Asesor comercial
 - 2.10. Assistan Product Manager
 - 2.11. Jefe Sector / Sección
 - 2.12. Product Manager
 - 2.13. Jefe de cuentas clave / clientes especiales / Key-Account
 - 2.14. Ejecutivo de ventas
 - 2.15. Jefe comercial o ventas
 - 2.16. Director comercial o ventas
 - 2.17. Director de marketing
3. Requisitos del puesto de trabajo:
 - 3.1. Sexo:
 - 3.1.1. Indistinto
 - 3.1.2. Varón
 - 3.1.3. Hembra
 - 3.2. Edad:
 - 3.2.1. Menos de 20
 - 3.2.2. De 20 a 27
 - 3.2.3. De 28 a 35
 - 3.2.4. De 36 a 43
 - 3.2.5. Más de 43
 - 3.3. Experiencia:
 - 3.3.1. En el mismo sector
 - 3.3.2. En general
 - 3.3.3. Nº de años
 - 3.4. Formación
 - 3.4.1. Exigida
 - 3.4.2. Recomendable/Valorable
 - 3.4.3. Postgrado
 - 3.4.4. Superior
 - 3.4.5. Media
 - 3.4.6. BUP/COU
 - 3.4.7. Graduado Escolar
 - Nivel cultural:
 - 3.4.8. Alto
 - 3.4.9. Medio
 - 3.5. Idioma
 - 3.5.1. Nivel alto
 - 3.5.2. Nivel medio
 - 3.6. Informática:
 - 3.6.1. Nivel alto
 - 3.6.2. Nivel medio
- 3.7. Servicio militar cumplido o libre del mismo
- 3.8. Permiso de conducir
- 3.9. Vehículo propio
- 3.10. Facilidad para viajar
- 3.11. Lugar de residencia
 - 3.11.1. Almería
 - 3.11.2. Cádiz
 - 3.11.3. Córdoba
 - 3.11.4. Granada
 - 3.11.5. Huelva
 - 3.11.6. Jaén
 - 3.11.7. Málaga
 - 3.11.8. Sevilla
 - 3.11.9. Badajoz
 - 3.11.10. Ceuta
 - 3.11.11. Otro
- 3.12. Movilidad territorial
- 3.13. Inscripción en el INEM (demandante de empleo)
- 3.14. Características personales:
 - 3.14.1. Dotes de mando/capacidad de liderazgo
 - 3.14.2. Capacidad de comunicación
 - 3.14.3. Dotes de persuasión/convicción
 - 3.14.4. Capacidad para formar a otras personas
 - 3.14.5. Capacidad de organización/coordinación
 - 3.14.6. Buena presencia/imagen
 - 3.14.7. Afán de superación/ambición
 - 3.14.8. Constancia en el trabajo/perseverancia
 - 3.14.9. Estar bien relacionado en el sector en el que va a trabajar
 - 3.14.10. Otra
4. Ofertas de la empresa oferente:
 - 4.1. Remuneración fija:
 - 4.1.1. Cuantía anual
 - 4.2. Comisiones/incentivos/bonos
 - 4.3. Dietas/kilometraje
 - 4.4. Formación a cargo de la empresa
 - 4.5. Incorporación inmediata
 - 4.6. Alta en Régimen General de la Seguridad Social (RGSS)
 - 4.7. Facilidad de promoción
 - 4.8. Vehículo de la empresa
 - 4.9. Visitas concertadas/cartera de clientes
 - 4.10. Beneficios o ventajas sociales:
 - 4.10.1. Servicio médico
 - 4.10.2. Plan de pensiones/jubilación
 - 4.11. Contrato fijo
 - 4.12. Contrato temporal:
 - 4.12.1. Tres meses
 - 4.12.2. Seis meses
 - 4.12.3. Un año
 - 4.13. Contrato para una determinada acción promocional
 - 4.14. Contrato mercantil
 - 4.15. Otras

es insignificante —lo que nos lleva a pensar que el posible sesgo introducido es ínfimo—, la razón de su presencia responde a la confusión existente entre muchos empresarios españoles acerca de los términos 'venta', 'comercial' y 'marketing', cuyo significado asemejan.

Los grupos de variables correspondientes a requisitos y ofrecimientos establecidos expresamente en los anuncios analizados, se comentan de forma detallada en el epígrafe siguiente.

El análisis conjunto de estos cuatro grandes apartados, no permite sugerir la existencia de di-

ferencias apreciables entre anuncios abiertos y cerrados, pues de los cuarenta y cinco ítems estudiados, la media de campos no presentes en el diseño de las ofertas de empleo se sitúa en torno a treinta y siete. La duda razonable acerca de la frontera cuantitativa entre ambos tipos de anuncios —lo cual nos permitiría concluir cuántos anuncios manejados se pueden incluir en una categoría y otra—, nos ofrece la oportunidad de llevar a cabo investigaciones futuras en esta línea. Al mismo tiempo, sería conveniente establecer, al menos de forma orientativa, el peso o la pondera-

ción que cada uno de estos campos —o de otros que no aparecen en nuestra investigación— debería tener en el anuncio.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El número de ofertas de empleo analizadas asciende a 4.086 (figura 1), de las que un 35,6% corresponde a 1992; un 27,3% a 1993; y un 37,1% a 1994. Aunque pudiese parecer extraño el descenso observado en 1993 —en comparación con los otros dos períodos—, esta diferencia podría justificarse, entre otras, por la falta de expectativas empresariales que sufren las firmas en nuestro país después de los eventos importantes que tienen lugar en 1992: Olimpiada de Barcelona y Exposición Universal de Sevilla.

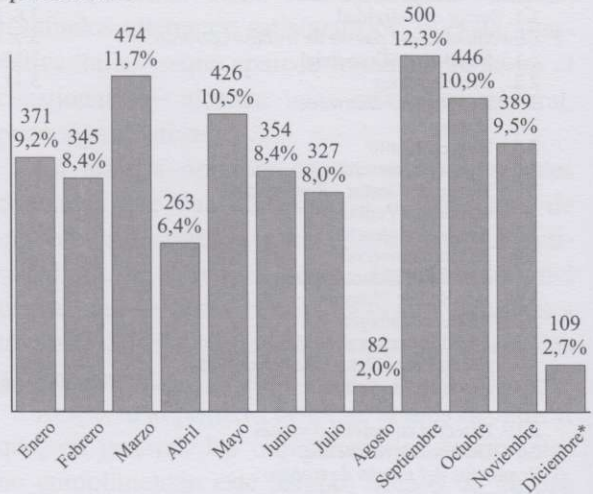
Figura 1.- Número de ofertas de empleo según año de publicación



La figura 2 muestra mensualmente el número de ofertas de empleo publicadas durante los tres años analizados. Como puede observarse en dicho gráfico, los meses de septiembre y marzo aglutinan el mayor número de inserciones, con 12,3% y 11,7%, respectivamente, sobre el total estudiado. Aspectos tales como el cierre de ejercicios económicos, la planificación en la política de personal, la estacionalidad de las ventas para ciertos productos y servicios, etc. pueden ayudarnos a comprender estos 'picos'. Por otro lado, agosto y diciembre —que no incluye el año 1994— se presentan como los períodos con menor número de ofertas, lógico por otro lado, pues la incidencia vacacional afecta a la gestión empresarial.

A continuación procederemos a describir los resultados alcanzados en los grupos de variables que constituyen el cuestionario.

Figura 2.- Número de ofertas de empleo según mes de publicación

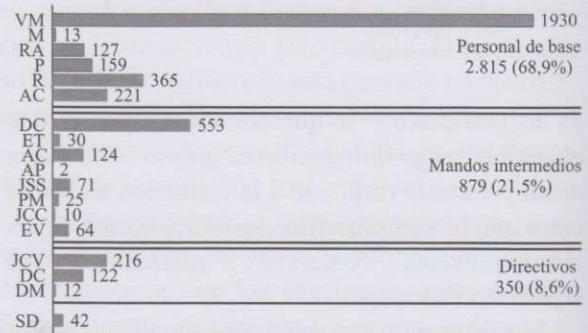


* No se contempla el mes de diciembre de 1994.

ESPECIFICACIÓN DE LAS OFERTAS DE EMPLEO

La figura 3 muestra las distintas categorías de puestos de trabajo directamente relacionadas con la actividad comercial y de venta. Hemos seleccionado un total de diecisiete niveles, como consecuencia de las entrevistas mantenidas con responsables de empresas consultoras en materia de reclutamiento y selección de recursos humanos. Al mismo tiempo, el trabajo preliminar resultante del sondeo piloto y la revisión de bibliografía al respecto, permite aseverar que se trata de un desglose acertado (Díez, 1991, pp.18-20; Churchill, Ford y Walker, 1994, cap. 5).

Figura 3.- Especificación de las ofertas de empleo



VM: Vendedor/Comercial; M: Merchandiser; RA: Repartidor/Autoventa; P: Promotor; R: Representante; AC: Agente comercial; DC: Delegado comercial; ET: Encargado tienda; AC: Asesor comercial; AP: Assistan Product M.; JSS: Jefe Sector/Sección; PM: Product manager; JV: Jefe cuentas-clave; EV: Ejecutivo de ventas; JCV: Jefe comercial/Venta; DC: Director comercial; DM: Director marketing; SD: Sin datos.

Son, obviamente, los vendedores o comerciales —según el patronímico utilizado— los puestos a cubrir más demandados (47,2%), seguidos de los delegados comerciales (13,5%).

Independientemente de esta descomposición, es posible realizar una agrupación de dichas denominaciones en torno a un criterio jerárquico y funcional. Así, podemos observar tres grandes segmentos: personal de base, mandos intermedios y directivos. Atendiendo a esta clasificación, está claro que es el primer estrato el que aglutina mayor número de inserciones (68,9%), donde se incluyen los vendedores o comerciales reseñados en el desglose anterior. Por su parte, los mandos intermedios suponen el 21,5% del total; este segmento comprende los delegados comerciales señalados *ut supra*. Finalmente, los mandos superiores representan una minoría (8,6%). El peso poco significativo de este tercer estrato puede justificarse por el hecho de que la promoción interna a estos niveles debe ser alta y que el número de puestos a ocupar respecto al total es muy limitado (Cossío y Barroso, 1995, pp. 46-47).

LOS REQUISITOS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO OFERTADOS

Sexo

No se observan grandes diferencias entre las ofertas dirigidas específicamente a hombres y mujeres, ni de forma global, ni analizándolas anualmente (figura 4). En nuestra opinión, estos resultados pueden justificarse como consecuencia de la apertura del mercado laboral a estas últimas. Por ello, la mayoría de las inserciones analizadas —más del 90%— tienen como destinatarios individuos de ambos sexos.

En esta misma línea se orientan otros trabajos similares. De este modo, Siguaw y Honeycutt (1995, p. 45), llegan a concluir que "en general, en cualquier estudio empírico llevado a cabo, se encuentran muy pocas diferencias entre los hombres y las mujeres a la hora de realizar un trabajo efectivo a nivel de ventas".

Edad

Más de la mitad de los anuncios estudiados (54,3%) no contemplan la edad como requisito para optar a los puestos de trabajo. Si observamos

la figura 5, podemos señalar que en aquellos casos donde esta variable sí representa una exigencia, el 43,7% de las inserciones corresponde a un intervalo que va de los 28 a los 35 años. Por debajo de los 20 años, las ofertas son insignificantes, mientras que el resto de los tramos presenta valores similares.

Figura 4.- Número de ofertas de empleo según exigencias de sexo y año

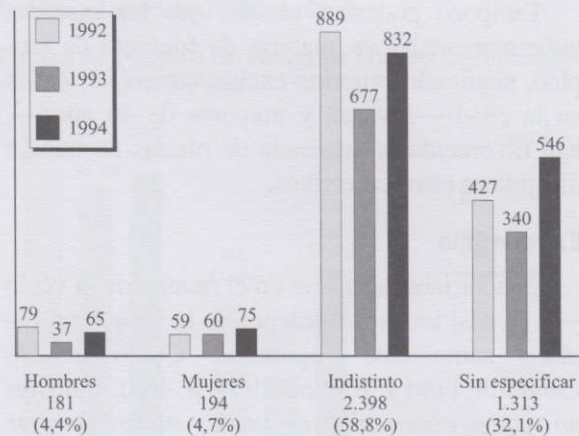
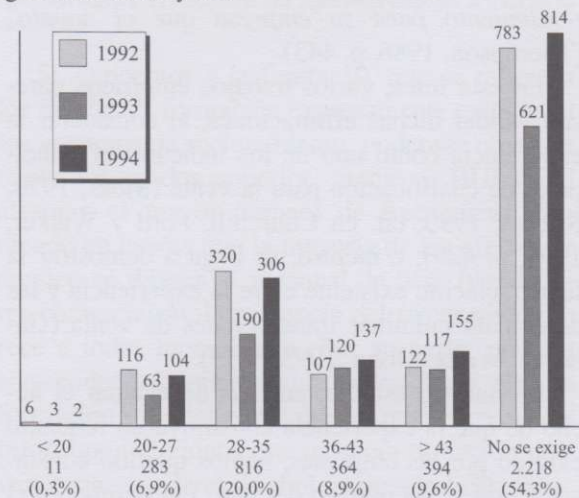


Figura 5.- Número de ofertas de empleo según exigencias de edad y año



Los puestos encuadrados en los segmentos correspondientes al apartado de mandos superiores o directivos (8,6%) serán aquellos a los que, lógicamente, por su responsabilidad, se les exija un mínimo de experiencia. Esto nos lleva a indicar que los individuos a los que se dirige estas ofertas serán aquellos con mayor edad (más de 43 años,

que suponen un 9,6%). En efecto, "en opinión de diferentes Consultoras, ... se trata de una edad acorde a los conocimientos y experiencia que un sujeto tipo debe poseer para acometer sus responsabilidades con ciertas garantías" (Cossío y Barroso, 1995, p. 46). Al mismo tiempo, hemos de señalar que "la efectividad en ventas se incrementa a lo largo del tiempo, alcanzando la cúspide alrededor de los 40 años, para decrecer luego gradualmente" (Varela, 1991, p. 65).

Tampoco podemos olvidar que las medidas gubernamentales en materia de fomento de empleo, siguiendo criterios exclusivamente basados en la edad —jóvenes y mayores de 40 años—, han favorecido la presencia de ofertas de trabajo dirigidas a estos colectivos.

Experiencia

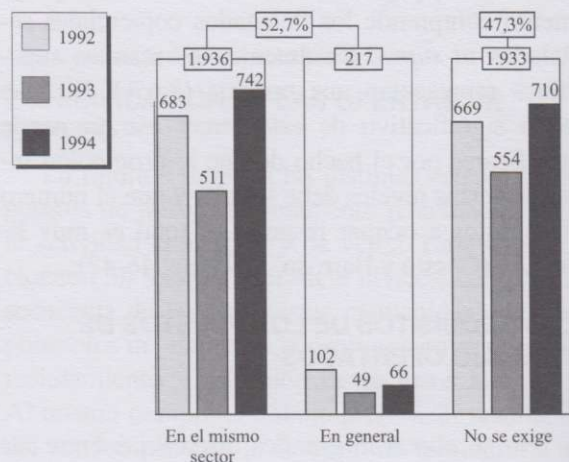
Esta variable adquiere en el mundo de la venta —y en casi todos los órdenes de la vida— un carácter sumamente importante. Como indican Churchill, Ford y Walker (1994, p. 468), "quienes no tienen experiencia en ventas suelen mostrar actitudes negativas con respecto a los trabajos de venta". Además, "en la mayoría de los casos, el vendedor experto venderá más y será de mayor rendimiento para su empresa que el novato" (Thompson, 1986, p. 443).

En esta línea, varios trabajos empíricos parecen validar dichas afirmaciones, al considerar la experiencia como uno de los indicadores principales de cualificación para la venta (Moss, 1978; Rollins, 1990, cit. en Churchill, Ford y Walker, 1994, p. 429); e incluso, se llega a demostrar la fuerte relación existente entre la experiencia y las dotes para culminar transacciones de venta (Ganesan, Weitz y John, 1993, p. 15).

En nuestro estudio, además de evaluar el hecho de que la experiencia constituya un requisito exigido por las empresas, hemos querido constatar si ésta se ha nutrido del paso del tiempo en el mismo sector o, únicamente, como consecuencia de realizar la función comercial en cualquier otra actividad empresarial. La figura 6 muestra los resultados alcanzados en este sentido. Como puede observarse, más del 47% de las ofertas de empleo suprimen esta variable entre los requisitos planteados a los solicitantes. Probablemente, estas inserciones correspondan a firmas que comerciali-

zan productos no complejos, donde la experiencia no representa, en principio, un handicap a la función de venta, optando estas firmas por poner en práctica procesos de formación ad hoc. Al mismo tiempo, estas organizaciones reducen sus costes retributivos con contratos de aprendizaje y contratos en prácticas —medidas alentadas desde el gobierno—, dirigidos a individuos jóvenes que, obviamente, carecen de este requisito. Como veremos más tarde, más del 55% de las inserciones de vendedores o comerciales no contemplan la experiencia entre sus exigencias.

Figura 6.- Número de ofertas de empleo según requisito de experiencia y año



Respecto a las ofertas que contienen requisitos de experiencia, el 90% se refiere al mismo sector, aun cuando un 85% de éstas no determina el número de años (figura 7). Lógicamente, poseer experiencia en el mismo sector implica dirigir las ofertas de empleo a individuos pertenecientes al departamento comercial de empresas de la competencia. Como indica Díez (1991, p. 87), esta práctica conlleva una serie de ventajas e inconvenientes. Las primeras se derivan de los menores costes de formación, mientras que las segundas se refieren tanto a los defectos adquiridos por estos individuos como a las exigencias de remuneración. La experiencia en el mismo sector es especialmente valorada en determinadas familias de empresas, como por ejemplo, la Banca (Miquel y Caplliure, 1995, p. 161).

El análisis temporal de las ofertas que indican el número de años de experiencia en el mismo sector reporta un hecho curioso. A medida que

avanzamos en el tiempo, crece el número de anuncios que contempla un número determinado de años de experiencia. Así, en 1992, esta cifra gira en torno al 3%, mientras que en 1994, asciende al 22%. En el caso de las ofertas que requieren años de experiencia en general, estos valores pasan de un 21,5% a un 42,5%, respectivamente (figura 8). En ambos apartados, la moda oscila entre 2 y 3 años.

Figura 7.- Desglose de las ofertas de empleo en las que se exige experiencia en el mismo sector

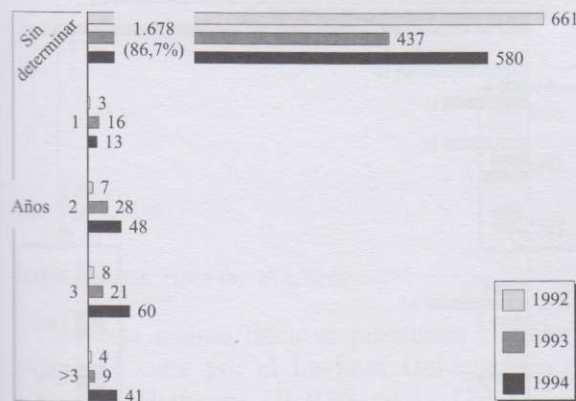
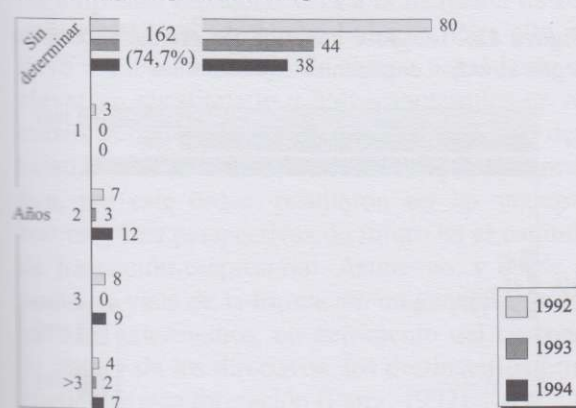


Figura 8.- Desglose de las ofertas de empleo en las que se exige experiencia en general



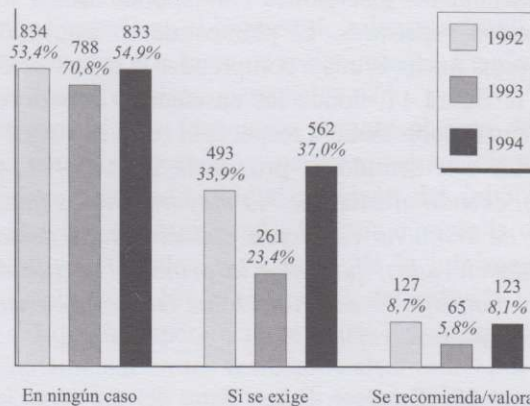
Formación o cualificación

La percepción de la figura 9 permite concluir que sólo un 40% de las ofertas de empleo presentan exigencias —o en su caso, se valora o recomienda— en materia de formación o cualificación. Estos resultados parecen sugerir que las empresas no estiman necesarios en los candidatos unos conocimientos de base, para alcanzar el éxito en la actividad comercial o de venta. Lógicamente, y por los comentarios vertidos con ante-

rrioridad, este hecho debe estar mayormente relacionado con puestos de trabajo pertenecientes al segmento de personal de base que a los de mandos intermedios o directivos.

Sin embargo, y aunque no se manifieste expresamente como un requisito, parece obvio que la formación o cualificación es indispensable para realizar funciones comerciales (Varela, 1991, p. 95; Dubinsky, 1996, p. 67), aunque no asegure el éxito en las actividades comerciales (Rusell, Beach y Buskirk, 1993, p. 467).

Figura 9.- Número de ofertas de empleo según requisito de formación y año



Nota: En cursiva, el porcentaje que representa respecto al total de su categoría.

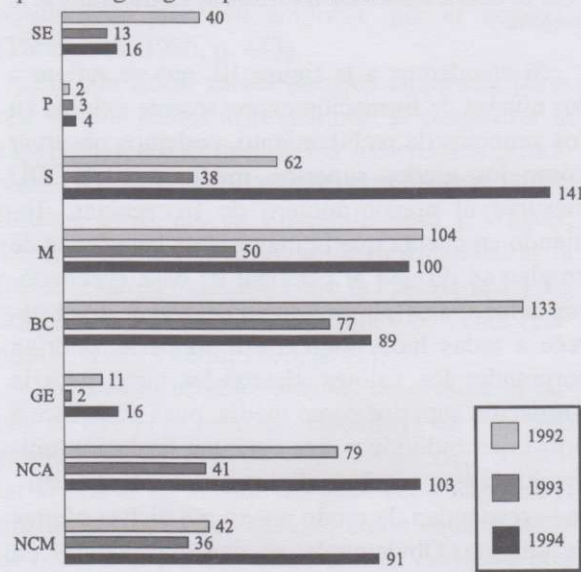
Si atendemos a la figura 10, que se refiere a los niveles de formación expresamente exigida en los anuncios de reclutamiento, podemos observar cómo los grados superior, medio y BUP/COU atesoran el mayor número de frecuencias. Teniendo en cuenta que la mayoría de las ofertas de empleo se dirigen al personal de base (vendedores-comerciales), la presencia del tercer nivel parece a todas luces lógica. Por su parte, podrían sorprender los valores alcanzados tanto para la formación superior como media, pues no parece a priori que individuos que ostentan titulación universitaria —a nivel de diplomatura o licenciatura— respondan de modo positivo a dichas ofertas de empleo. Obviamente, se dan excepciones en sectores concretos —como la Banca—, donde "se solicita, en la mayoría de los casos, que tengan estudios superiores" (Miquel y Caplliure, 1995, p. 156).

En general, estos universitarios parecen más abocados a ocupar puestos de mayor responsabi-

lidad, en el presente o en un futuro más o menos inmediato (Díez, 1991, p. 89; Varela, 1991, p. 79). En cualquier caso, no podemos olvidar que la formación sólo se exige o valora en 2/5 partes del total de inserciones analizadas. Al mismo tiempo, este requisito adopta un sentido in crescendo inverso al gráfico mostrado en la figura 3, es decir, a medida que crece la responsabilidad en el puesto de trabajo, obviamente, aumenta el grado de formación exigido. De este modo, es más fácil comprender la práctica coincidencia de valores obtenidos, un 8,5% de anuncios requieren expresamente la titulación universitaria y un 8,6% representan las inserciones correspondientes a los mandos superiores. El planteamiento esgrimido en estas líneas ayuda a comprender la distribución de la figura 11, donde las enseñanzas superiores destacan sobremanera respecto al resto de niveles.

En este sentido se pronuncia Díez (1991, p. 88), cuando afirma que "la mayoría de los puestos de venta no requieren conocimientos demasiado elevados; por ello, la principal fuente de reclutamiento la constituyen los centros de enseñanza secundaria".

Figura 10.- Desglose de las ofertas de empleo en las que se exige algún tipo de formación

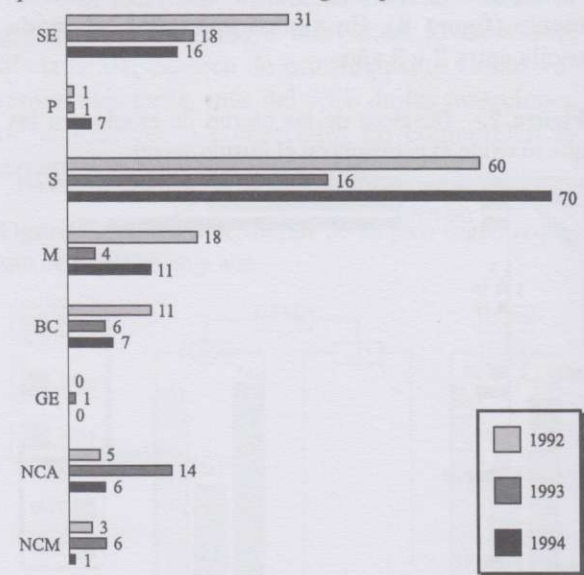


SE: Sin especificar; P: Postgrado; S: Superior; M: Media; BC: BUP/COU; GE: Graduado Escolar; NCA: Nivel Cultural Alto; NCM: Nivel Cultural Medio.

Para finalizar este apartado, indicar que las figuras 12 y 13 muestran las exigencias en materia de idioma e informática de las inserciones anali-

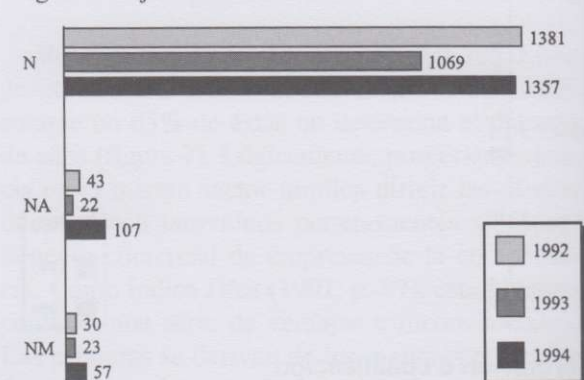
zadas. Se observa un aumento significativo en 1994, pues se duplican —10 y 4%, respectivamente— los porcentajes de anuncios que presentan explícitamente estos requisitos.

Figura 11.- Desglose de las ofertas de empleo en las que se recomienda o valora algún tipo de formación



SE: Sin especificar; P: Postgrado; S: Superior; M: Media; BC: BUP/COU; GE: Graduado Escolar; NCA: Nivel Cultural Alto; NCM: Nivel Cultural Medio.

Figura 12.- Desglose anual de las ofertas de empleo según se exijan conocimientos de idiomas

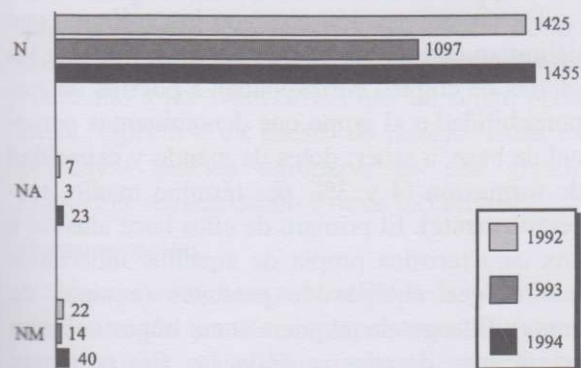


N: Ninguna; NA: Nivel alto; NM: Nivel medio.

La liberalización de las fronteras en el nuevo orden europeo hace presagiar que estos valores exiguos deberán sufrir un incremento espectacular en los próximos años. En el caso del idioma, qué duda cabe, que son precisamente los puestos de trabajo de mayor responsabilidad los que sirven de destino a individuos que gozan de versatilidad idiomática. Por su parte, los avances tecno-

lógicos que se están imponiendo en la gestión empresarial, nos llevan a pensar que la informática debe evolucionar incluso a un ritmo más acelerado que la formación correspondiente al capítulo anterior.

Figura 13.- Desglose anual de las ofertas de empleo según se exijan conocimientos de informáticos



N: Ninguna; NA: Nivel alto; NM: Nivel medio.

En esta misma línea se pronuncia el trabajo llevado a cabo por el Instituto Universitario de Recursos Humanos (IURH) de la Universidad Complutense de Madrid. Este organismo elaboró un informe sobre las necesidades de formación de las empresas españolas cara a la inclusión de España en el Mercado Unico Europeo. Para ello, se llevó a cabo un trabajo de campo consistente en elevar un cuestionario a 550 responsables de recursos humanos. Entre las conclusiones más destacadas, cabe señalar que el idioma y la informática, por este orden, resultaron ser las materias con mayores perspectivas de futuro en el capítulo de formación empresarial. Asimismo, y desde el punto de vista de la formación en general, son los mandos intermedios, en detrimento del personal de base y de los directivos, los destinatarios principales de esta formación (Parra, 1992).

Requisitos generales

Este apartado recoge una serie de condicionantes que difícilmente podrían encuadrarse en epígrafes anteriores (figura 14). Se trata de un conjunto de factores cuya simple visión del gráfico permite obviar cualquier comentario.

Características personales

Resulta paradójico que las características personales exigidas adopten valores de relativa mención (figura 15). Como indican Churchill, Ford y

Walker (1994, p. 428), "dos personas con las mismas motivaciones, percepciones del rol y formación pueden rendir a niveles diferentes debido a que una de ellas no posea los rasgos personales o las habilidades necesarias para realizar el trabajo tan bien como la otra". Esta afirmación resulta obvia para cualquier lector. De aquí que sorprenda el hecho de que la 'buena presencia' constituya el requisito de mayor frecuencia y sólo aparezca, por término medio, en el 20% de los casos analizados, aunque la integridad de los individuos resulte capital en los procesos de comunicación personal (Thompson, 1986, p. 269).

Quizás la explicación a este fenómeno debemos buscarla en el proceso de selección como paso posterior a la tarea de reclutamiento. En efecto, las características personales sólo pueden 'demostrarse' o evidenciarse durante el acto de la entrevista, y poseen un carácter sumamente subjetivo. Esta subjetividad proviene del juicio de valor que el entrevistador efectúa durante la conversación mantenida, a partir de la información que obtiene sobre la trayectoria del individuo. De aquí que la experiencia de aquél juegue un papel fundamental en los resultados alcanzados por los entrevistados, y justifique la participación de consultoras externas especializadas.

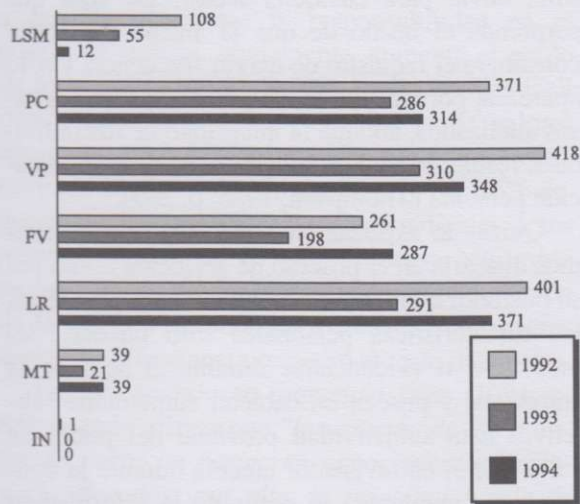
En cualquier caso, la mayoría de los autores consultados subrayan la importancia extrema que los rasgos personales tienen para el desempeño satisfactorio de la actividad de venta (Koch, 1990; Churchill, Ford y Walker, 1994; Varela, 1991; Fletcher, 1990; Strutton, Pelton y Lumpkin, 1995; Thompson, 1986).

En concreto, Strutton, Pelton y Lumpkin (1995, p. 132), centran su estudio en intentar determinar cuáles son las características personales que deben poseer los vendedores o que deben ser fomentadas en los mismos para que cumplan exitosamente su papel en la venta. Los resultados de su trabajo indican que el personal de venta que está relativamente más implicado con la misma, que se adapta mejor a los cambios, y que es capaz de ejercer el autocontrol, asume más responsabilidades y resuelve de forma más entusiasta cualquier problema.

Thompson (1986) también establece una serie de características en los vendedores, que intenten garantizar el éxito de su actividad. Entre éstas, es posible destacar la capacidad de comunicación, la

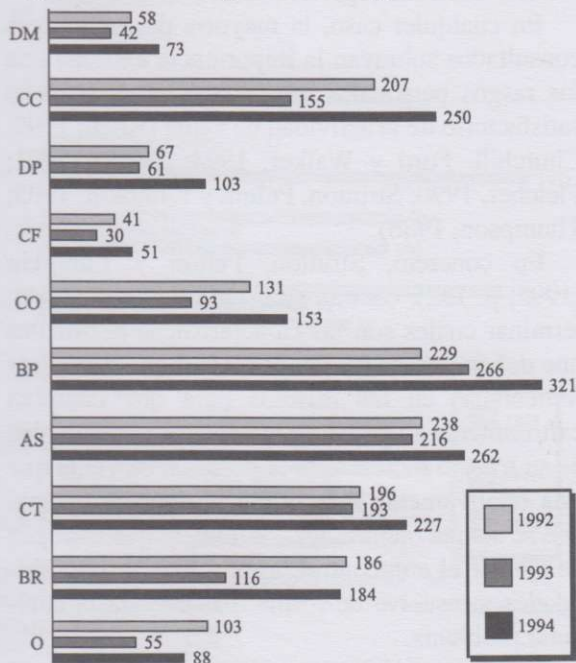
aptitud para resolver problemas, la capacidad para saber jerarquizar tareas y delegar éstas, y el adiestramiento en la planificación de su estrategia de venta.

Figura 14.- Desglose anual de las ofertas de empleo en las que se exigen requisitos generales



LSM: Libre Servicio Militar; PC: Permiso conducir; VP: Vehículo propio; FV: Facilidad para viajar; LR: Lugar de residencia; MT: Movil. territorial; IN: Inscripción en INEM.

Figura 15.- Desglose anual de las ofertas de empleo según características personales exigidas



DM: Dotes de mando; CC: Capac. comunicación; DP: Dotes de persuasión; CF: Capac. formación; CO: Capac. organización; BP: Buena presencia; AS: Afán de superación; CT: Constancia trabajo; BR: Buenas relaciones sector; O: Otras.

La figura 15 resume los valores obtenidos en este grupo de variables. Como ya apuntamos en la justificación metodológica del trabajo, el hecho de que el apartado 'otras' implique cifras muy poco representativas, demuestra que el resto de características expresamente analizadas suponen la mayor parte de rasgos requeridos por los anunciantes.

En nuestra opinión, dos son los atributos que delimitan con mayor claridad el hecho de que las ofertas de empleo correspondan a puestos de responsabilidad o al grupo que denominamos personal de base, a saber: dotes de mando y capacidad de formación (4 y 3%, por término medio, respectivamente). El primero de ellos hace alusión a una característica propia de aquellos individuos que dirigen equipos de personas (equipos de venta). El segundo adquiere suma importancia en las últimas décadas, cuando las firmas toman conciencia de la relevancia de la formación en los recursos humanos.

Junto a estos dos rasgos comentados, la capacidad de organización juega un papel importante, a nuestro juicio, tanto en el grupo de mandos como en el conjunto de vendedores y comerciales. De aquí que el porcentaje de presencia expresa en los anuncios analizados alcance más de un 9%. En efecto, esta característica se considera de gran significación para aquellos individuos que tienen puestos de responsabilidad en el seno de las organizaciones, así como —y cada vez en mayor medida—, se exige al personal de base unas dotes organizativas que redunden en la eficacia y en la eficiencia de su trabajo. En este sentido, la administración del tiempo que se dedica a la venta es esencial en los métodos de trabajo del personal comercial (Russell, Beach, y Buskirk, 1993, p. 478; Thompson, 1986, p. 443).

El resto de variables constituyen el dossier tradicional exigido a individuos que van a desarrollar tareas comerciales. En este colectivo incluimos rasgos como capacidad de comunicación, dotes de persuasión, afán de superación, buena presencia y constancia en el trabajo. Destaca el atributo que se refiere a las buenas relaciones con el sector de actividad de la empresa oferente, pues las firmas se plantean con insistencia que su personal conozca los productos y las principales características de las empresas competidoras.

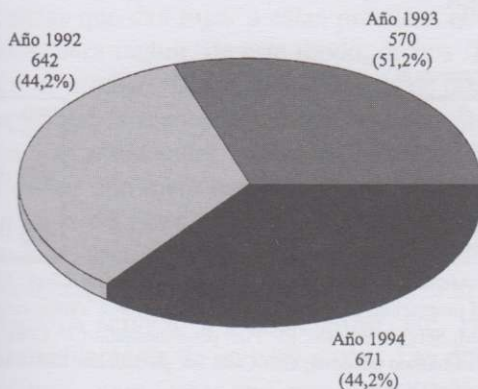
LAS OFERTAS DE LAS EMPRESAS ANUNCIANTES

En este apartado procedemos a analizar aquellos conceptos que las empresas que ofertan puestos de trabajo incluyen, generalmente, bajo el epígrafe 'se ofrece'. Se trata, pues, de aspectos que sirven de estímulo a los individuos para responder de forma positiva a los anuncios de empleo, aunque, en ocasiones, sirvan para seleccionar de modo previo las respuestas a estas ofertas, pues dan contenido a las expectativas que un sujeto puede tener respecto a un puesto de trabajo. Estas expectativas pueden agruparse en dos grandes apartados: remuneración y otros incentivos.

Remuneración

Nuevamente, hemos clasificado las ofertas de empleo según mencionen expresamente la remuneración fija o no. El primer caso supone un 46,5%, por término medio, y como se puede observar en la figura 16, la tendencia en los tres años estudiados es muy similar.

Figura 16.- Número de ofertas de empleo en las que se ofrece remuneración fija (en términos absolutos y en porcentaje sobre el total de cada año)



Junto a esta variable, hemos querido analizar el hecho de que se ofrezcan comisiones y dietas (figuras 17 y 18) por parte de la firma anunciante. Las primeras, "para tratar de estimular y compensar un mayor esfuerzo"; y las segundas, "para atender los gastos derivados del kilometraje, alojamiento y manutención" (Kotler, 1992, p. 737). Si miramos detenidamente estos dos gráficos, podemos concluir que las comisiones (37,8%, por término medio) son más significativas que las dietas (11,5%). Curiosamente, ambas

variables van descendiendo a lo largo de los períodos estudiados, en torno a siete puntos.

Figura 17.- Número de ofertas de empleo en las que se ofrecen comisiones (en términos absolutos y en porcentaje sobre el nivel de cada año)

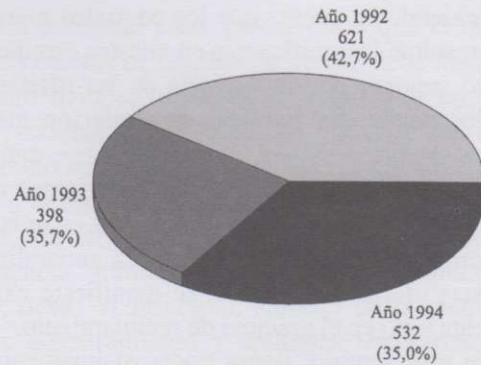
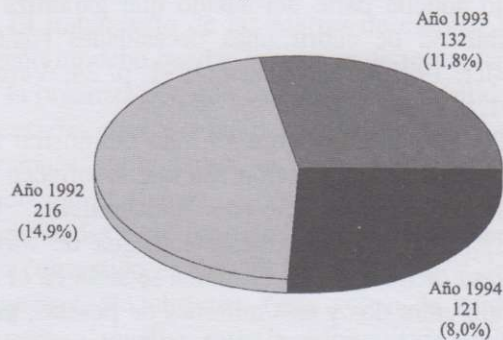


Figura 18.- Número de ofertas de empleo en las que se ofrecen dietas (en términos absolutos y en porcentaje sobre el nivel de cada año)



Como indica Ortega (1988, pp.104-108), el sistema de remuneración variable o con incentivos para la fuerza de venta está presente en más del 70% de las grandes empresas españolas. El porcentaje medio de remuneración respecto a los ingresos totales recabados por esta fuerza de venta oscila entre el 24% correspondiente a los directores comerciales y el 62% atribuible a los representantes libres.

Qué duda cabe que, en el caso concreto del personal comercial, la componente retributiva variable posee un peso específico considerable. Al menos, varios trabajos parecen corroborar esta afirmación. A partir del estudio elaborado por Calvo y Varela (1995, p. 148) sobre la retribución de los equipos de venta, estos autores llegaron a la conclusión de que "cuanto mayor es el impacto del esfuerzo de los agentes en la cifra de ventas

que obtienen, mayor incidencia tendrán los incentivos en su retribución a fin de motivarles adicionalmente". Aunque estos trabajos se refieren a empresas y/o sectores concretos, sirvan de muestra para enfatizar la importancia de la componente estudiada.

Teniendo en cuenta que los contratos mercantiles resultan insignificantes en nuestro estudio, es lógico suponer que la mayoría de las ofertas de empleo analizadas implican una relación más o menos estable —si bien, duradera o no—, entre la empresa y el candidato. Por ello, podríamos concluir que la remuneración fija —con cuantía indeterminada— es una característica generalizada en estas ofertas de empleo, se manifieste expresamente o no en el anuncio de reclutamiento.

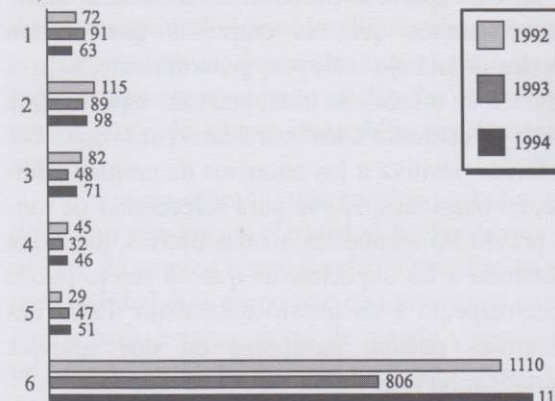
En este sentido, llama poderosamente la atención el hecho de que dicha variable se ignore a la hora de confeccionar la oferta de empleo. Máxime, cuando la remuneración fija se entiende como aquella parte del sueldo que garantiza la posibilidad de cubrir unas necesidades básicas (Kotler, 1992, p. 737; Díez, 1991, p. 24; Varela, 1991, p. 157).

Por su parte, la figura 19 trata de mostrar los importes de remuneración fija que se ofrecen en el marco del anuncio de reclutamiento. Un 24,3%, por término medio, consigna de forma expresa dicho importe. La moda se sitúa en el intervalo entre dos y tres millones de pesetas, para los años 1992 y 1994, mientras que este promedio no llega a alcanzar el extremo inferior de dicha banda en 1993. Para explicar este descenso, entre otras razones, podríamos aducir la delicada situación económica del entorno español —y en general, europeo— así como el impacto de los grandes acontecimientos desarrollados en nuestro país el año anterior.

Otros incentivos

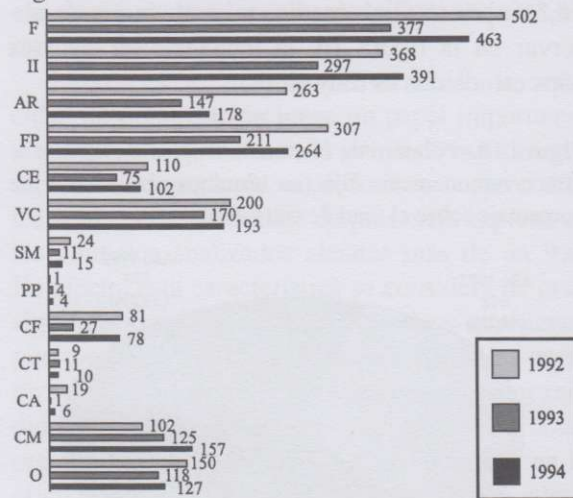
Este apartado recoge aquellos otros estímulos no relacionados directamente con la remuneración. La figura 20 muestra estas variables, entre las que destaca la formación a cargo de la empresa (33%), seguida de la incorporación inmediata y la facilidad de promoción (25% y 19%, respectivamente). La visión del gráfico resulta tan evidente que podemos obviar cualquier otro comentario.

Figura 19.- Desglose anual de las ofertas de empleo según remuneración total y anual a percibir (en pesetas)



1: <2.000.000; 2: 2.000.000-3.000.000; 3: 3.000.000-4.000.000; 4: 4.000.000-5.000.000; 5: >5.000.000; 6: Sin especificar.

Figura 20.- Desglose anual de las ofertas de empleo según incentivos ofrecidos



F: Formación; II: Incorporación inmediata; AR: Alta RGSS; FP: Facilidad promoción; CE: Coche de la empresa; VC: Visitas concertadas; SM: Servicio médico; PP: Plan pensiones/jub.; CF: Contrato fijo; CT: Contrato temporal; CA: Cont. act. promoción; CM: Contrato mercantil; O: Otras.

En resumen, si contemplamos el análisis descriptivo efectuado, el perfil de los anuncios que han servido para llenar de contenido este trabajo responde a un esquema como el que sigue:

Ofertas de empleo que relegan al anonimato a las firmas responsables, y dirigidas a una tipología basada en vendedores o comerciales. El sexo no constituye un criterio de segmentación. La edad se concentra en el intervalo de 28 a 35 años. La experiencia comercial se refiere al mismo

sector. La formación base se sitúa al nivel de BUP, y en algunos casos, universitaria. Se exige permiso de conducir, vehículo propio, facilidad para viajar y lugar de residencia en la zona donde se va a desempeñar la labor comercial. La buena presencia y la capacidad de organización destacan como características personales requeridas. Se ofrece un sistema de remuneración mixto, basado en fijo más comisiones y dietas, formación a cargo de la empresa, incorporación inmediata y facilidad de promoción.

CONSIDERACIONES FINALES

Como ya hemos reseñado con anterioridad, no ha sido nuestra intención, a la hora de elaborar el presente trabajo, establecer un modelo normativo que contemple la estructura 'correcta' de las ofertas de empleo dirigidas al personal comercial. Al contrario, nuestras metas se han orientado a tratar de aproximarnos a las prácticas empresariales en el diseño de anuncios de reclutamiento de la fuerza de venta, apuntando algunas notas que sobre el tema establece la bibliografía académica.

En nuestra opinión, tratar de alcanzar un modelo normativo implica necesariamente analizar las causas que dan lugar a estas prácticas empresariales, para incluir, de este modo, dichos factores en el modelo. Obviamente, los datos empíricos que hemos manejado no contemplan esta información, y cualquier intento en este sentido no deja de ser una mera opinión. Aspectos tales como el tipo de puesto a cubrir, el atractivo de la firma y del sector de actividad, el carácter duradero, temporal o promocional de la oferta, el tipo de producto o servicio a comercializar, etc. varían considerablemente de un caso a otro. Las dificultades, pues, para lograr una generalización se nos antojan insalvables.

Sin embargo, y con las limitaciones reseñadas en el párrafo anterior, podemos concluir que el esquema de un anuncio de empleo en prensa debe reunir tres grandes grupos de variables:

- 1) Los rasgos esenciales del tipo de puesto ofertado, que clarifiquen su denominación y reduzcan el impacto de su carácter subjetivo.
- 2) Aquellas características significativas de la organización íntimamente relacionadas con

dicho puesto.

- 3) Aquellos factores provenientes del entorno que amplían o restringen el perfil de la oferta, y que se convierten en costumbre con el paso del tiempo.

En cualquier caso, parece claro que el diseño de las ofertas de empleo en prensa debe aunar, al mismo tiempo, un doble esfuerzo. Por un lado, apoyándonos en criterios de eficacia, servir de estímulo suficiente para aquellos candidatos válidos a la hora de cubrir un puesto en la organización. Por otra parte, y atendiendo a principios de eficiencia, minimizar el número de candidatos que, desde el principio, carecen de la cualificación, adiestramiento y aptitudes necesarias para optar, si quiera, a la selección propiamente dicha. Preconizando la 'autoselección', aseguramos que la firma incurrirá en un coste por contacto útil óptimo, o al menos, satisfactorio.

El tratamiento de las ofertas de empleo y su diseño no debe quedar en manos de responsables de la organización que carecen de las habilidades necesarias en este sentido. Análogamente a las inserciones publicitarias, en cuya planificación y ejecución participan, generalmente, agencias especializadas externas, las ofertas de empleo se han convertido en uno de los 'escaparates' de las empresas. No obstante, éstas gozan de ventajas respecto a aquéllas, pues la existencia de soportes específicos para las ofertas laborales y el inusitado interés de los demandantes de empleo por abandonar esta situación, juegan a favor de los anuncios de trabajo.

En este contexto, cuidar hasta el más mínimo detalle se torna prioritario frente a la aparición reiterada de la oferta laboral en distintos medios y soportes de comunicación. El establecimiento de un plan acertado al cumplimiento de los objetivos propuestos, se ha convertido, en los últimos años, en una de las asignaturas pendientes del empresario español. Está claro que muchas firmas 'compiten' igualmente a nivel de ofertas de trabajo. Atraer a los mejores candidatos al proceso de selección es la consigna. El empleo del color, la posibilidad de visionar nítidamente el anuncio, la utilización de representaciones gráficas, la confección del mensaje, etc. confieren a una inser-

ción el poder de destacar por encima de las demás. Por ello, un plan de medios y soportes, aun siendo imprescindible, no basta; es necesaria la articulación de un plan creativo, que sirva de respuesta a todos estos condicionantes. A nuestro juicio, ésta debe ser la tendencia del empresariado español.

BIBLIOGRAFÍA

- BABAKUS, E.; CRAVENS, D.W.; JOHNSTON, M. (1996): "Examining the Role of Organizational Variables in the Salesperson Job Satisfaction Model", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol.16, núm. 3, pp. 33-46.
- CALVO SILVOSA, A.R.; VARELA GONZÁLEZ, J.A. (1995): "La retribución de los equipos de ventas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 4, núm. 1, pp. 141-149.
- COSSÍO SILVA, F.J.; BARROSO CASTRO, C. (1995): "El acceso a un puesto directivo y la formación del individuo: una aproximación empírica", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 4, núm. 3, pp. 43-51.
- CHURCHILL, G.A., JR.; FORD, N.M.; WALKER, O.C., JR. (1994): *Dirección de ventas*. Valencia: Promociones Jumerca.
- DÍEZ DE CASTRO, E.C. (1991): *Gestión de la fuerza de venta*. Bilbao: Deusto.
- DOPP CONSULTORES, S.A. (1992): *Estudio sobre las retribuciones en Andalucía*.
- DUBINSKY, A.J. (1996): "Some Assumptions About the Effectiveness of Sales Training", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 16, núm. 3, pp. 67-76.
- FLETCHER, C. (1990): "The Relationships between Candidate Personality, Self-Presentation Strategies, and Interviewer Assessments in Selection Interviews: An Empirical Study", *Human Relations*, vol. 43, núm. 8, pp. 739-749.
- GANESSAN, S.; WEITZ, B.A.; JOHN, G. (1993): "Hiring and Promotion Policies in Sales Force Management: Some Antecedents and Consequences", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 13, núm. 2, pp. 15-26.
- GARCÍA PÉREZ, J.; CRUZ RAMBAUD, S.; ANDÚJAR RODRÍGUEZ, A.S. (1995): "Coyuntura económica y calidad de empleo", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 4, núm. 3, pp. 29-42.
- HITT, M.A.; BARR, S.H. (1989): "Managerial Selection Decision Models: Examination of Configural Cue Processing", *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, núm. 1, pp. 53-61.
- HUMPHREYS, M.A.; WILLIAMS, M.R. (1996): "Exploring the Relative Effects of Salesperson Interpersonal Process Attributes and Technical Product Attributes on Customer Satisfaction", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 16, núm. 3, pp. 47-57.
- KOCH, J. (1990): "Recruitment", *Personnel Journal*, vol. 69, núm. 3, (marzo), pp. 107-114.
- KOTLER, PH. (1992): *Dirección de marketing*. 7ª ed. Madrid: Prentice Hall.
- MARTÍN ARMARIO, E. (1993): *Marketing*. Ariel.
- MIQUEL PERIS, S.; CAPLLIURE GINER, E.M. (1995): "Selección, formación y motivación de la fuerza de venta en las entidades financieras", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 4, núm. 3, pp. 151-162.
- ORTEGA, E. (1988): *13 grandes temas de marketing*. Madrid: ESIC.
- PARRA LUNA, F. [dir.] (1992): *Necesidades de formación en la empresa española frente al Mercado Único Europeo*. Madrid: Universidad Complutense, Instituto Universitario de Recursos Humanos (IURH)
- RUSELL, F.A.; BEACH, F.H.; BUSKIRK, R.B. (1993): *Ventas. Manual práctico*. México: McGraw-Hill.
- SIGUAW, J.A.; HONEYCUTT, E.D. JR. (1995): "An Examination of Gender Differences in Selling Behaviors and Job Attitudes", *Industrial Marketing Management*, núm. 24, pp. 45-52.
- STANTON, W.J.; BUSKIRK, R.H. (1973): *Dirección del equipo de ventas*, tomos I y II. Salamanca: Anaya.
- STRUTTON, D.; PELTON, L.E.; LUMPKIN, J.R. (1995): "Personality Characteristics and Salespeople's Choice of Coping Strategies", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, núm. 2, pp. 132-140.
- THOMPSON, J.W. (1986): *La venta*. Barcelona: Hispano Europea.
- VARELA GONZÁLEZ, J.A. (1991): *Los agentes de ventas*. Barcelona: Ariel.
- WOTRUBA, TH.R.; CASTLEBERRY, S.B. (1993): "Job Analysis and Hiring Practices for National Account Marketing Positions", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 13, núm. 3, pp. 49-65.