

en una mayor capacidad analítica para el enfoque de los problemas que sobre los recursos humanos plantean la de toma de decisiones a nivel de dirección general. Además, la mayoría de los casos plantean situaciones que bien pudieran estar referidos a cualquier empresa española.

Por último, para facilitar la tarea del instructor el libro se complementa a su vez con un Manual del Profesor, realizado en la misma línea que el texto principal, en el que se exponen los principios básicos que han de guiar la labor docente. En el manual se presenta brevemente materiales introductorios a cada tema, aunque la mayor parte del mismo se dedica a un análisis detallado de cada caso.

LEVY-LEBOYER, Claude: Evaluación del Personal, Ediciones Díaz Santos. Madrid, 1992.

Por **IGNACIO FLÓREZ SABORIDO***

El prólogo de este libro ha sido realizado con indudable acierto por el Pfr. José M. Prieto, quien afirma que esta obra "No divaga, va al grano". Efectivamente, nos encontramos con un texto de gran coherencia secuencial y que tiene como fin fundamental comprobar la eficacia de los procedimientos de selección que se desarrollan en las organizaciones. A la vez, es posible obtener en algunos casos conclusiones aplicables a otros instrumentos de la Gestión de los Recursos Humanos, como son: la promoción interna, el asesoramiento y consejo e incluso la formación.

En este libro no sólo se recoge la evaluación entendida como función de control, y a posteriori, de los procesos aditivos de afectación, sino que la profesora Levy-Leboyer, nos muestra cómo elegir, e incluso construir, los instrumentos y estrategias para realizar una selección con éxito.

Hoy en día existen innumerables métodos de selección, y muchos de ellos son usados por las organizaciones sin saber muy bien por qué. Incluso se utilizan instrumentos no del todo racionales para decidir cuál es la persona idónea para un puesto de trabajo concreto. De otra parte, la elección de un determinado instrumento de selección no se hace, en muchos casos, mediante criterios de eficacia y eficiencia. Así, es frecuente que se utilice la entrevista porque todas las empresas recurren a ella o, modas aparte, por la aceptabilidad del método por parte de los candidatos, o por la mera intuición del seleccionador. Cada día es más frecuente que la selección se deje en manos de un gabinete externo, y las empresas clientes se limiten a abonar la tarifa, sin comprobar qué técnicas emplean, cómo las ejecutan y quién es el que las lleva a cabo.

Ante este panorama la autora propone a sus lectores, y por eso hablamos de coherencia secuencial, un procedimiento o proceso, a fin de cuentas eso es una evaluación, en la línea más reciente de la Gestión de los Recursos Humanos. En el desarrollo de este proceso, la primera parte del libro explica los principios, conceptos e instrumentos para poder elegir uno o varios métodos de evaluación correctos. Esta parte consta de cuatro capítulos: el primero se dedica al Análisis

* Profesor de Organización de Empresas de la Universidad de Sevilla.

del Trabajo, el segundo a la Valoración del Trabajo Desempeñado y a la definición de "éxito", el tercero a definir las cualidades métricas de los métodos de evaluación, y el cuarto a cómo decidir utilizar la información recogida, y la utilidad de ésta. En la segunda parte se analizan los métodos de evaluación, (Referencias, Currículo o Formulario de Solicitud de Empleo, Test de Aptitud, Test de Personalidad y Pruebas Profesionales) uno a uno, de forma completa, deteniéndose en sus ventajas e inconvenientes y dándoles el tratamiento propuesto en la primera parte, todo ello para identificar en qué casos son correctamente utilizados.

Los capítulos anteriormente citados comienzan con el Análisis de Tareas, fase que es considerada la primera etapa del proceso de evaluación y que pone en conexión las características del puesto con las características personales. Consecuentemente, en el Capítulo 1 se estudian de una forma clara y sucinta los siguientes puntos: objetivos que puede tener esta técnica dentro de la evaluación de personal, resultados que debe producir y métodos para realizar este análisis. El Análisis de Tareas puede utilizarse en la evaluación para:

- 1.-Construir instrumentos de evaluación originales para cada caso concreto en materia de Pruebas Profesionales y Centros de Evaluación.
- 2.-Obtención de una relación de requisitos del puesto (indicadores).
- 3.-Creación de familias de ocupaciones mediante los requisitos comunes de los puestos.

La autora comenta, de una forma extensa, el segundo punto mencionado anteriormente y describe las tres exigencias que deben cumplir los requisitos o indicadores de los puestos de trabajo: primero, que sean objetivos y definibles de una manera operativa, segundo, que sean evaluables, al menos de una manera dicotómica (se da o no se da determinada característica) y, tercero, que se pueda formular dicha evaluación de manera que sea posible establecer una comparación entre opiniones de varios jueces.

Más tarde, se centra en el tercer punto y propone que se intente conseguir una clasificación de las ocupaciones. Señalando el proceso para lograrlo (de forma racional o estadística) y explicando cómo el fin de este proceso es obtener la validez de métodos específicos de evaluación, generalizables para las distintas familias de ocupaciones. Ante esta posibilidad, adopta una actitud moderada a medio camino entre los que rechazan esta posibilidad de generalización y los que la aceptan para todos los grupos.

Sobre los métodos para la aplicación del Análisis del Trabajo, la autora se centra preferentemente en la entrevista abierta, entrevista con cuestionario y ficha de evaluación, ficha de evaluación baremada y tratada estadísticamente, diario personal, observación directa y el método de los incidentes críticos.

Por último en cuanto a Análisis del Trabajo, la autora indica lo que a su juicio deben ser las futuras líneas de investigación. Así menciona tres: primera, el debate de la validez o no de la generalización de las ocupaciones, segunda, el descuido en las descripciones de las tareas o procesos mentales y, tercera, la interacción al realizar el análisis entre el especialista y el trabajador.

El Capítulo 2 está dedicado a la Valoración de la Efectividad del personal y a definir el éxito profesional.

Antes de calificar la idoneidad del personal se debe elegir el método o instrumento de evaluación adecuado. La validez de los métodos de evaluación se basa en una comparación entre el diagnóstico que ha servido de base a la toma de decisión de afectación y la realidad ulterior. Es una comparación entre dos apreciaciones: el pronóstico sobre el que se fundó la decisión, por un lado, y el éxito en el puesto por el otro. En definitiva, supone medir el éxito profesional. Pues bien, la autora ante la enorme dificultad de precisar el concepto de éxito, realiza un esfuerzo de clarificación altamente satisfactorio tanto en el plano práctico como teórico. Más tarde clasifica, define y comenta las ventajas e inconvenientes de los métodos o instrumentos que permiten obtener información sobre el grado de éxito o fracaso profesional. Para ello, utiliza de una forma sintética los instrumentos de valoración de la efectividad, diferenciando los métodos objetivos de los subjetivos. Destacando entre los primeros, la medición directa mediante indicadores de rendimiento y la medición mediante comportamientos individuales, como son el absentismo, el *turnover*, el ritmo de avance profesional, etc. Con respecto a los subjetivos contempla el método de "clasificación" en sus tres acepciones (simple, comparación binaria sistemática o agrupaciones), y el de las "escalas" (sea gráfica, de Blantz y Ghiselli, de comportamiento).

El Capítulo 3 se centra en las cualidades métricas de los métodos de evaluación. Los métodos para predecir el futuro cada vez son más numerosos y la autora, en buena lógica, no prescribe un método mágico aplicable a todas las situaciones. Aunque no recomienda uno con carácter general, propone desechar radicalmente algunos por no cumplir las cualidades métricas esenciales. En resumen, las condiciones a las que debe ser sometido todo método de evaluación para comprobar que es correcto, son:

- Primero, que aporte información, es decir, que discrimine a la persona examinada con respecto al grupo profesional,
- Segundo, que abarque un campo claramente definido de conocimientos o aptitudes,
- Tercero, que sea fiel, es decir, que proporcione informaciones coherentes y constantes y,
- Cuarto, que sea válido, es decir, que las informaciones que aporte sean pertinentes, en el sentido de que correspondan con lo que se pretende medir y que esa relación quede objetivamente demostrada.

El Capítulo 4 se denomina "La Toma de Decisiones y Evaluación de su Utilidad". La primera parte de este capítulo se dedica a cómo utilizar y manejar las diversas informaciones que sirven de base para tomar una decisión en materia de evaluación de personal (selección, promoción, asesoramiento, o formación profesional). Se analizan los dos instrumentos para manejar la información: la Síntesis Clínica (dossier o conjunto de informaciones de las que un experto saca una conclusión) y el método psicométrico (formulación matemática que tiene en cuenta diferentes variables de la toma de decisión). La segunda parte de este Capítulo se dedica a la Evaluación de la Utilidad. Señala la autora que el análisis de la utilidad no debe limitarse a estimar la validez predictor/criterio del método, sino a tener en cuenta otros factores como el coste/beneficio o llevar a cabo una política de relaciones humanas con el personal y los candidatos cuando se toma una decisión.

Como hemos visto, en la primera parte de este libro se exponen los principios, condiciones y procesos para poder elegir uno o varios métodos de evaluación. La segunda parte se dedica a analizar los métodos de valoración de una forma completa, aplicándoles el tratamiento descrito en la primera parte. Para ello, se resumen una gran cantidad de investigaciones tanto teóricas como prácticas sobre los métodos. Así el Capítulo 5, se dedica al trío clásico (referencias-currículo-entrevistas), el Capítulo 6 a los Test de Inteligencia General y Aptitudes Específicas, el 7 a los Test de Personalidad y a los Proyectivos y el 8 a las diferentes modalidades de Pruebas profesionales.

La universalidad de tres métodos, como son: la comprobación de referencias del candidato, los currículos o formularios de solicitud de empleo y las entrevistas, hace singularmente atractiva la lectura del Capítulo 5. En éste se justifica la popularidad de este trío por dos razones. Primero, por la aceptabilidad de los candidatos y, segundo, por la importancia de los dos primeros como criba inicial en un proceso de selección en el que, por las circunstancias actuales del mercado de trabajo, cada vez se presentan más candidatos. Más tarde se aplican los principios de discriminación, fiabilidad, validez, utilidad y encuadramiento en un modelo teórico, para ver si son capaces de evaluar o predecir el éxito profesional.

En el Capítulo 6 es analizada la estructura de las aptitudes, lo cual lleva a la autora a agrupar los Test de Aptitud en tres grandes grupos: Test de Inteligencia General o Funcionamiento Cognitivo, Test de Aptitudes Principales y Test de Aptitudes Específicas. Sobre estos grupos de test aplica las cualidades métricas de la primera parte y las enmarca en una teoría general. Por último dedica un amplio comentario a la aplicación de la informática para medir las aptitudes, subrayando los nuevos horizontes que se abren en este campo.

La importancia de conocer las cualidades sociales, la honradez, la creatividad, la iniciativa, la capacidad de mando, etc., de los candidatos, hace que exista una fuerte demanda en cuanto a la evaluación de la personalidad. Así lo ve Levy-Leboyer y por esto dedica el Capítulo 7 a los Test de Personalidad. No obstante, en el propio enunciado del Capítulo ya señala la más importante característica de este método: "sus limitaciones". Así se mencionan los problemas éticos, teóricos y prácticos que surgen de la aplicación de estos test, resaltándose: la violación del ámbito personal, la alta precaución con la que hay que realizar el análisis del puesto para fijar los rasgos de la personalidad, el problema de la deseabilidad social de los candidatos, la débil validez de este método y la recomendación de no aplicarlo nunca en solitario.

El Capítulo 8 lleva por título "Pruebas Profesionales y Test de Situación". En dicho Capítulo se define, y se comenta la idea central sobre la que giran estas pruebas: la simulación. Quizás lo más interesante del mismo sean las ventajas e inconvenientes que se señalan sobre cada una de las 5 categorías de las Pruebas Profesionales, así como sobre su validez. Deteniéndose de manera especial y dada su actualidad en los Test de Situación o de Toma de Decisión Individual o en Grupo, así como en los Centros o Reuniones de Evaluación.

Para finalizar cuenta este libro con un "Resumen Práctico y Conclusiones", en el que se recogen diez respuestas a otras tantas preguntas que se pueden plantear los responsables de la Gestión de Recursos Humanos.

En definitiva, nos encontramos con un libro muy recomendable tanto para los estudiosos de la Gestión de los Recursos Humanos y para los Directivos en general. Se trata de uno de los escasos libros en la materia que es capaz de dar una concepción global y sistemática de los procesos de evaluación del personal, así como de su inmediata aplicación a la realidad de la empresa. Estamos ante una obra de particular coherencia, en la que el autor además de mostrar su propia versión, hace un balance de las investigaciones llevadas a cabo en esta materia. Todo ello siguiendo un argumento secuencial en el que se nos muestra, desde el origen, todos los instrumentos o métodos, encadenados con un único fin, evaluar adecuadamente los recursos humanos, y en el que dichos instrumentos o técnicas han de cumplir determinadas condiciones para que sean considerados eficaces, todo ello desde un punto de vista tanto práctico como teórico.