

SELECCIONAR SIN DISCRIMINAR ¿POSIBILIDAD O UTOPIA?¹

LUIS A. ARAMBURU-ZABALA HIGUERA

Departamento de Psicología del Trabajo
Universidad Carlos III de Madrid

ABSTRACT

■ *En este artículo se estudia una contribución reciente de la Psicología del Trabajo y se parte de la premisa de que es posible y deseable realizar procesos de selección sin sesgos de género. En concreto, la Psicología del Trabajo puede contribuir a la igualdad entre los géneros desarrollando modelos e instrumentos de evaluación no sexistas, que pueden aplicarse en los ámbitos de la selección, formación y desarrollo de carrera de las mujeres. En esta línea de trabajo, un campo emergente de investigación teórica en los últimos años es, precisamente, la evaluación de personal no discriminatoria. Pero además, y puesto que la Psicología del Trabajo es un campo aplicado, se han creado muchos instrumentos así como «códigos de buenas prácticas» para los y las especialistas que trabajan en selección, incluidos los diplomados/as en Relaciones Laborales, quienes a menudo han de colaborar en la evaluación del personal.*

■ *Artikulu honetan lanaren psikologiak orain dela gutxi egindako ekarpena aztertuko dugu, hautatze-prozesuetan generoak bereizteko joera bazter uztea posible eta desiragarria dela oinarri hartuta. Zehazki, lanaren psikologiak ere generoen arteko berdintasuna lortzen lagun dezake; zeregin horretan, ebaluazio-eredu eta tresna ez-sexistak garatu ditzake eta, ondoren, horiek emakumeak hautatu, trebatu, prestatu*

¹ Este artículo recoge parte de los materiales presentados en el Seminario «Gestionando los RR.HH. de la empresa sin sesgos de género», organizado por la Escuela Universitaria de Relaciones Laborales el 20 de mayo del 2005.

eta ikasketen aldetik garatzeko prozesuetan aplikatu ahal izango lirateke. Ildo horretatik, azken urteotan hazten doan ikerketa teorikoko arlo bat langileen ebaluazio ez-diskriminatzaileari lotutakoa da. Baina, horrez gain, eta lanaren psikologia eremu aplikatua denez, tresna ugari sortu dira, baita «jardunbide egokien kodeak» ere, hautatze-prozesuez arduratzen diren adituentzat; horien artean barneratu behar ditugu lan-harremanetan diplomadunak ere, askotan parte hartu behar izaten baitute langileak ebaluatzeko prozesuetan.

■ *This article deals with the latest data stemmed from the field of the psychology of work and is based on the idea that it is possible and desirable to carry out selection processes that are not focused on gender. More precisely, the psychology of work can achieve gender equality by means of developing non-sexist evaluation models and tools, which can be used in such phases as selection, training and studies development of women. In this working line, during these last years a growing area within theoretical research is the non-discriminating evaluation of workers. But, due to the fact that the psychology of work is an applied field, there are already many other tools such as the «codes for the good practices» aimed at specialists working in the field of selection. Among some of those specialists, we can mention those who have studied working relations, since they must often help in evaluating potential workers.*

1. Introducción

En los últimos años, muchos psicólogos y psicólogas han realizado contribuciones para una Psicología de las Organizaciones «libre de sesgos» (Webb, 1999). Por ejemplo, Ott (1998) se ha ocupado de la redistribución del trabajo entre hombres y mujeres y sus consecuencias psicosociales. Otros/as especialistas han analizado las políticas de acción positiva en las organizaciones y su efecto en el comportamiento de las personas empleadas (EOCNI, 2003; Gutek, Larwood y Stromberg, 1986). Otro campo de interés reciente es el estudio de los entornos laborales y su relación con el desarrollo de carrera de las mujeres (Arnold, Cooper y Robertson, 1998). Entre las áreas más llamativas están el estudio de los procesos de incorporación de las mujeres en los puestos de responsabilidad y los programas que intentan remover las resistencias al cambio (Collinson, 1988). Por último, algunos investigadores e investigadoras se han interesado por la inserción de las mujeres en el mercado de trabajo remunerado tras un tiempo dedicado a otras responsabilidades (Furnham, 1995; Kanter, 1977). Sin embargo, el volumen de investigaciones que adoptan una perspectiva explícita de género todavía es limitado y se concentra en áreas específicas de las ciencias psicológicas.

En este artículo se estudia una contribución reciente de la Psicología del Trabajo y se parte de la premisa de que es posible y deseable realizar procesos de selección sin sesgos de género. En concreto, la Psicología del Trabajo puede contribuir a la igualdad entre los géneros desarrollando instrumentos y modelos de evaluación no sexistas, que pueden aplicarse en los ámbitos de la selección, formación y desarrollo de carrera de las mujeres. Para ello, los psicólogos del Trabajo se apoyan en las aportaciones de otras disciplinas próximas. En particular, las aportaciones de la Psicología Social sobre estereotipos y discriminación relacionada con roles de género pueden aplicarse provechosamente en los programas de desarrollo de carrera y evaluación del potencial de las mujeres profesionales (Webb, 1991). La Psicología Diferencial, por su parte, ha demostrado que las diferencias en personalidad y aptitudes entre los géneros se reducen cuando se difuminan las diferencias entre los roles sociales, y este descubrimiento ha tenido un impacto en los procesos de evaluación que tienen lugar antes y después de la contratación (Maccoby y Jacklin, 1975). Por último, la Psicología de la Organización nos da pistas sobre las estrategias que pueden utilizar las organizaciones para vencer la resistencia al cambio e introducir políticas de acción positiva (Gutek, Larwood y Stromberg, 1986). En conjunto, estas disci-

plinas nos ofrecen ideas muy válidas para conseguir una redistribución del trabajo entre hombres y mujeres y promover la igualdad en el desarrollo de carrera.

Dentro de la Psicología del Trabajo, un campo emergente en los últimos años es la evaluación de personal no discriminatoria (Fernández y Aramburu-Zabala, 2000; Aramburu-Zabala, 2002). Esta temática se ha trabajado desde dos perspectivas. Por una parte, hay un conjunto de desarrollos teóricos e investigaciones que tienen como eje los métodos de evaluación no sesgados y se han centrado en el concepto de «equidad» (*fairness*) y de «impacto adverso» en selección (*adverse impact*). Por otra, y puesto que la Psicología del Trabajo es un campo aplicado, se han creado muchos instrumentos así como «códigos de buenas prácticas» para los y las especialistas que trabajan en selección, incluidos los diplomados/as sociales, quienes a menudo han de colaborar en la evaluación del personal².

2. ¿Qué es una selección no discriminatoria?

El punto de partida de muchos/as especialistas en Recursos Humanos es que los procesos de selección son esencialmente «objetivos» y «neutros», siempre que los instrumentos que se usan sean técnicamente válidos (Anastasi y Urbina, 1998). Esta objetividad excluiría cualquier discriminación de género. Desde esta seguridad, únicamente se mira con recelo a los procesos de selección «informales», donde sí es posible encontrar estereotipos y sesgos de género precisamente porque los instrumentos no están diseñados convenientemente.

Sin embargo, la experiencia de muchas mujeres es que muchas selecciones altamente estructuradas producen discriminaciones directas e indirectas (Collinson, 1988; Webb, 1991). Eso significa que el problema del sesgo en la selección conserva toda su actualidad, por lo que conviene hacerse dos preguntas clave: ¿Cómo y dónde se producen esos sesgos?; ¿es posible evitarlos?

De entrada, conviene definir el concepto, lo que se entiende por «selección no discriminatoria». Para que una selección esté libre de sesgos tiene que cumplir tres condiciones (EEOC, 1978; Emakunde, 2005):

- La evaluación ha de centrarse exclusivamente en los *méritos y competencias* de los candidatos/as.

² El uso de tests y pruebas «psicológicas» está limitado a los y las psicólogos/as con una preparación específica. No obstante, los diplomados/as sociales pueden colaborar de manera efectiva en muchos aspectos de la selección de personal. En todo caso, como profesionales del campo de los recursos humanos, los diplomados/as deben entender la naturaleza y límites de estos procesos que se realizan en el ámbito de los departamentos de personal.

- Los requisitos han de estar *justificados* y tienen que estar vinculados con el puesto; y
- El proceso ha de basarse en una *comparación objetiva* entre el perfil del candidato/a y los requisitos del puesto.

Desde la perspectiva de la Psicología del Trabajo, una prueba de selección es un procedimiento que valora los antecedentes, formación, experiencia y competencias de los candidatos/as (Arnold, Cooper y Robertson, 1998). Entre las pruebas más usuales están los tests, las pruebas profesionales, los exámenes de conocimientos teóricos y aplicados, los inventarios de personalidad, las pruebas médicas, etc. En sentido amplio también pueden considerarse como pruebas la hoja de solicitud y la entrevista de selección. Así pues, una prueba es cualquier instrumento que nos ayuda a predecir el comportamiento de las personas en el trabajo. Como es sabido, las pruebas han de reunir dos requisitos: la fiabilidad o constancia de las puntuaciones, y la validez, o poder de pronóstico respecto a algún criterio, como por ejemplo el rendimiento de la persona en el trabajo.

Al margen de sus características técnicas, todas las pruebas han de cumplir unos mínimos profesionales y legales (EEOC, 1978; EFPA, 2004). Uno muy importante es la obligación de no discriminar, sin olvidar que esa discriminación puede ser directa o indirecta.

Según las directivas de la Unión Europea (*Directivas del Consejo 2000/43/CE; 2000/78/EC; 2002/73/CE*)³, la *discriminación directa*, tiene lugar cuando un grupo (por ejemplo las mujeres) es directamente excluido o tratado de forma negativa en el proceso de selección. La *discriminación indirecta* se produce cuando un colectivo es evaluado de forma negativa en base a características «neutras» pero que no tienen que ver con las exigencias del trabajo; por ejemplo, cuando se introduce un baremo de altura en ocupaciones donde la altura es irrelevante.

Es cierto que las pruebas han de discriminar en sentido matemático o estadístico (Anastasi y Urbina, 1998). Pero eso no significa que sean discriminatorias. Las personas que aspiran a un puesto de trabajo difieren mucho en cuanto a su experiencia, formación, conocimientos, perfil de personalidad y otras características. Esas características pueden afectar al rendimiento y la eficacia futura de la persona. Sin embargo el género no puede ser nunca una «variable discriminante», salvo en unas pocas actividades definidas en las normas comunitarias (*Directiva del Consejo 2000/43/CE*). Es preciso distinguir también la discriminación indirecta del posible *impacto adverso* que parecen tener ciertas pruebas (EEOC, 1978; Aramburu-Zabala, 2001). El impacto adverso se produce cuando dos

³ Una definición similar puede hallarse en la *Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de mujeres y hombres* (Parlamento Vasco, 2005). El texto completo de todas las Directivas, en versión Castellana e Inglesa, puede encontrarse en: <http://europa.eu.int/eur-lex>

grupos definidos obtienen resultados diferentes en la selección. Técnicamente, el impacto adverso sólo es un indicio de discriminación indirecta, ya que la discriminación ha de probarse de forma independiente.

En la actualidad, la jurisprudencia comunitaria y de los EEUU exige que las pruebas que tienen impacto adverso de género pasen por dos filtros consecutivos (Sáez, 1994; 1995; US Supreme Court, 1971):

- *Análisis de la validez.* Este análisis debería determinar que la prueba está «necesariamente conectada» con aspectos significativos del trabajo.
- *Análisis de la idoneidad.* En igualdad de condiciones, la empresa está obligada a utilizar pruebas que tengan la misma validez pero que no produzcan impacto adverso contra las mujeres.

Por tanto, un primer punto al tratar los procesos de selección son las nociones de discriminación directa e indirecta, y la relación entre la discriminación indirecta y el impacto adverso en los tests, entrevistas de selección, etc. Teniendo en cuenta los conocimientos jurídicos y laborales de los graduados/as sociales, podemos abordar la cuestión tomando como punto de partida la doctrina reciente del Tribunal de Luxemburgo, las sentencias emitidas en los países miembros de la Unión Europea, etc.

3. La preselección

La preselección tiene por objeto realizar una criba inicial de los candidatos/as, antes de llevar a cabo una evaluación más sistemática. Existen muchos formatos de preselección. Algunas empresas prefieren evaluar un currículum redactado libremente, o una hoja de solicitud común para todos/as los y las aspirantes. En ocasiones se realiza una entrevista inicial o se recurre a cuestionarios de biodatos. La mayor parte de las preguntas de estos cuestionarios se refieren al historial, formación y experiencia del candidato/a. Puesto que la hoja de solicitud es un instrumento universal, las siguientes sugerencias se refieren a este instrumento. Las consideraciones sobre la hoja de solicitud también se aplican a otras pruebas usadas en la preselección, por ejemplo, el currículum y la entrevista inicial.

Para garantizar la igualdad y no discriminación la hoja de solicitud debe cumplir una serie de requisitos básicos. En concreto, la hoja de solicitud...

- Sólo debe incluir información significativa y vinculada con la ocupación.
- No ha de incluir preguntas relacionadas con el estado civil y las cargas familiares.

- No ha de preguntar por la edad del candidato/a, salvo que haya una razón específica.
- Los requisitos de experiencia han de estar a la altura del puesto (por tanto, no se ha de requerir experiencia innecesaria).
- Conviene usar la misma hoja de solicitud con todos los candidatos/as.
- Siempre que sea posible, hay que dedicar un apartado a la experiencia pre-laboral de los candidatos/as.
- Es obligatorio conservar los datos al terminar la selección.

4. La selección propiamente dicha

Si en la preselección realizamos una criba inicial, con objeto de «descartar» a los candidatos/as poco cualificados o que no cumplen los requisitos básicos, en la selección realizamos un análisis más en profundidad. Eso significa que dedicaremos más tiempo a examinar a cada candidato/a, con el fin de determinar el ajuste del perfil a las características del puesto.

En esta etapa se utilizan pruebas exhaustivas, que permiten un análisis en profundidad del perfil individual: cualificación, disponibilidad, cualidades personales... Supuestamente, estas pruebas están libres de sesgos y la diferencias encontradas se deben a diferencias en la dimensión o constructo que se supone que las pruebas están midiendo (validez de constructo). En realidad, existen evidencias de que las pruebas no dan las mismas oportunidades a los hombres y a las mujeres.

Desde hace años ha aumentado el número de empresas que utilizan tests en la selección, creyendo que son pruebas «científicas» y miden de forma objetiva la personalidad y aptitudes de quienes aspiran a un puesto de trabajo. Muchos/as especialistas en personal asumen que los tests son medidas igualitarias, y a menudo se olvida lo que hay detrás del test y cómo se usan realmente en la selección. Este planteamiento «ingenuo» contribuye a perpetuar las diferencias entre ocupaciones «masculinas» y «femeninas» (Pearn, Kandola y Mottram, 1987).

Las principales asociaciones de Psicólogos del Trabajo tienen códigos profesionales para evitar estos problemas (EFPA, 2004; ITC, 2000). Esas asociaciones han formulado códigos de conducta para favorecer las buenas prácticas en la etapa de Selección propiamente dicha. En concreto, serían ejemplos de buenas prácticas en esta etapa las siguientes:

- Revisar periódicamente la validez, pertinencia, y fiabilidad de los tests de selección.

- Procurar que los tests midan dimensiones (aptitudes, capacidades, rasgos...) que tengan relación «intrínseca» con cada ocupación concreta.
- El manual del test debe contener datos sobre la fiabilidad, validez y otras características importantes de la prueba.
- El manual ha de dar indicaciones sobre la adaptación de la prueba y los baremos obtenidos con muestras nacionales.
- En las baterías de aptitudes múltiples, los pesos de cada test deben estar justificados, de forma que no favorezcan indebidamente a los varones.
- Es preciso tener en cuenta las restricciones y limitaciones legales en cuanto al uso de estas pruebas por no psicólogos/as.
- En caso de duda, acudir a especialistas que conocen estas técnicas y han recibido formación en selección no discriminatoria.

5. Pruebas profesionales y tests de aprendizaje

Las pruebas profesionales son tests que tienen alta validez de contenido y reproducen una parte del trabajo o de la actividad típica del empleado/a (Reilly y Chao, 1982). Muchas pruebas profesionales son de tipo práctico: por ejemplo, tests para electricistas, mecánicos, conductores de máquinas y equipos, etc.

En general, la investigación con pruebas de profesionales y tests de aprendizaje ha demostrado que estos instrumentos tienen alta validez y bajo o nulo impacto adverso contra las mujeres (Robertson y Kandola, 1982). Por esta razón, algunos especialistas piensan que son una alternativa interesante a los tests de inteligencia y aptitudes, cuya validez predictiva es más baja de lo que a menudo suponemos (Asher y Sciarrino, 1974; Ghiselli, 1966; 1973).

Las pruebas profesionales deben estar adecuadas al puesto. Por tanto, conviene que esas pruebas...

- Proporcionen a los candidatos/as un período previo de entrenamiento en las actividades del puesto.
- Sólo han de utilizarse cuando la experiencia es un requisito imprescindible.
- El manual ha de ofrecer datos actualizados sobre la validez de contenido y predictiva.
- Igualmente, debe suministrar datos sobre el grado de impacto adverso por género.

6. Entrevistas de selección

Suele considerarse la entrevista como uno de los filtros finales en los procesos de selección (Gorriti, 1994). Una dificultad con esta técnica es que existen muchos tipos de entrevistas: estructuradas, no estructuradas, semidirectivas... La entrevista es una técnica que exige una gran competencia ya que son posibles muchos sesgos y errores (Arvey y Campion, 1982; ITC, 2000).

Distintas investigaciones han demostrado que los estereotipos y preferencias objetivas influyen en los juicios de los entrevistadores (Webb, 1999). Más aún, las evaluaciones pueden estar contaminadas por estereotipos que desfavorecen injustamente a las mujeres (Furnham, 1995). Por tanto, los entrevistadores/as tienen que establecer garantías para que la entrevista se realice según criterios objetivos y claros, y para que los resultados no anulen el peso de las demás pruebas e instrumentos.

Como regla general el seleccionador o seleccionadora tienen que conducir la entrevista de manera que no se favorezca a las personas de uno u otro sexo o bien a las personas de un estado civil determinado. Hay que recordar que las normas europeas, estatales y de la Comunidad Autónoma Vasca determinan que las entrevistas deben estar libres de discriminación, como el resto de las pruebas.

Todas las preguntas han de estar relacionadas con las especificaciones del puesto. A veces hay que examinar si existen circunstancias que pueden influir en el rendimiento o el ajuste laboral (por ejemplo, en trabajos que exigen alta disponibilidad o tienen horarios variables). Sólo hay que hacer estas preguntas cuando es absolutamente necesario. En todo caso, su formulación tiene que ser idéntica para hombres y mujeres, y las respuestas deben calificarse de acuerdo con los mismos criterios.

También es preciso considerar que las preguntas referidas a proyectos personales, matrimonio, tipo de familia, cargas familiares y otras a menudo se formulan con intención de discriminar (OFCCP, 2000). Las siguientes sugerencias intentan contrarrestar estos sesgos:

- Las preguntas han de ser objetivas y relacionadas con el trabajo.
- Los contenidos de la entrevista tienen que ser fijados de antemano y deben ser iguales para todos los candidatos/as.
- Es preferible el formato estructurado a la entrevista «libre», mucho más difícil de calificar.
- Siempre que sea posible hay que incluir hombres y mujeres entre los entrevistadores/as.

- El sistema de puntuación ha de estar normalizado y debe ser igual para todos los candidatos/as.
- No formular preguntas relativas al estado civil, cargas familiares y demás circunstancias personales, ya que menudo se formulan a las mujeres con intención discriminatoria.
- Hay que conservar todos los datos una vez finalizada la selección.

7. Pruebas médicas

La finalidad de las pruebas médicas es determinar si una persona es capaz de realizar el trabajo sin dificultades. A veces se realizan también para detectar discapacidades que pueden afectar al rendimiento del empleado/a.

Para evitar discriminaciones de género las pruebas médicas han de tener en cuenta lo siguiente:

- No se debe preguntar sobre «condiciones ginecológicas»: embarazos, menstruaciones, dolores pre o post menstruales, etc.
- Hay que formular preguntas neutras a todos los candidatos/as.
- No formular preguntas «intrusivas» o que discriminen a las mujeres.
- Garantizar la confidencialidad de los datos.

8. Conclusión: igualdad en la selección

En este artículo hemos partido de la constatación de que muchos procesos de selección, lejos de ser objetivos, tienden a discriminar a las mujeres. Esto no es válido sólo en las selecciones informales, sino también en la selección técnica que realizan muchas organizaciones. Los conceptos de discriminación directa e indirectas son apropiados para entender cómo funcionan los sesgos que desfavorecen a las mujeres. Por otro lado, la preparación de los alumnos/as de la Diplomatura de Relaciones Laborales en materias jurídico-laborales favorece la discusión de estos dos conceptos, poniendolos en relación con las nociones legales de «impacto adverso» y «efecto negativo». Por otro lado, la reciente aprobación de la Ley 4/2005 para la Igualdad de Mujeres y Hombres en el País Vasco nos permite discutir estos conceptos desde un marco cercano a la realidad de los alumnos y alumnas.

Puesto que las pruebas objetivas pueden desfavorecer injustamente a las mujeres, es necesario conocer los códigos de «buenas prácticas» elaborados en los últimos años. La mayor parte de las asociaciones nacionales e internacionales de psicólogos han efectuado recomendaciones al respecto (por ejemplo: ITC, 2000). En las páginas anteriores hemos presentado algunas de ellas. Su aplicación concreta es motivo de constantes disputas entre los expertos/as en derecho comunitario, sindicalistas y representantes de las administraciones. Por este motivo, el estudio de la selección desde la perspectiva de género es muy apropiado para los alumnos/as de la carrera de Relaciones Laborales, ya que se presta al trabajo en grupo y al debate desde la perspectiva jurídica y psicosocial. Al exponer distintos puntos de vista, el profesor/a tiene una ocasión excelente para animar la discusión dentro de la asignatura.

Finalmente, los y las especialistas en Recursos Humanos han de ser conscientes de las exigencias que tendrán que soportar quienes trabajan en selección de personal. La mayor sensibilidad hacia la discriminación está poniendo en tela de juicio muchas prácticas tradicionales en evaluación del personal. Precisamente por ello, este campo ofrece perspectivas para quienes no se conforman con los modelos clásicos y prefieren pensar en términos de «desarrollo de los recursos humanos». Se trata de una salida profesional innovadora que debería interesar a los futuros Diplomados/as en Relaciones Laborales.

8. Bibliografía

- ANASTASI, A. y URBINA, S. (1998). *Tests psicológicos*. México. Prentice Hall. 7ª edic.
- ANDERSON, N., ONES, D., KEPIR, H., y VISWESVARAN, C. (2001). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. Londres. Sage.
- ARAMBURU-ZABALA, L. (1999) La enseñanza de la Psicología del Trabajo en contextos no psicológicos: la Diplomatura en Relaciones Laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15, 3, 351-365
- ARAMBURU-ZABALA, L. (2001). Adverse impact in personnel selection. The legal framework and test bias. *European Psychologist*, vol. 6, n.º 2, junio 2001.
- ARAMBURU-ZABALA, L. (2002). La igualdad en el acceso al empleo: evaluación y selección de personal. En: R. Martínez, C. Parceros & T. Luengo (Eds.), *Agentes de Igualdad de Oportunidades para las mujeres: Acciones positivas en el marco de la cooperación* (pp. 277-288). Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- ARAMBURU-ZABALA, L. (2004). *Presencia de las mujeres en los manuales de Psicología del Trabajo*. Investigación no publicada.
- ARAMBURU-ZABALA, L. (2005). En: Emakunde/Instituto Vasco de la Mujer, *Selección de personal y gestión de carrera*; 2003. «Selección No Discriminatoria», Bloque 8º. Documento recuperado de Internet: http://www.emakunde.es/images/upload/seleccion_3_c.pdf (Marzo, 2005).

- ARNOLD, J., COOPER, C. y ROBERTSON, I. (1998). *Work Psychology: understanding human behaviour in the workplace*. Londres. Pitman. (3ª ed.)
- ARVEY, R. y CAMPION, J. (1982). The employment interview: A summary and review of recent research. *Personnel Psychology*. 35(2), 281-322.
- ASHER, J. y SCIARRINO, J. (1974). Realistic work sample tests: A review. *Personnel Psychology*. 27(4), 519-533.
- COLLINSON, D. (1988). *Barriers to fair selection*. Londres. HMSO.
- DIRECTIVA 76/207/CEE del Consejo, de 9 de febrero de 1976, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo. Diario Oficial n.º L 039 de 14/02/1976, pp. 0040-0042.
- DIRECTIVA 97/80/CE del Consejo, de 15 de diciembre de 1997, relativa a la carga de la prueba en los casos de discriminación por razón de sexo. Diario Oficial n.º L 014 de 20/01/1998, pp. 0006-0008.
- DIRECTIVA 2000/43/CE(6) del Consejo, de 29 de junio de 2000, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato de las personas independientemente de su origen racial o étnico. Diario Oficial n.º L 180 de 19/07/2000.
- DIRECTIVA 2000/78/CE del Consejo, de 27 de noviembre de 2000, relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación. Diario Oficial n.º L 303 de 02/12/2000, pp. 0016-0022.
- DIRECTIVA 2002/73/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de septiembre de 2002, que modifica la Directiva 76/207/CEE del Consejo relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo. Diario Oficial n.º L 269 de 05/10/2002, pp. 0015-0020.
- EEOC. EQUAL EMPLOYMENT OPPORTUNITY COORDINATING COUNCIL. (Agosto 1978). *Uniform guidelines on employee selection procedures*. Federal Register. 43 (166), 38290-38315.
- EFPA. (2004). *EFPA Review Model for the Description and Evaluation of Psychological Tests: Version 3.2*. Documento recuperado de la Red: <http://www.efpa.org>
- EMAKUNDE/INSTITUTO VASCO DE LA MUJER. (2005). *Hautaketa-prozesu ez diskriminatzailedea burutzeko gida [Guía para un proceso de selección no discriminatoria]*. Vitoria-Gasteiz: editor.
- EMPLOYMENT EQUALITY AGENCY. (1992). *Code of practice on equality of opportunity in employment*. Dublin. Employment Equality Agency.
- EQUAL EMPLOYMENT OPPORTUNITY COORDINATING COUNCIL. (1978). *Uniform guidelines on employee selection procedures*. Washington. Federal Register, 38290-38315.
- EQUAL OPPORTUNITY COMMISSION FOR NORTHERN IRELAND. (2003). *Affirmative action: new path toward equal opportunities*. Belfast. Equal Opportunity Commission for Northern Ireland.
- EQUAL OPPORTUNITY COMMISSION FOR NORTHERN IRELAND. (2005). *Key Recommendations from the Code of Practice*. Belfast. Equal Opportunity Commission for Northern Ireland.

- FERNÁNDEZ GARRIDO, J. y ARAMBURU-ZABALA HIGUERA, L. (2000). Procesos de reclutamiento y selección. En: VV.AA. *ARIADNA: Guía no sexista para la negociación colectiva*. Madrid. Instituto de la Mujer-Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (43-69).
- FURNHAM, A.. (1995). *Personalidad y diferencias individuales en el trabajo*. Madrid. Pirámide.
- GHISELLI, E. (1973). The validity of aptitude tests in personnel selection. *Personnel Psychology*. 26(4), 461-477.
- GHISELLI, E. (1966). *The validity of occupational aptitude tests*. Nueva York. Wiley.
- GORRITI, M. (1994). La entrevista de selección: limitaciones inherentes y forma de superarlas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 10, 29.81-90.
- GUTTEK, B., LARWOOD, L. y STROMBERG, A. (1986). Women at work. (1986). En: C.L. Cooper e I. Robertsson (Eds.), *Review of industrial and organizational psychology*. New York: Wiley.
- ITC. INTERNATIONAL TEST COMMISSION (2000). *International guidelines for test-use (version 2000)*. Documento recuperado de Internet: http://cwis.kub.nl/?fsw_1/itc/
- KANTER, R. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- MACCOBY, E. y JACKLIN, C. (1975). *The psychology of sex differences*. London: Oxford University Press.
- OFCCP, OFFICE OF FEDERAL CONTRACT COMPLIANCE PROGRAMS. (2000). *Documento recuperado de la Web: <http://www.dol.gov/dol/esa/public...compliance/ofccp/how2/ofcpchl.html>*
- OTT, M. (1998). «Women and work». En: J. DRENTH, H. THIERRY y CH. DE WOLFF (Eds). *Handbook of Work and Organizational Psychology (vol 3)*. East Sussex. Psychology Press. (377-394).
- PARLAMENTO VASCO. (2005). *Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de mujeres y hombres*.
- PEARN, M., KANDOLA, R. y MOTTRAM, R. (1987). *Selection tests and sex bias*. Londres. HMSO.
- REILLY, R. y CHAO, G. (1982). Validity and fairness of some alternative employee selection procedures. *Personnel Psychology*. 35(1), 1-62.
- ROBERTSON, I. y KANDOLA, R. (1982). Work sample tests: Validity, adverse impact and application reaction. *Journal of Occupational Psychology*. 55, 171-183.
- SAEZ, C. (1994). *Mujeres y mercado de trabajo: las discriminaciones directas e indirectas*. Madrid. Consejo Económico y Social, Colección Estudios n.º 1.
- SAEZ, C. (1995). Las discriminaciones indirectas en el trabajo. *Cuadernos de Relaciones Laborales*. Número Monográfico sobre La Inserción Social y Laboral de las Mujeres. n.º 6, 67-80.
- US SUPREME COURT (1971). *Griggs vs. Duke Power Company, United States Reports*, 401, 424(a).
- WEBB, J. (1991). The gender relations of assessment. En: J. FIRTH-COZENS y M.A. WEST (eds). *Women at work*. Milton Keynes, Philadelphia. Open University Press. (13-25).