



## ***INMIGRACIÓN, TRABALLO E DIVERSIDADE CULTURAL. CARA UNHA NOVA DIMENSIÓN COMPETENCIAL NA FORMACIÓN***

***Miguel A. SANTOS REGO***

***M<sup>a</sup> do Mar LORENZO MOLEDO***

***Nuria ABAL ALONSO***

***Sonia BASANTA MONTENEGRO***

***Diana PRIEGUE CAAMAÑO***

*Instituto de Ciencias da Educación - Universidade de Santiago de Compostela*

### ***INTRODUCCIÓN***

En España, tal e como sucede noutras rexións que compoñen o territorio mundial, o novo contexto económico e social caracterízase por unha rápida globalización a partir da cal, con todo o bo e o malo que isto supón, a vida social, económica, política e cultural se integra nun período de internacionalización. Damos por feito que os medios de comunicación e as tecnoloxías da comunicación e a información (redes informatizadas) son un dos principais motores que dinamizan esta nova sociedade global, ou aldea global, como a denominan algúns autores, e que son as vías indispensables para entrelazar todas as dimensións da sociedade, desde a vida económica e produtiva de bens materiais ata a mesma cultura e o lecer (Torres, 1994).

Se ben a esfera económica é a que percibiu dun xeito máis directo a influencia do clima de interconexión e interdependencia que se xerou nas últimas décadas, na actualidade, son as esferas sociais e culturais as que se están vendo claramente afectadas por este fenómeno de intensidade crecente no panora-

ma internacional e, por suposto, tamén no noso país.

É por isto polo que a globalización, entendida como a capacidade dunha sociedade, e especificamente dunha economía, de funcionar como unha unidade en tempo real e a escala de todo o planeta (Beck, 1998), incide de xeito irrefutable no movemento de persoas dunhas rexións a outras nun mundo que nunca foi tan pequeno. Favorece así, a creación de contextos multiculturais e, en consecuencia, permite a emerxencia de relacións entre culturas historicamente separadas por límites ou barreiras non só pero fundamentalmente espaciais.

Podemos dicir, polo tanto, que o proceso de globalización coas resultantes transformacións tecnolóxicas e económicas, e, principalmente, o crecemento dos fluxos migratorios ao longo dos últimos anos, son os grandes determinantes da emerxencia e desenvolvemento da multiculturalidade nas sociedades contemporáneas e, en consecuencia, tamén na española, afectando a todos os sectores e ámbitos de reflexión e acción comunitaria, sen esquecer as repercusións sobre o tecido laboral do país.

## ***INMIGRACIÓN E EMPREGO: NA PROCURA DE MELLOR FORTUNA***

Se temos en conta que a globalización é un proceso que pretende eliminar as barreiras físicas que obstaculizan a libre circulación de mercadorías e capitais, sorprende que o transvase de traballadores dunhas rexións a outras atope tantas limitacións, sobre todo no que se refire ao traballo de baixa cualificación.

As restricións impostas non son gratuítas senón que responden a intereses económicos concretos. Os impedimentos á liberdade de circulación de traballadores favorecen a existencia de diferenzas salariais entre as distintas economías nacionais, ao tempo que significan unha man de obra máis barata para os países receptores (Berzosa, 2003).

Como recolle Malgesini (2003), a pesar das crecentes restricións, os fluxos migratorios actuais teñen a súa propia inercia e complexidade. As migracións non teñen lugar entre unidades nacionais illadas, mías ben se producen no seo dun sistema en constante interacción froito dun desenvolvemento histórico común.

Se observamos a dinámica migratoria dos últimos anos, sorprende que unha importante parte dos fluxos migratorios non se dirixa a países moi desenvolvidos senón a outros que teñen un menor nivel de renda económica pero que están sufrindo un crecemento sorprendentemente rápido. Referímonos, polo tanto, a factores de atracción derivados, principalmente, da demanda efectiva nos mercados de traballo dos países de destino provocada, ben polo ciclo expansivo no que están inmersos, ou ben por aqueles desequilibrios relacionados co envellecemento e/ou redución da poboación activa, coa escaseza dalgunhas cualificacións no país de orixe ou coa elevación do salario de reserva da forza de traballo nacional.

As migracións son produto dunha tendencia natural e histórica das persoas a desprazarnos sempre cun mesmo obxectivo: mello-

rar a nosa situación de partida. Tal afirmación non significa que todo o mundo teña a mesma motivación; pola contra, en ocasións a meta pode ser a procura máis elemental da supervivencia e noutras, a satisfacción de anhelos culturais (Malgesini, 2003).

Tal e como estima a Organización Internacional do Traballo (OIT), na segunda metade do pasado século, foron preto de oitenta millóns as persoas que por motivos de traballo se desprazaron dende os seus países de orixe na procura de mellor fortuna. No entanto, contrariamente ao que poderíamos agardar nun principio, a maioría dos fluxos migratorios proceden de países cun nivel intermedio de desenvolvemento e non en situacións de pobreza extrema. Ao mesmo tempo, é preciso dicir que tampouco emigran os máis pobres deses países, senón aqueles que contan cos suficientes recursos como para facerlle fronte aos custos ou dificultades que esta decisión supón.

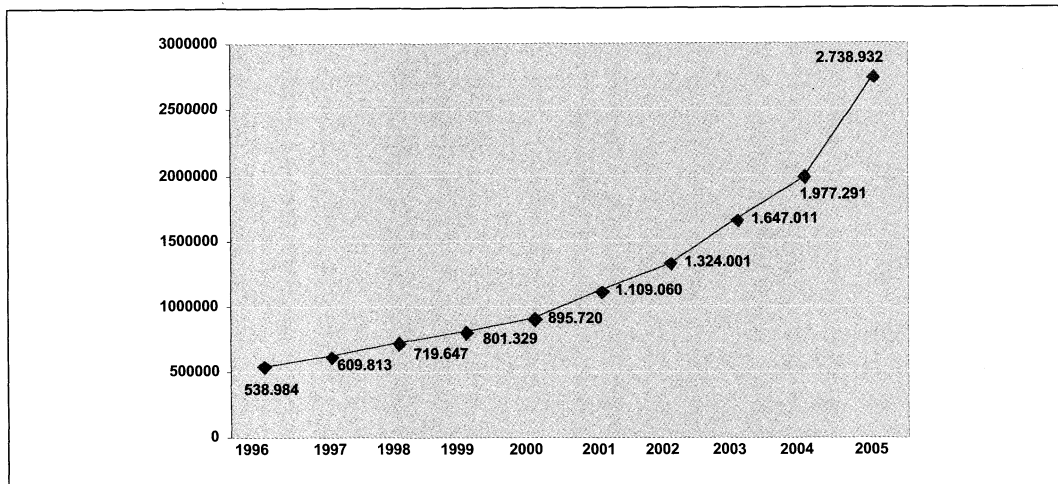
No caso particular de España, o feito de ser un país pertencente á Unión Europea e un espazo fronteirizo entre esta e o Norte de África, xunto cos seus históricos vínculos con Iberoamérica, son factores importantes na atracción de inmigrantes cara esta parte do mapa. Tal e como sucede na maior parte dos países da Unión, a inmigración de carácter económico e, máis concretamente, daquelas persoas que buscan emprego en España, predomina sobre a inmigración motivada por outras causas (políticas, culturais ou relixiosas). Non obstante, aínda que poidamos sinalar que as demandas do mercado laboral son a principal causa do incremento da chegada de persoas procedentes do estranxeiro, a mellora das oportunidades de vida constitúe un factor de atracción moito máis xeral.

O noso país presenta unha das taxas de crecemento da inmigración máis altas da Unión Europea, concretamente, case unha quinta parte das persoas que emigran á Unión se asentan no noso país (CES, 2003). Tal e como reflicten os datos do Ministerio de Traballo e

Asuntos Sociais, se a finais do ano 2002 os residentes estranxeiros superaban levemente 1.320.000, nos últimos meses do ano 2004 esta cifra incrementábase ata 1.977.291 persoas chegadas doutros países. A 31 de decembro

de 2005, as cifras oficiais indican que o número de estranxeiros con tarxeta ou autorización de residencia en vigor ascende a 2.738.932 persoas, o que implica un crecemento do 38,52% respecto a decembro de 2004.

**Gráfica 1:** Evolución de estranxeiros residentes en España



Fonte: Elaboración propia a partir dos datos do Ministerio de Trabajo e Asuntos Sociais (2005)

En definitiva, nos últimos cinco anos, despois da consolidación dunha inmigración de asentamento e de raíz fundamentalmente económica, o número de inmigrantes alcanza cifras insospeitadas fai tan so uns lustros coa lóxica consecuencia dunha enorme diversificación deste continxente. Esta situación ten repercutido amplamente no panorama social español, nomeadamente nos ámbitos do traballo, da familia e da educación.

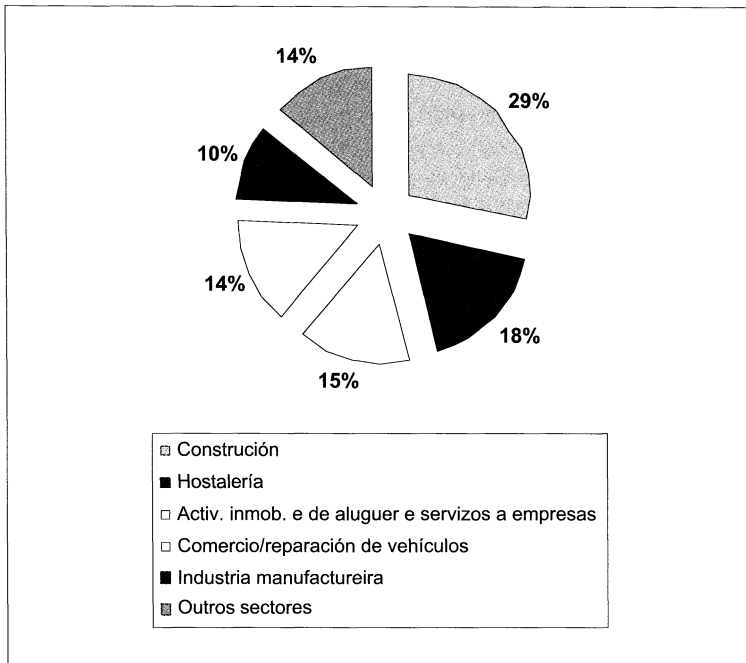
Tal e como indican os datos oficiais, a finais de decembro de 2005 a proporción de traballadores estranxeiros afiliados á Seguridade Social respecto ao total nacional era do 9,30% (1.803.323 traballadores), dos cales o 60,81% son homes (1.096.628) e o 39,19% mulleres (706.695). A maioría intégrase no Réxime Xeral, concretamente o 68,81%.

Segundo procedencia, os chegados dende países non comunitarios supoñen o 82,70%

(1.491.350 traballadores) do total, fronte ao grupo de comunitarios que supera levemente o 17% (311.973 traballadores). Se afondamos na nacionalidade dos traballadores estranxeiros atopámonos con que Ecuador (277.943 persoas) e Marrocos (263.588 persoas) son os países con máis nacionais entre a man de obra foránea que traballa en España, seguidos de Romanía (165.702) e Colombia (140.679).

Atendendo agora ao sector de actividade, a gran maioría das persoas estranxeiras que traballan no noso país ocúpase na construción (347.841 traballadores) e na hostalería (219.039). Outras sectores como o de actividades inmobiliarias e de aluguer e servizos a empresas (181.979), o comercio e a reparación de vehículos de motor (176.756), así como o da industria manufactureira, tamén recollen un significativo e crecente número de traballadores estranxeiros (ver gráfica 2).

**Gráfica 2:** Traballadores estranxeiros por sector de actividade



Fonte: Elaboración propia a partir dos datos do Ministerio de Trabajo e Asuntos Sociais (2005)

A análise cualitativa das cifras rexistradas pon de manifesto a precariedade laboral á que se enfrenta o colectivo de traballadores estranxeiros que reside no noso país. Como acabamos de ver, maioritariamente realizan tarefas que demandan unha cualificación escasa, que requiren unha alta taxa de actividade e onde o peso da economía somerxida, así como a irregularidade e a mobilidade sectorial, ocupacional e de empresa, teñen unha maior notoriedade (Izquierdo, 2003).

Diante da adversidade, non sorprenden as múltiples dificultades de integración ás que se enfrontan estas persoas e ás que será preciso atender dende unha perspectiva na que se acompañen todas as dimensións claves deste proceso: a participación e a mobilidade no mercado de traballo, a aprendizaxe das linguas oficiais, a educación, a integración residencial, o acceso aos servizos de saúde e sociais, o acceso aos dereitos cívicos e, en

xeral, a un contorno de participación cultural e social (CES, 2004).

Agora ben, a pesar de que a normativa legal recolle a necesidade de que os estranxeiros en situación regular poidan acceder en condicións de igualdade ao mercado de traballo, a situación laboral que viven día a día as persoas chegadas dende outras latitudes é ben distinta dos ideais recollidos nas disposicións legais. Neste senso, temos que destacar as múltiples diferenzas existentes entre autóctonos e alóctonos e, sobre todo, non podemos pasar por alto os múltiples atrancos, tanto estruturais como institucionais, aos que se enfrontan estas persoas.

Consecuentemente e, sobre todo, a partir do incremento continuado dos fluxos migratorios cara o noso país, o goberno español comezou a poñer en marcha distintas medidas legislativas a fin de procurar a regulación e facilitar a inte-

gración social e laboral do colectivo de estranxeiros. Tal e como se expresa na Lei Orgánica 8/2000, de 22 de decembro sobre dereitos e liberdades dos estranxeiros en España e a súa integración social, que reforma a Lei Orgánica 4/2000, de 11 de xaneiro, e o seu Regulamento de execución, establécese a posibilidade de outorgar permisos de traballo a estranxeiros legais en España e a aqueles que non se encontran nin residan en territorio español, a través de distintos procedementos e tendo en conta as diversas circunstancias destas persoas, as características do traballo que vaian a desenvolver, a situación nacional do emprego, etc. A articulación de dita normativa ten como obxectivo ordenar, a través do traballo e a oferta existentes, a chegada legal ao noso país de estranxeiros en base á capacidade de acollida que é determinada, á súa vez, polo exceso de oferta de traballo que non se cubre polo mercado nacional, a fin de facilitar a súa integración e o seu desenvolvemento persoal e profesional.

Atopámonos, xa que logo, diante dun contexto sociolaboral en profunda transformación, estreitamente vinculado ao impacto das novas tecnoloxías e a unha nova paisaxe social e humana en xeral. O que isto pon de manifesto é a emerxencia dunha evidente complexidade no espazo público que cómpre xestionar coa maior efectividade posible a partir de políticas mancomunadas e constitutivamente asociadas ao progreso dun sentido máis cívico e deliberativo da democracia.

### ***A EMERXENCIA DA MULTICULTURALIDADE NAS EMPRESAS ESPAÑOLAS: A FORMACIÓN COMO FACTOR CLAVE***

As profundas transformacións tecnolóxicas, económicas e sociais que teñen afectado

ás lóxicas produtivas, aos fluxos demográficos, á estrutura das organizacións e, en última instancia, ás necesidades profesionais, requiren, como ben se ten mencionado con anterioridade, novas respostas en todos os eidos da sociedade.

Estas transformacións, e, principalmente, o fenómeno da inmigración, teñen incidido na aparición e mesmo deslizamento dunha certa multiculturalidade nas empresas do país. Non podía ser doutro xeito considerando o vínculo entre fluxos migratorios e demanda de man de obra no mercado de traballo.

De forma paralela a este fenómeno, que se reflicte na presenza, cada vez maior, de persoas estranxeiras nalgúns sectores produtivos, cabe salientar tamén o establecemento no noso territorio de diferentes organizacións (as chamadas empresas multinacionais) na procura de mellores condicións de mercado, e que, como sinala Santos Velasco (2004), tense convertido tamén nun fenómeno económico e cultural de innegable impacto a nivel mundial.

A mobilidade de persoas e empresas trae consigo unha crecente diversidade cultural nas organizacións, posto que nelas conviven tanto os valores da cultura maioritaria do país onde se sitúa a empresa como os valores dos países de orixe dos traballadores, de xeito que a convivencia pode resultar complicada.

Con todo, a chegada de inmigrantes a España ten significado unha importante riqueza para o conxunto da sociedade española, ben sexa económica<sup>1</sup>, cultural e/ou social. En primeiro lugar, aportan a súa forza de traballo e, neste senso, contribúen ao desenvolvemento económico en moitos sectores produtivos. Tamén traen as súas tradicións, as súas pautas

---

<sup>1</sup> Citemos, a modo de exemplo, un estudo da Universidade Autónoma de Madrid, do que se fai eco en *El País* do 22 de abril de 2006 (p. 32), titulado “Impacto de la inmigración en la Comunidad Autónoma de Madrid”. Segundo este traballo, os inmigrantes da rexión aportaron preto do 10% do PIB en 2005, o cal supón que por cada euro que a administración gastou nos emigrantes, estes devolveron doce á economía madrileña.

culturais, as súas visións do mundo, as súas formas de relacionarse, os seus modos de ser, pensar e sentir.

Por suposto, a entrada dun número importante de inmigrantes nun período curto de tempo obriga a unha adaptación acelerada do conxunto da sociedade. Vese afectado o mercado de traballo e a escola; inflúe no sistema sanitario e nos servizos sociais; cambia a paisaxe humana das cidades e pobos; e tamén se ven modificadas as actitudes e condutas de acercamento e rexeitamento cara outras persoas.

Os traballadores inmigrantes constitúen un segmento propio no mundo laboral debido a factores diversas tales como a lexislación, as diferenzas culturais e o agrupamento nacional en ámbitos de actividade. Con todo, hai coincidencia en que a integración laboral dos inmigrantes non avanza ao ritmo que a súa contribución merece: segregación ocupacional, paro e precariedade no traballo (por máis que a súa taxa de actividade sexa superior ás dos españois), temporalidade e mobilidade espacial, peores condicións de traballo, baixos salarios, e, en ocasións, mera exclusión polo feito de ser estranxeiro.

A miúdo dise que os estranxeiros ocupan os postos de traballo que os españois non queremos, pero isto non é de todo certo. Os inmigrantes son canalizados tan pronto chegan ao mercado laboral cara determinados sectores de produción e determinados postos de traballo. A cuestión é se ocupan eses postos de traballo en competencia cos traballadores nacionais ou, pola contra, o que hai é unha situación de complementariedade. Dito doutra maneira, se a chegada de inmigrantes despraza aos nacionais deses postos de traballo, ou o que fan é ocupar uns traballos para os que, do contrario, habería escaseza de man de obra.

Todo parece indicar, seguindo a CCOO (1998), que ata o momento, en España tense producido máis unha situación de complementariedade que de competencia. Aquí, como

noutras sociedades occidentais, coexisten o desemprego coa escaseza de man de obra nacional para certos sectores. A segmentación do mercado de traballo provoca que para cada sector demandante de man de obra, haxa só unha parte de desempregados dispoñibles ou predispostos a ofrecerse. Os mecanismos de protección de que dispoñen os autóctonos, tales como as prestacións por desemprego, a cobertura social ou familiar, etc., lles permiten rexeitar e non estar en disposición para as ocupacións peor consideradas ou con condicións laborais moi precarias. Pola contra, os inmigrantes vense rodeados dunha serie de factores (a situación que tiñan no seu país de orixe, a falta que aquí teñen de cobertura social e familiar, os prexuízos da sociedade cara eles, as limitacións legais que impón a normativa de estranxeiría, a persecución policial, etc.) que os predispoñen a aceptar os postos de traballo que os autóctonos non aceptan.

Esta situación xeral de complementariedade no mercado de traballo non exclúe que haxa tamén certa competencia, que pode medrar no futuro de forma paralela ao avance do proceso de integración social da poboación inmigrante. Pero, hoxe por hoxe, do que non cabe dúbida é de que os inmigrantes se atopan en situacións de desvantaxe, cando non de exclusión, no mercado laboral.

Atopámonos, entón, cun contexto sociolaboral en transformación, estreitamente asociado ao impacto das novas tecnoloxías e á nova paisaxe social, a partir do cal se pon de manifesto a emerxencia dunha realidade moi complexa que trae consigo a necesidade de redefinir as tarefas e os requisitos de formación dos traballadores. Como se ten afirmado non hai tanto tempo, “o traballador actual xa non pode responder unicamente ós requirimentos das tarefas específicas dun posto de traballo senón que debe ser capaz de afrontar con éxito as eventualidades que xorden no desempeño do mesmo. Certamente, xa non basta con cualificacións técnicas ou funcionais” (Pérez Escoda, 2001; cit. en Aneas, 2003:162).

Así pois, xunto coas evidentes demandas de cualificación técnica, a formación permanente dentro da empresa cobrará unha especial relevancia a fin de que os traballadores poidan responder con eficacia e calidade aos requirimentos do entorno produtivo e, por suposto, ás novas esixencias derivadas das relacións profesionais, laborais e persoais que se establecen no marco da multiculturalidade neste eido.

A empresa convértese, nesta orde de cousas, nunha organización multicultural, é dicir, aquela na que conviven moitos grupos ou persoas pertencentes a diferentes culturas. Neste senso, e con fins clarificadores, queremos destacar que o termo intercultural engade ao anterior o feito de que estas persoas ou grupos diversos se poden relacionar, conectándose entre si, o que implica diálogo e comunicación sempre susceptible de mellora. Do que se trata, con tal activo metodolóxico no seo dunha organización, é de facer empresas máis atentas á boa xestión da diversidade cultural, patente nos seus recursos humanos.

Ese diálogo pode amosarse en renovados plans de formación dos empregados, fortalecendo as análises culturais, a loita contra os estereotipos culturais que os grupos se teñen adxudicado a través da historia, e mesmo, o descubrimento e comprensión de valores alternativos que a realización de obxectivos compartidos permite explorar.

As principais áreas de acción susceptibles de favorecer dinámicas empresariais a prol dunha organización intercultural son afectadas, xa que logo, polas políticas e normas da empresa, polas prácticas regulares da xestión dos seus recursos humanos e, en última instancia, polo seu clima organizacional.

O contacto, o traballo en equipo e a convivencia entre persoas de procedencias e culturas distintas dentro dunha empresa requirirá a posta en marcha de accións formativas que faciliten a adquisición de competencias que

ata o momento non foron necesarias e cuxo desenvolvemento repercutirá favorablemente tanto no exercicio profesional coma no clima social da organización. O escenario da empresa convértese, polo tanto, nun ámbito de integración, pero non só a nivel laboral, senón tamén cultural.

Neste senso, a formación permanente é unha formación que inclúe toda experiencia no tempo ou no espazo que contribúa directa ou indirectamente á formación do individuo. Máis que nunca, os cidadáns desexan planear as súas propias vidas, teñen que participar activamente na sociedade e deben aprender a convivir de maneira positiva coa diversidade cultural, étnica e lingüística. A educación e a formación son, pois, a chave para aprender e comprender cómo afrontar estes retos.

Inevitablemente, os inmigrantes que veñen a España con intención de traballar mergullaranse nun proceso de socialización secundaria para alcanzar un nivel de adaptación básico: coñecemento do idioma e das pautas culturais máis xerais e estendidas entre os españois. Por outro lado, de forma moi semellante a como ocorre cos traballadores autóctonos, deben implicarse na formación para o emprego e nos procesos de formación continua que se desenvolvan dentro da propia empresa.

Cabe sinalar, entón, a importancia da formación laboral no seu conxunto, e da formación profesional ocupacional e/ou continua en particular; posto que canto maior sexa a súa formación, máis posibilidades terán de atopar un emprego, mellores serán as súas condicións laborais, maior será a súa integración económica e social na nova sociedade na que se atopan, e maior será a súa calidade de vida.

Podemos entender a formación laboral como o conxunto de actividades que proporcionan ás persoas as competencias para exercer un traballo ou conxunto de traballos. Pero xa que estamos a falar de espazos construídos

en perspectiva multicultural, o que debemos subliñar é a importancia, dentro desta formación, da formación intercultural.

A formación intercultural planea capacitar ás persoas para que poidan facer fronte aos diversos requirimentos sociais, psicolóxicos e profesionais que unha situación deste tipo pode demandar. É por isto que se estima a formación intercultural como unha formación eminentemente práctica, orientada á mellora do desempeño e solución de problemas que poden derivarse dos procesos de encontro cultural, relacións sociais ou desaxustes profesionais ocasionados polas diversas perspectivas que unha mesma cultura pode determinar.

Así as cousas, a meta dunha empresa na que está presente unha situación de diversidade cultural, debería ser aquela na que houbera relacións fluídas entre os seus membros. Velaí a importancia da formación (inter)cultural, posto que pode axudar ás persoas a superar atrancos susceptibles de interferir no mellor aproveitamento das súas experiencias. Asimesmo, pode ser o xermolo do desenvolvemento de relacións interpersoais máis satisfactorias, co valor engadido de poder contribuir ao establecemento de redes de amizade dentro e fóra da empresa.

Desde o punto de vista da sociedade receptora, a formación dos inmigrantes pode influír na súa capacidade produtiva e, tamén, na súa integración económica e na harmonía social, por mais que existan algúns sectores que prefiren unha man de obra sen cualificar, e que fagan os traballos non desexados pola poboación autóctona. É por isto que a formación intercultural se debe impartir desde a base da reciprocidade, é dicir, desde a posibilidade de incidir, educativamente falando, naqueles grupos culturais que se atopen en relación, tanto minoritarios ou chegados recentemente, como estes en relación co grupo maioritario.

Nos últimos anos, en resposta ás necesidades de formación dos inmigrantes, véñense

realizando multitude de iniciativas educativas desde as máis diversas instancias e con perspectivas ideolóxicas e metodolóxicas distintas, así como con obxectivos e resultados moi dispares. Gobernos autonómicos, concellos, sindicatos, organizacións empresariais, organizacións non gobernamentais e asociacións diversas se están a ocupar da formación dos inmigrantes, aínda que o artellamento das accións sexa manifestamente mellorable.

Por outra banda, falar de empresa multicultural non só é falar de economía, organización ou cualificación profesional, é falar tamén de xenofobia ou racismo, marxinação e políticas sociais, entre outras cousas. O escenario profesional en que se desenvolve a persoa é cada vez máis complexo; de feito estamos diante dun contexto laboral que demanda novas obrigas ás persoas que deben desenvolverse nel.

A formación intercultural pode ser, pois, un axente de cambio e reestruturación cognitiva. Fomenta a tolerancia á ambigüidade, a non formulación de xuízos, un certo etnorelativismo diante das diferenzas culturais, e mesmo estimula a flexibilidade cognitiva e comportamental, todos eles requisitos previos para medrar en competencia intercultural.

As persoas a miúdo temos unha perspectiva espontaneamente etnocéntrica, que nos propicia a nosa identidade persoal e unha perspectiva persoal radicada nos valores, puntos de vista, repertorios de conduta e representacións cognitivas que funden as súas raíces na propia cultura. Segundo a nosa opinión, só mediante a formación intercultural, tras un proceso de cambio interior, é posible avanzar na aceptación do outro, por máis que este proceso de transformación persoal e social non é doado nin previsible no tempo.

O multiculturalismo pode espertar gran número de dilemas nas persoas, así como un debilitamento da identidade persoal, a confusión do autoconceito, e outras consecuencias



negativas. Cremos que, a pesar de todo, a realidade multicultural, debidamente guiada e tutelada por axeitados patróns educativos pode transformarse.

Desde a nosa perspectiva, a formación intercultural para a integración pode ser considerada como unha estratexia moi útil na loita contra a exclusión social, xa que, na medida en que as persoas, inmigrantes e non inmigrantes, contan con competencias interculturais, disporán de máis facilidades para un emprego e para desempeñalo baixo uns parámetros acordes coa cultura organizativa, sempre que se teña claro o valor social da diversidade cultural. Falamos, pois, dunha formación na que a percepción e o recoñecemento dun mesmo e do outro son elementos básicos; isto é, demanda competencias interculturais non só das persoas inmigrantes, senón de todos os axentes implicados na realidade na que nos atopemos.

De acordo con Santos Velasco (2004), esta competencia é a clave para que a xestión da diversidade cultural dos recursos humanos sexa inclusiva e para que o traballo en equipos multiculturais sexa efectivo e satisfactorio para todos os seus membros. Do que se trata mediante os programas de formación intercultural é de lograr un bo axuste persoal, amen de desenvolver e manter as boas relacións interpersoais entre os diferentes membros da organización, así como lograr a efectividade nas tarefas e a consecución dos obxectivos do posto de traballo.

### **AS COMPETENCIAS INTERCULTURAIS COMO ESTRATEXIA DE FORMACIÓN NA EMPRESA**

Antes de proceder a introducirmos con maior detalle nas competencias interculturais, comezaremos facendo unha breve reseña acerca das competencias profesionais sobre as que se fundamentará a nosa estratexia formativa no marco da empresa multicultural.

Na sociedade actual, os grandes cambios que se están a producir xunto co desenvolvemento das ciencias, impactan con forza na esfera laboral incidindo no xurdimento de novos conceptos que permiten comprender mellor novas situacións; tanto é así que o termo *competencia* invade o campo da xestión dos recursos humanos e, consecuentemente, as disciplinas científicas que abordan este ámbito. Falábase normalmente de aptitudes, intereses e trazos de personalidade para representar parámetros segundo os cales os individuos difiren uns de outros. Pero, cada vez con maior frecuencia, as esixencias do posto a cubrir veñen definidas polos superiores xerárquicos en termos de competencias (Lévy-Levoyer, 2003).

Xustamente por elo podemos constatar hoxe a abundante literatura existente ao respecto. En consecuencia, o concepto de *competencia* posúe unha natureza complexa, cambiante e polisémica, polo que estamos a falar dun termo relativo do que emerxen diversas acepcións e implicacións. Xa que logo, intentar aportar unha definición unívoca e comparada en torno ao concepto de competencia profesional non é tarefa sinxela.

Bolton e outros (1999; cit. en Navío, 2001:17) sitúan o embrión do que hoxe podemos denominar “competencia profesional” nos traballos de McClelland dos anos setenta do pasado século cando buscaban correlacións positivas entre o éxito no traballo e os resultados nas probas de intelixencia. Sen dúbida, o tratamento que na actualidade se lle da ao concepto de competencia profesional queda moi lonxe destes primeiros traballos.

Non tería sentido falar de competencias profesionais sen ter en conta a inevitable influencia do contexto económico, laboral, educativo, social, e cultural sendo a consecuencia disto, como afirma Haddad (1997; cit. en Navío, 2001: 18), que vai resultar máis difícil prognosticar tanto a clase de competencias que se van necesitar no futuro como a súa

vixencia temporal. Esta nova realidade esixe dunha maior mobilidade de man de obra, que terá que ser flexible para adquirir mellor novas competencias. Así, as competencias (profesionais, laborais, ocupacionais, ...) aparecen nos discursos de xestión de recursos humanos, na formación profesional inicial e continua, e na formación base como consecuencia inevitable do contexto, pero tamén asumen o papel preponderante de influencia no mesmo tornándoo complexo e cambiante.

Non podemos obviar, polo tanto, a importancia da formación como a vía para prepara ás persoas para obter un nivel suficiente de empregabilidade e adaptabilidade, imprimíndolles as competencias e destrezas necesarias para adaptarse permanentemente ós cambios nas profesións e nos contornos laborais (CEDEFOP, 2002).

Cómpre clarexar que, tradicionalmente, as competencias eran consideradas como algo sumamente específico e vinculado a un posto de traballo; sen embargo, na actualidade, os cambios nas lóxicas de produción e comunicación, a mobilidade, e a multiculturalidade debuxan un contexto laboral que demanda novos requirimentos ás persoas que deben desenvolverse nel. Sendo moi importantes, xa non basta con cualificacións técnicas ou funcionais. É por iso que a formación de base debe apostar máis polas competencias xenéricas, mentres que a formación continuada estaría máis en consonancia coas competencias específicas.

Podemos considerar as competencias como o conxunto de coñecementos, procedementos e actitudes combinados, coordinados e integrados na acción, adquiridos a través da experiencia (formativa e non formativa -profesional-) que permite ao individuo resolver problemas específicos de forma autónoma e flexible en contextos singulares (Tejada, 1999).

De forma directa e sinxela, significamos a competencia como “a facultade socialmente

estruturada que permite ao suxeito executar de forma correcta unha suma de actuacións socialmente circunscritas” (González de Ávila, 2002:218).

Partindo desa noción e trasladándoa ao terreo que nos interesa, non outro que o da interculturalidade, entendemos que tal concepto non se esgota nunha visión ou perspectiva instrumental, a modo de conxunción de destrezas que habilitan para orientar un curso de acción de cuxa eficacia se poida dar conta a través de parámetros mensurables ou cuantificables. Sería algo así como a habilidade para comportarse segundo canóns convencionais, simulando ser un membro máis dunha determinada comunidade ou grupo cultural (o que non tería que supor un tácito apoio á chamada falacia do nativo como modelo) (Santos Rego, 2006).

As competencias non poden reducirse nin ao “saber” nin ao “saber facer”, senón á mobilización destes recursos, o que implica dirixir a atención cara as situacións concretas e o seu contexto de forma que se poda levar a cabo unha actuación de carácter situado (Sarramona, Domínguez, Noguera e Vázquez, 2005). Así concibidas, permítennos valorar a capacidade do traballador para poñer en xogo o seu saber adquirido pola experiencia. Enténdense como unha interacción dinámica entre os distintos acervos de coñecementos, habilidades, destrezas, actitudes e desempeño no que se atope cada persoa (Jover, Fernández-Salinerio e Ruíz, 2005).

Cabe sinalar que no Informe sobre Educación da Comisión Internacional sobre Educación, coordinado por J.J Delors (1996), ponse de manifesto a importancia de *aprender a facer* (un dos catros pilares da educación), coa finalidade non só de adquirir unha cualificación profesional senón, de forma máis xeral, unha competencia que capacite ó individuo para facer fronte ó gran número de situacións e para traballar en equipo (Delors, 1996).

Desde a nosa perspectiva, e sen obviar a existencia doutros enfoques ou modelos que tamén poden ser válidos, seguiremos a categorización que propón o ISFOL (Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori) para formular, sobre ela, a nosa proposta de competencias interculturais (Aneas, 2003). O modelo ISFOL, ao igual que outros máis coñecidos, poderíamolo situar baixo o enfoque holístico das competencias profesionais posto que a súa principal finalidade é satisfacer os diversos e complexos requirimentos que emerxen no seo empresarial.

Desde este modelo, as competencias clasifícanse en: competencias básicas, técnicas e transversais, sendo estas últimas onde cabe integrar as competencias interculturais (Aneas, 2003). A consecución destas macrocompetencias proporciónanlle á persoa os saberes e actitudes necesarios para dar resposta aos requirimentos mínimos que son precisos para acceder, desenvolverse profesionalmente e integrarse no sistema produtivo.

As competencias básicas refírense a aqueles coñecementos recoñecidos nunha determinada cultura como requisito básico para acceder a unha ocupación. Dende a perspectiva do individuo, responden á esixencia de contribuír a aumentar a probabilidade de insertarse (ou reinsertarse) nun contexto de traballo. Estas competencias permiten facer fronte a situacións de procura e cambio dun posto de traballo, ou desde un sector produtivo a outro.

En canto ás competencias técnicas, dicir que son aquelas que inclúen o conxunto de coñecementos e técnicas necesarias para o desenvolvemento dunha determinada actividade laboral, nun lugar de traballo concreto, e defínense por un oficio ou un perfil profesional concreto.

As competencias transversais serían un cúmulo de aptitudes e actitudes, requiridas en diferentes traballos e en contextos diversos, polo cal son amplamente xeneralizables e

transferibles. Adquírense a partir da experiencia e móstranse no desenvolvemento funcional, eficiente e eficaz da actividade das persoas (Echevarría, 2002). Isto é, son consideradas competencias fundamentais para capacitar á persoa a traballar en diversos ámbitos profesionais logrando un resultado cualitativamente superior. Estas competencias agrúpanse en tres subtipos de operacións que o suxeito realiza: diagnosticar as características do ambiente e do proceso, establecer unha relación axeitada co ambiente, e estar disposto a afrontar a tarefa e o ambiente xa sexa a nivel mental, afectivo ou motor. Así, os procesos de diagnóstico, de relación e de afrontamento representan tres macrocompetencias que se caracterizan por posuír un alto grao de transferibilidade a diferentes actividades e contextos, coa posibilidade de que cada unha delas se artelle en elementos de competencias máis simples.

Tal como a define Angeli (1997; cit. en Aneas 2003: 183), a competencia diagnóstica representa unha gran cantidade de competencias con diferentes grados de complexidade e que son comúns a un amplo rango de actividades e funcións (laborais ou non). Realizar un diagnóstico axeitado da situación na que un se atopa, das características, das esixencias que se lle requiren ao individuo, das variables que poden afectar ás interaccións entre as persoas e o seu traballo son condicionantes fundamentais para un desempeño eficaz.

En canto ás competencias de relación, pódese dicir, concretamente, que refíren a habilidade interpersonal centrada naqueles comportamentos aplicados a situacións “cara a cara”, axudando a que os resultados dese encontro sexan máis eficaces. Dentro da competencia relacional é fundamental a competencia comunicativa xa que se fai necesaria para calquera contacto interpersonal que se estableza.

A última competencia da que nos fala Aneas é a competencia de afrontamento.

Trátase dunha competencia que capacita ao suxeito para intervir en caso de que se presente algún problema. Isto implica a construción e implementación dunha estratexia de acción. Tal competencia está intimamente relacionada coa competencia de diagnóstico xa que o diagnóstico fino da situación pode permitir unha mellor análise, e mesmo formular unhas metas e estratexias máis realistas e factibles.

É xustamente dentro das competencias transversais onde debemos facer alusión ás *competencias interculturais*. Seguindo a Aneas (2003), podemos significar por competencias transversais interculturais aqueles coñecementos, habilidades e actitudes que permiten diagnosticar os aspectos persoais e as demandas xeradas pola diversidade cultural. Permiten negociar, comunicarse e traballar en equipos interculturais e facer fronte ás incidencias que xorden na empresa mediante o autoaprendizaxe intercultural e a resolución de problemas que consideren outras culturas.

Falar de actitudes interculturais é fundamental porque supoñen a base da competencia intercultural (Byram, Nichols e Stevens, 2001). Neste senso, aluden a dualidades tipo, caso da curiosidade, aceptando a existencia doutras culturas igualmente válidas, e, xa que logo, que a realidade pode apreciarse desde puntos de vista non necesariamente coincidentes.

A referencia aos coñecementos non significa saber exhaustivo acerca de grupos ou culturas específicas (aínda que tamén pode alcanzar a esta faciana en situacións moi concretas) senón ao coñecemento xeral sobre o funcionamento de grupos e comunidades, así como os mecanismos conformadores da identidade.

E, naturalmente, mentar habilidades supón apelar a un conxunto de destrezas que favorecen unha axeitada interpretación de ideas, feitos ou documentos, e mesmo unha aprendizaxe interactiva que viabiliza a posta en práctica dos coñecementos en contextos comunicativos. O desafío e case sempre cómo apurar o

avance cara unha mellor conciencia dos propios valores e do seu impacto crítico ou avaliativo sobre a maneira de percibir realidades que é preciso manexar na traxectoria vital.

Hai na noción de competencia intercultural activos práxicos que a condicionan expresivamente cando ten que manifestarse, que facerse presente, en espazos de comunicación e de interacción, que son os que definen a representación primeiro e a actuación despois por parte das persoas. É nesa liña que a competencia intercultural esixe o coñecemento e a capacidade xenerativa de prácticas cooperativas en contextos de vida social, tendo en conta, de paso, que as estruturas de interacción cooperativa se vinculan a sistemas motivacionais fortalecedores de responsabilidade moral nos individuos (Santos Rego, 2006).

Dicir “competencia intercultural” significa ir máis alá do discurso das destrezas puras e duras, querendo abarcar tamén o cognitivo, o afectivo e o comunicativo ou, si se prefire, o mental e o social no desenvolvemento do suxeito, sen esquecer o papel das actitudes no carácter dialóxico e comunicativo da cultura como proceso. Así, tal vez sexa o mesmo falar de competencia cultural que de competencia intercultural posto que, en calquera caso, implica desenvolvemento de esquemas de pensamento e de acción mediante a negociación de significados co outro ou os outros. Polo tanto, parece lóxico identificar competencia intercultural cunha xenérica capacidade de participación activa e crítica en escenarios sociais caracterizados pola diversidade cultural e a pluralidade identitaria dos individuos.

As competencias interculturais esixen a disposición pola persoa duns referentes conceptuais, duns saberes que lle permitan levar adiante procesos de diagnóstico, relación e afrontamento sobre bases sólidas e rigorosas. Esta información lle permitirá recoñecer e identificar a cultura, tanto propia como allea, e planear respostas axeitadas a cada situación e necesidade de corte intercultural.

A adquisición de competencias interculturais posibilitará á persoa un mellor desempeño profesional cando se produzan relacións culturalmente situadas, e propiciará a integración sociolaboral das minorías culturais. Unha persoa será competente interculturalmente, cando na súa vida cotiá, e mesmo en relación coas demandas laborais, sexa quen de resumir pragmaticamente aqueles coñecementos, disposicións e habilidades precisas para resolver con efectividade situacións de comunicación ou de resolución de problemas. Porque, en definitiva, a interculturalidade é capacidade comunicativa que se resolve, parcialmente, no manexo de símbolos e significacións, comprometendo, ademais, unha búsqueda de novos sentidos á comunicación humana. Sen comunicación non é posible a construción cultural e menos aínda a competencia intercultural, máxime se aceptamos o razoable: que a acción interactiva e a apropiación cultural se superpoñen a cotío, incrementando a súa mutua influencia nunha edificante espiral de interrelación.

Faise imprescindible, xa que logo, a formación neste tipo de competencias dentro das organizacións, sen que sexa necesario neste caso estipular tipoloxías ou ámbitos de presenza institucional a privilexiar. A pragmática do crecemento organizacional está unida, *hic et nunc*, á pragmática da formación dos seus recursos humanos en competencias interculturais, viero efectivo para o logro de empresas máis humanas.

O que plantexa a comunicación intercultural é unha viaxe de ida e volta desde o eu ata o ti para chegar ó nos, o que supón unha paridade participativa (Ruíz Román, 2003); esa

viaxe é, en realidade, unha ruta que comeza co descubrimento da falsa homoxeneidade da cultura do 'outro', continúa co recoñecemento da diversidade propia, e remata coa percepción das semellanzas culturais.

Como moi ben explica Pineda (2002), a formación nas organizacións debe entenderse como un proceso sistemático, impulsado e xestionado por unha organización e dirixido aos seus colaboradores, que pretende desenvolver as competencias e as capacidades destes (os seus coñecementos, habilidades e actitudes) a fin de alcanzar os obxectivos que a organización ten formulado, tendo en conta os intereses e motivacións profesionais e persoais dos participantes. Entre estas habilidades poden listarse as seguintes: polivalencia, capacidade de desenvolver e manexar conceptos abstractos, capacidade de concentración, de toma de decisións e asunción de responsabilidades, empatía e habilidades sociais, ou mesmo a capacidade para traballar en condicións de presión (Asua, 2002).

En definitiva, segundo a orientación que se enfatice, así poderíamos especificar sub-competencias<sup>2</sup>, dentro da máis xenérica competencia intercultural, pero concluíndo sempre que estamos diante dun tipo de competencia que implica coñecementos, destrezas e disposicións ou actitudes, aspectos todos eles en absoluto desgaxables.

Quede claro que, desde a nosa visión, a emerxencia de empresas nas que é patente a diversidade cultural fai necesario a formación dos traballadores neste tipo de competencias e, máis concretamente, en competencias interculturais, entendidas na dinámica dunha for-

---

<sup>2</sup> Lustig e Koestler (1993: cit. en Kaikkonen, 2001: 67) propuxeron nada menos que oito sub-competencias interculturais: a) habilidade para mostrar respecto por persoas de distinta orixe étnico-cultural; b) adopción de posturas axeitadas na interacción; c) nova orientación ao coñecemento das persoas e das súas perspectivas acerca do mundo; d) capacidade de empatía; e) coñecemento de condutas de rol asociado a tarefas; f) coñecemento de condutas de rol relacional (condutas asociadas á boa mediación interpersoal); g) habilidade para dirixir a interacción, regulando conversacións e xestionando a comunicación non verbal; e h) tolerancia á ambigüidade.

mación xeral capaz de optimizar o desempeño profesional e a integración das persoas na empresa.

## CONCLUSIÓNS

Tense apreciado como o fenómeno da multiculturalidade na empresa é un fenómeno global de carácter estrutural. A multiculturalidade ten variados elementos e motivos na súa orixe e desenvolvemento, pero con evidentes signos de perdurabilidade nos textos e contextos que nos afectan no mundo de hoxe e do porvir. Estamos, pois, diante dunha dimensión da realidade que, afectándonos a todos, non deixa fóra do seu radio de acción á empresa e aos seus recursos humanos.

O que amosamos neste estudo é a importancia dunha nova configuración cultural no mundo do traballo e das ocupacións, ligada sobre todo á influencia exercida pola notoria chegada de inmigrantes co desexo de asentarse nesta sociedade. Estes homes e mulleres chegados de terceiros países, en número moi elevado, presentan dificultades asociadas ás súas cualificacións cando non experimentan graves demoras no logro de recoñecemento para a súa cualificación profesional.

Vivimos tempos nos que falar de competencia non é xa falar só de intelixencia e poder cognitivo na abordaxe e solución dos problemas, senón tamén de intelixencia socio-afectiva, aplicada a uns contextos de vida nos que, sutil pero efectivamente, as claves do desenvolvemento téñense ido achegando a claves de comunicación intercultural. Boa proba delo son as novas esixencias e os condicionantes credencialistas das empresas transnacionais, ou algunhas das formas que van adquirindo os discursos sobre a posibilidade de éxito na chamada sociedade aberta (ver Santos Velasco, 2004). Como botón de mostra, recomendaríamos a calquera escéptico que se dera unha volta pola rede e trate de conectarse con algunhas das mega-corporacións con esta cuestión

‘in mente’. Pode, entón, que esta perspectiva lle chegue de xeito máis directo ao comprobar como, sen ir máis lonxe, a xigantesca BASF (empresa química cunha facturación de máis de sesenta mil millóns de dólares no 2004) está proclamando entre os seus valores máis apreciados, e de modo textual, o da “competencia intercultural”.

Nese marco de reflexión, e de necesaria acción, son diversos os aspectos que poden determinar e afectar ás relacións sociais a nivel interpersoal, intergrupalo e intragrupal. Non dubidemos a estas alturas da importancia da integración cultural na empresa, que implica, á súa vez, competencia profesional dos traballadores, liberdade de mantemento da súa identidade cultural, relación social e integración na organización para o seu benestar.

Xorde así a necesidade de levar a cabo accións formativas que, no campo da interculturalidade e desde unha perspectiva transversal, permitan aos traballadores adquirir as competencias que require unha nova situación social e de desenvolvemento profesional nas organizacións. Tampouco podemos pasar por alto que esta formación debe ser impartida dende a base da reciprocidade, é dicir, sendo necesario que comprometa tanto a autóctonos como a alóctonos.

A formación intercultural no ámbito laboral permitirá aproveitar ao máximo os beneficios da diversidade presente na empresa, facendo posible a efectiva prevención dos atrancos que se podan xerar como consecuencia da mesma, e contribuíndo á mellora do clima organizacional a través do diálogo e do contraste sosegado de perspectivas.

Así pois, consideramos que o desenvolvemento de competencias interculturais é un proceso eminentemente práctico, orientado ao desempeño e a solución dos conflitos que se poidan derivar das relacións sociais establecidas ou dos desaxustes profesionais ocasionados, as máis das veces, por factores culturais.

Implica, polo tanto, o respecto á propia identidade e á identidade do outro e a adaptación do comportamento aos requirimentos funcionais do entorno social e laboral.

Somos conscientes de que o proceso de transformación dunha empresa cara a interculturalidade non é un obxectivo de doada consecución. Non esquecemos que a interculturalidade é máis proxecto ( ideal normativo) que realidade no eido social. Pero isto non debe impedir o necesario énfase na importancia de xestionar equitativamente os recursos humanos da empresa e de favorecer o deseño e implementación de políticas e normas empresariais que favorezan a eliminación de calquera tipo de discriminación.

## REFERENCIAS

- Aneas, M<sup>a</sup> A. (2003): *Competencias interculturales transversales en la empresa: un modelo para la detección de necesidades formativas*, Barcelona, Universidad de Barcelona (Tese de Doutoramento).
- Asua, B. (2002): Globalización, sociedad de la información y formación en las organizaciones, en Pineda, P. (coord.), *Pedagogía Laboral*, Barcelona, Ariel, 65-83.
- Beck, U. (1998): *¿Qué es la globalización?*, Barcelona, Paidós.
- Berzosa, C. (2003): La globalización económica, perspectivas de los mercados laborales y su incidencia en la población inmigrante: retos y propuestas. Ponencia ás Xornadas Estatais de Inmigración e Emprego: El empleo como pauta de integración. Estrategias de lucha contra la discriminación laboral, Madrid, Cruz Roja Española - Oficina Central
- Byram, M. ; Nichols, A. e Stevens, B. (2001): *Developing intercultural competence in practice*, Clevedon, Multilingual Matters.
- CEDEFOP (2002): *Formar y aprender para la competencia profesional. Segundo informe de la investigación sobre formación profesional en Europa. Informe de síntesis*, Luxemburgo, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- CES (2003): *Informe sobre la situación de las mujeres en la realidad sociolaboral española*, Madrid, Consejo Económico y Social.
- CES (2004): *La inmigración y el mercado de trabajo en España*, Madrid, Consejo Económico y Social.
- CCOO (1998): *Documento del Consejo Confederal de CCOO sobre Migraciones*, [http://www.ccoo.es/Publicaciones/DocSindicales/conf\\_migraciones.html](http://www.ccoo.es/Publicaciones/DocSindicales/conf_migraciones.html)
- Delors, J.J. (coord.) (1996): *La Educación encierra un tesoro*, Madrid, Santillana/UNESCO.
- Echevarría, B. (2002): Gestión de la competencia de acción profesional, *Revista de Investigación Educativa*, 1, 7-43.
- González de Ávila, M. (2002): *Semiótica Crítica y Crítica de la Cultura*, Barcelona, Anthropos.
- Izquierdo A. (dir.) (2003): *Inmigración: mercado de trabajo y protección social en España*, Madrid, Consejo Económico y Social.
- Jover G.; Fernández-Salineró C. e Ruíz M. (2005): El diseño de titulaciones y programas ante la convergencia europea, en Esteban Chapapría, V. (ed.), *El Espacio Europeo de Educación Superior. XXIV Seminario Interuniversitario de Teoría de la Educación*, Valencia, Universidad Politécnica de Valencia.

- Kaikkonen, P. (2001): Intercultural learning through foreign language education, en V. Kohonen, R. Jaatinen, P. Kaikkonen, e J. Lehtovaara, *Experiential learning in foreign language education*, Harlow, Essex, Pearson, 61-105.
- Lévy-Levoyer, C. (2003): *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*, Barcelona, Gestión 2000.
- Malgesini, G. (2003): La inmigración extracomunitaria: nuevos enfoques en España y Europa y análisis comparativo de modelos de integración en las sociedades de acogida, en *Actas Jornadas Estatales sobre Inmigración y Empleo*, Madrid, Cruz Roja, 35-52.
- Navío, A. (2001): *Las competencias del formador de formación continua. Análisis desde los programas de formación de formadores*, Universidad Autónoma de Barcelona, (Tese Doutoramento) (<http://www.tdr.cesca.es>).
- Pineda, P. (2002): Pedagogía Laboral y Formación en las Organizaciones: orígenes y desarrollos, en Pineda, P. (coord.), *Pedagogía Laboral*, Barcelona, Ariel, 43-61.
- Ruíz Román, C. (2003): *Educación intercultural: Una visión crítica de la cultura*, Barcelona, Octaedro.
- Santos Rego, M.A. (coord.) (2006): Contribución del discurso intercultural a una nueva teoría de la educación, *Revista Portuguesa de Pedagogía* (en prensa).
- Santos Velasco, F.J. de (2004): *Desarrollo de la competencia intercultural en alumnado universitario: Una propuesta formativa para la gestión en empresas multiculturales*, Barcelona, Universidad de Barcelona (Tese Doutoramento).
- Sarramona J. (coord.); Domínguez E.; Noguera J. y Vázquez, G. (2005): Las competencias en la secundaria y su incidencia en el acceso a la Universidad, en Esteban Chapapría, V. (ed.), *El Espacio Europeo de Educación Superior. XXIV Seminario Interuniversitario de Teoría de la Educación*, Valencia, Universidad Politécnica de Valencia.
- Tejada, F. (1999): Acerca de las competencias profesionales, *Herramientas*, 56, 20-30.
- Torres, J. (1994): *Globalización e interdisciplinariedad: el currículum integrado*, Madrid, Morata.