

# Multiculturalitat a l'empresa. Emergència de la formació intercultural

Trinitat Donoso\* i Assumpta Aneas\*\*

## Introducció

### CANVIS GLOBAIS EN UNA NOVA ERA

Cap al final del segon mil·lenni de l'era cristiana, diversos esdeveniments de transcendència històrica han transformat el paisatge social de la vida humana. D'una banda, la revolució tecnològica, centrada entorn de les tecnologies de la informació, ha reconfigurat la base material de la societat a un ritme accelerat. Les economies de tot el món s'han fet interdependents a escala global, i han introduït una nova manera de relació entre economia, estat i societat en un sistema de geometria variable (Castells, 2000). Amb aquesta finalitat, en aquest treball sintetitzarem algunes de les conseqüències d'aquest fenomen global.

Econòmicament, s'ha consolidat la relació dels mercats de tot el món en un sistema interdependent que funciona com una unitat a temps real (Castells, 2000), que es manifesta per l'auge de les empreses multinacionals i l'externalització de mercats, la qual cosa força a petites i grans empreses a mantenir relacions comercials més enllà del seu país. D'altra banda, les conseqüències i fites socials vinculades a aquest fenomen es manifesten en l'accentuació del desenvolupament desigual, no només entre nord i sud (Arango, 2002), sinó també entre els segments més dinàmics de les societats (Castells, 2000).

Alhora, els sistemes polítics estan sumits en una crisi estructural de legitimitat, enfonsats periòdicament per escàndols, dependents essencialment del suport dels mitjans de comunicació i del moviment personalitzat i cada vegada més aïllats de la ciutadania (Castells, 2000). Aquest fet incrementa exponencialment el nombre de refugiats i emigrants que fugen de la pobresa i la

---

(\*) Trinidad Donoso és doctora en Pedagogia i llicenciada en Psicologia, professora titular de la Facultat de Pedagogia de la Universitat de Barcelona. És membre del Grup de Recerca en Educació Intercultural (GREDI). Té un llarg historial en recerca sobre orientació i inserció laboral.

(\*\*) Assumpta Aneas és doctora en Pedagogia, professora de la Facultat de Pedagogia de la Universitat Barcelona i forma part del GREDI. Posseeix un llarg historial professional en la formació ocupacional i continua, s'ha especialitzat en el camp de les competències interculturals.

repressió (Castells, 2002<sup>1</sup>; Aja, 1994; Baldwin-Edwards, 2002; Bauböck, 2002; Böcker, 1998; UNHCR, 2001, i Ahmed, 2002).

Enfront d'aquesta situació, la gent tendeix a reagrupar-se entorn d'identitats primàries: religioses, ètniques, territorials, nacionals, tal com han recollit Castells (2000); Calhoun (1994); Touraine (1994), i d'altres. Aquest últim autor, Touraine (1991), i d'altres com Wieviorka (1993), han suggerit que s'han de relacionar els corrents estesos de racisme i xenofòbia a l'Europa Occidental amb una crisi d'identitat per convertir-se en una abstracció (Unió Europea), al mateix temps que descobreixen en el si de les seves pròpies societats l'existència de minories ètniques. Per la seva banda, Cues (1992), Kepel (1993), Martiniello (2002), Muñoz (2002) i Wieviorka (1993) han estudiat el significat de l'emergència dels fonamentalismes religiosos (cristià, islàmic, jueu, etc.) com a resposta a aquesta situació.

I com a colofó de tots aquests impactes, s'han redefinit les relacions entre homes, dones i nens que afecten les estructures familiars, la sexualitat i la identitat (Castells, 2000).

#### EMERGÈNCIA DE L'EMPRESA MULTICULTURAL

Les conseqüències de tots aquests canvis en l'escenari productiu i social de l'era postindustrial generen una percepció i una consciència de complexitat (Francesco, 1999). D'aquesta manera, l'escenari laboral i l'empresa multicultural emergent en aquest ordre nou han de donar resposta als nous requeriments tècnics i funcionals, i també a una realitat social nova i complexa.

Des de la Unió Europea s'han anunciat les dues grans orientacions polítiques que guiaran les pràctiques i els programes d'actuació, de formació i d'integració social desenvolupats en els estats membres:

- D'una banda, la valorització de l'educació, la formació i l'aprenentatge permanent com a recurs prioritari, tal com assenyalen els diversos documents de la Unió Europea.<sup>2</sup>
- D'una altra, l'atenció a la integració plena i total de les persones, de manera que emergeixi una noció de ciutadania més àmplia, fundada en una solidaritat activa i sobre la comprensió recíproca de les diverses cultures que constitueixen la riquesa i l'originalitat d'Europa (Angeli, 1997; OIT, 1994, i Zapata, 1999).<sup>3</sup>

(1) En el Simposi Internacional sobre Polítiques d'Immigració Europa-Mediterrani, dut a terme del 30 de gener a l'1 de febrer de 2002 a Barcelona es va comunicar la xifra de 150 milions de immigrants i refugiats a tot el món, dada que representa un 3 % del total de la població. En el mateix fòrum es va posar de manifest com a Espanya s'havia passat de 500.000 immigrants, el 1995, a una xifra d'1.109.000 immigrants el febrer de 2002.

(2) Llibre Blanc (Cresson, 1996); Europea (1996); Europea (1996), entre d'altres.

(3) Títol 4 del tractat d'Amsterdam (1.05.1999), Consell Europeu sobre Justícia i Interior (octubre de 1999), a Tampere. *Carta dels drets fonamentals dels europeus* (Savis, 1996).

Això posa de manifest la consciència que la dificultat de gestionar aquesta realitat no només radica en dificultats tècniques, que continuen augmentant per a una limitada minoria, sinó també pel que fa a les dificultats de convivència social i organitzativa (Francesco, 1999).

#### COMPETÈNCIES INTERCULTURALS COM A RESPOSTA ALS NOUS REQUERIMENTS ORGANITZATIUS

En aquest punt s'ha de fixar l'atenció en el treball i en la formació professional. Què caracteritza el treball en aquest context? Els canvis que es preveuen en el nou context organitzatiu són:

- *Resolució de problemes orientada, no en la repetició d'esquemes conceptuals tradicionals, sinó en la recerca d'enfocaments alternatius.*
- *Acceptació del caràcter complex del sistema (tant productivament com socialment), amb la necessitat conseqüent de comprendre i intentar controlar les diverses variables de la realitat en el seu context estratègic.*
- *Capacitat de percebre la realitat i els fenòmens de manera generalista, considerant tots els elements de complexitat i innovació abans citades, més que de manera especialitzada.*
- *Desenvolupament de la diversitat comunicativa, tant pel que fa a l'origen cultural, com a l'aspecte tecnològic i/o científic, com a conseqüència o causa del procés de mundialització i facilitació de la comunicació.*
- *Sensibilitat per percebre i relacionar-se amb altres i en diversos escenaris, per poder afrontar les tensions sorgides permanentment entre el subjecte i la societat.*
- *Comunicació quant a la relació interpersonal, la realitat local o la capacitat de comunicar-se de manera diversa i al llarg de diversos fronts i societats com s'espresa.*
- *Arquitectura organitzativa descentralitzada articulada d'acord amb el subjecte, l'estructura econòmica i la social.*
- *Cultura de negociació absolutament necessària en un sistema de variables múltiples i d'alta subjectivitat.*
- *Adaptabilitat i capacitat per conviure en situacions de canvi pronunciat.*
- *Contínua creativitat i innovació.*

De Rita i Bonomi, (1998)

Com pot apreciar-se, la gestió de les competències<sup>4</sup> es configura com un factor crucial, que ja havia estat considerat per autors com Echeverría (2001),

(4) Presentem la conceptualització de competències professionals formulada per Sarasola: «Les competències professionals serien: unes característiques personals (sabers i conductes, apti-

Pérez Escoda (2001), Francesco (1999), Sarasola (1996), Levy-Levoyer (1997) o SURT (1998) entre d'altres.

La reflexió i l'anàlisi efectuada per aquests i altres autors, com Khachani (2002), Angeli (1994) o Benadusi (1999), per identificar aquelles competències que assegurin la inserció laboral de les persones immigrants, així com una millora en la qualificació, que doni respostes als efectes que la cultura pot determinar sobre les relacions i resultats de les interaccions personals en contextos laborals, emergeix com a nou centre d'atenció i com a base per al desenvolupament de la formació intercultural (Landis, 1996; Pedersen, 1994; Triandis, 1990; Brislin, 1994; Dinges, 1996; Hampden-Turner, 2000, i Kim, 1988)

## Formació intercultural

La formació intercultural té com a finalitat produir canvis significatius, tant en els judicis socials com en les competències de les persones; aquests canvis s'han de preparar positivament per al procés d'interactuar en diferents ambients culturals (Gudykunst, 1996). Tota formació intercultural està orientada a millorar la formació de treballadors en unes situacions interculturals específiques.

Els objectius de la formació intercultural poden variar, poden anar dirigits a ajudar els treballadors a ajustar-se per viure en ambients culturals nous, interactuar amb membres d'altres grups culturals, etc. Encara que les metes puguin ser específiques per a programes particulars, gairebé tota formació intercultural comporta alguna forma de canvi en les àrees de cognició, afectivitat i conducta.

Respecte a l'àrea cognitiva, la formació té com a principi ajudar els treballadors a comprendre com la pròpia cultura, les actituds i els estereotips influeixen en les seves interaccions amb membres d'altres cultures. La formació intercultural en l'àrea afectiva pretén ajudar els treballadors a dirigir les seves reaccions emocionals quan interactuen amb membres d'altres cultures. Finalment, quan es pretén ajudar a desenvolupar destreses que es necessiten per interactuar efectivament amb membres d'altres cultures, ens referim a l'àrea conductual.

En definitiva, la formació intercultural es planteja les qüestions següents:

- Com podem sensibilitzar les persones cap a la dimensió cultural?
- Com podem formar tenint en compte la qüestió cultural?
- Quina classe de formació hem de donar?

---

tuds i actituds) que defineixen (en situacions de treball) unes capacitats d'acció (segons uns nivells requerits i unes activitats definides) que amplien el camp d'acció professional». (Sarasola, 2000: 136).

## Disseny de la formació intercultural

És clau dissenyar de manera sistemàtica programes de formació intercultural, d'acord amb uns objectius específics i de manera que puguin incrementar l'efectivitat d'aquests programes, aplicant les tècniques més apropiades per a cada objectiu.

El primer pas en el disseny és aïllar les metes específiques de la formació. Les metes poden derivar-se de diverses fonts. Les necessitats dels treballadors s'han de tenir en consideració per determinar metes específiques, ja que ¿són les mateixes necessitats les d'un treballador que va a un país durant tres anys amb la seva família que les d'una altra persona que estarà sis mesos sense família? Algunes consideracions que s'han de tenir en compte en plantejar-ne el disseny són les següents:

### A) CONSIDERAR L'ANÀLISI DE NECESSITATS

Permet assegurar quines són les necessitats dels que rebran la intervenció perquè les necessitats quedin cobertes. Això ajuda a implicar els subjectes en el programa si senten que les seves necessitats s'hi recullen. Així mateix, s'obté una comprensió dels subjectes que rebran el programa. Són etnocèntrics? S'oposen a un aprenentatge experiencial? Pot pensar-se que hi haurà reaccions negatives a alguna tècnica?

### B) SELECCIONAR UNA TEORIA QUE GUII LA FORMACIÓ

Molts professionals no veuen la teoria amb un valor pràctic, es basen en pensaments, intuïcions, sentiments o en el seu domini d'una compilació de tècniques. Però la fonamentació sobre el concepte i significat de la cultura (Bhawuk, 1996 i Pedersen, 1997), el seu impacte sobre el subjecte i la seva dimensió social, les variables que afecten les relacions interculturals i els seus resultats, etc., aporten validesa al programa i poden ser una clau d'eficàcia. Per això, la teoria ha de ser consistent amb els objectius de la formació, tenir sentit per als formadors i ser aplicable als subjectes que rebran la formació.

### C) SELECCIÓ I SEQÜENCIACIÓ D'ESTRATÈGIES DE FORMACIÓ

Ens movem en aquest moment en dues línies principals: una formació eminentment cognitiva o una formació més afectiva i actitudinal. En aquest moment adquireixen una importància vital les tècniques que s'utilitzin (Bhagat, 1996; Bhawuk, 1996); pel que fa a això, els especialistes de formació intercultural refereixen dos tipus d'enfocaments:

- a) L'enfocament *didàctic*, que posa èmfasi en la comprensió de la cultura, la gent, els costums, la lectura i la discussió de similituds i diferències.
- b) L'enfocament *experiential*, en el qual l'aprenentatge es realitza per l'experiència: simulació, *role-plays*, confrontacions, reaccions i discussions de les reaccions.

El principi bàsic d'ambdós és que han d'estar d'acord amb els objectius, i és aconsellable combinar una varietat que permetrà, d'una banda, cobrir objectius diversos, i d'una altra, adaptar-se als estils d'aprenentatge dels subjectes.

#### D) CONTINGUT DE LA FORMACIÓ

El contingut de la formació intercultural, d'acord amb les competències que hagi de respondre, pot ser divers. Una formació que respongui a competències bàsiques orientades a la inserció laboral pot incloure des d'idiomes, fins a coneixement de l'estructura sociopolítica del país, nocions d'economia i d'organització d'empreses, així com tècniques de recerca d'ocupació (Angeli, 1994 i Figuera, 1999).

La formació intercultural com a formació contínua que capaciti les persones per al treball en empreses i contextos multiculturals centrarà el seu contingut en la cultura i la seva influència. A aquest efecte es consideren dos enfocaments per abordar aquesta modalitat formativa (Bhawuk, 1996; Kim, 1988; Pedersen, 1994, i Pedersen, 1997):

- **Enfocament general** de la cultura. Malgrat que no hi ha acord sobre el que constitueix formació en cultura general, alguns autors veuen aquesta formació referint-se a tòpics com ara consciència cultural, formació sensitiva que permet a la persona aprendre sobre un mateix i preparar-lo per interactuar amb qualsevol cultura, o bé incrementar la comprensió del subjecte per apreciar les influències de la cultura en la conducta, o l'aplicació de diversos models per analitzar la variabilitat cultural, sense centrar l'atenció en cap cultura en concret.
- **Enfocament específic**, que es refereix a informació sobre una cultura i guies per a la interacció amb membres d'aquesta cultura o «formació centrada en una cultura en particular».

#### E) TÈCNiques I ESTRATÈGIES DIDÀCTIQUES

Les tècniques més usades poden classificar-se en la següent tipologia:

- **Didàctica cultura general**

Presenten informació de cultura general, les més comunes són:

- *Tècniques lectura / discussió*. Il·lustren com les actituds dels subjectes influeixen en la comunicació amb membres d'altres cultures a través de lectures i discussió. D'altres vegades poden presentar característiques específiques de les cultures, per exemple individualisme–col·lectivisme, per il·lustrar com es poden adaptar les conductes a la comunicació efectiva amb uns altres.
- *Vídeos i pel·lícules*. A molts els falta fonamentació teòrica, però si se seleccionen curosament poden servir per il·lustrar processos de comunicació intercultural. El contingut és divers, des d'incidents crítics, a entrevistes amb experts, suggeriments i qüestions pràctiques, causes de problemes, etc.
- *Assimiladors de cultura general*. L'ús d'incidents crítics des de moltes cultures diferents que permet als subjectes aprendre principis que incideixen en cultures específiques. Hi ha incidents per a una varietat de cultures i temes: ansietat, expectatives, disconformitat, ambigüïtat, confrontació amb els propis prejudicis, rituals, superstició, valors, estils d'aprenentatge, etc.

### • Didàctica cultura específica

Inclouen informació sobre cultures específiques; les més habituals són:

- *Orientació general*. Comprèn, d'una manera general, tres tipus d'informacions: en primer lloc, l'orientació sobre fets concrets: història, família i altres estructures socials, religió, filosofia, educació, economia, indústria, política, etc. Alguns autors argumenten que aquests aspectes són els menys importants, perquè qualsevol treballador intel·ligent pot obtenir-los per ell mateix. En segon lloc, la informació sobre les actituds, perfils de personalitat, valors, conductes, una classe àmplia d'informacions que no sol aparèixer en els llibres. I per últim, la que tracta sobre els problemes que es poden trobar en les relacions amb una cultura determinada.
- *Formació lingüística*. El coneixement del llenguatge és necessari, encara que varia en la importància que la gent d'un país li concedeix, però sempre indica interès per aquesta cultura.
- *Assimiladors de cultura específica*. Normalment estan constituïts per una sèrie d'episodis que qualsevol emigrant pot etiquetar com a *situacions problemàtiques*. Cada episodi descriu una interacció; després de la lectura de la interacció el subjecte examina diferents interpretacions i elegeix què li sembla el que explica la interacció, si falla se li explica el perquè i torna a fer una elecció fins a encertar la correcta. En el cas dels assimiladors de cultura general, l'explicació es basa en el principi ampli de les diferències culturals (individualisme–col·lectivisme), mentre que en els de cultura específica l'explicació es basa en característiques específiques de la cultura.
- *Lectures de cultura específica*. Les lectures que existeixen inclouen com els ciutadans d'un país expressen les seves visions sobre el món en comparació a una classe mitjana de la cultura de referència —per

exemple, els Estats Units. Inclouen sèries breus de valors, costums, estils de vida i informació pràctica sobre la vida de cada dia fora i dintre del treball.

#### • **Experiencial cultura general**

Ajuden a experimentar com la pròpia cultura, els estereotips i les actituds influeixen en la conducta. Inclouen:

- *Workshops*. Animen els participants a aprendre a través de les seves interaccions amb membres d'altres cultures i en situacions de petit grup.

Des d'un punt de vista de comunicació intercultural, els participants en un *workshop* poden aprendre sobre temes de cultura general, sobre les cultures dels altres membres del grup i sobre els problemes de comunicació que hi ha quan els membres de cultures diferents es reuneixen. El més important és que cadascun pot aprendre sobre ell mateix, a partir de la trobada i del contrast amb valors i sistemes conductuals que il·luminaran els seus propis sistemes. Els grups normalment són d'unes deu persones. Els facilitadors guien la interacció dels participants, però no ensenyen formalment. Analitzen les interaccions i extreuen conclusions. Poden utilitzar-se tècniques molt variades: discutir diferències culturals entre els membres, discutir el tipus de comunicació que hi ha, *role-plays* per ajudar a comprendre com se solucionen els conflictes o com es prenen les decisions en altres cultures, usar incidents crítics, etc. Encara que totes aquestes tècniques poden utilitzar-se, l'èmfasi principal és l'anàlisi de les interaccions que té lloc entre els participants.

- *Assimiladors culturals generals*. Exercicis experiencials dissenyats per estimular la interacció entre els membres de cultures diferents. És a dir, presentar una sèrie de valors de la cultura de referència i contrastar-los amb altres valors oposats, exemples de simulació entre dues cultures inventades molt diferents amb unes regles establertes i dividir els participants en cadascuna d'aquestes cultures.
- *Autovaloracions*. Instruments per determinar actituds i percepcions de la competència comunicativa dels subjectes: inseguretats, ansietat, tendències a evitar—aproximar, prejudicis, etnocentrisme, etc. Després de completar l'instrument es discuteix com aquestes actituds i motivacions influeixen en la seva capacitat per comunicar-se efectivament amb membres d'altres cultures.

#### • **Experiencial cultura específica**

Es tracta de tècniques per ajudar en les interaccions amb membres d'altres cultures i aprendre des d'aquesta experiència.

- *Workshops comunicació bicultural*. Limita els participants a membres de dues cultures. Els facilitadors han de ser familiars amb l'altra cultura i



han de ser capaços de tenir-hi una comunicació efectiva. Es podrien fer sessions en cadascuna de les llengües de les dues cultures.

- *Simulacions de cultura específica*. Hi ha poques simulacions d'aquest tipus disponibles. Ajuden els subjectes a comprendre la influència de la cultura en estils de direcció, vida i treball, interaccions dels treballadors, per exemple, entre els Estats Units i el Japó. La simulació no inclou interaccions entre membres de dues cultures, sinó que il·lustra diferències culturals.
- *Role-plays de cultura específica*. Aprendre com s'ha d'interactuar en situacions específiques amb membres d'una cultura específica, per exemple, negociar un contracte.

#### F) ALGUNS PROBLEMES ASSOCIATS AL DISSENY DE LA FORMACIÓ INTERCULTURAL

##### • Quant ha de durar la formació intercultural?

Actualment hi ha una demanda exagerada en certs països sobre programes i dissenys de formació, perquè cal enfrontar-se a una situació laboral en què les diversitats culturals són cada vegada més presents. La solució ràpida per plantar cara a aquesta nova força de treball és aplicar dissenys relativament curts en el temps. Els resultats obtinguts a partir d'aquí s'han de contemplar amb precaució, perquè els biaixos, prejudicis i estereotips que es posen en joc en aquesta classe de formació són profunds, complexos i processos de temps llarg.

##### • Molts dels programes no tenen una fonamentació teòrica

La varietat de contextos cap als quals es dirigeix (ajustament a altres cultures, destresa per treballar amb clients d'altres cultures, destreses per operar amb treballadors diversos, etc.) estableix la importància de treballar amb models teòrics. Aquests dissenys o models teòrics haurien d'explicar la interacció cap als quals la formació està dirigida. Si la finalitat és ajudar subjectes a adaptar-se a noves cultures, els models es podrien basar en teories d'ajustament cultural, si és un disseny per ajudar les persones a comunicar-se efectivament en un lloc de feina multicultural, es podria basar en una teoria d'efectivitat intergrupala (Ward, 1996; Ward, 1999; Garreta, 1998, i Grimm, 1990).

##### • Biaixos culturals en la formació

Algunes de les assumpcions o principis que es tenen sobre sistemes organitzatius, càrrecs o figures, com per exemple la de líder, són creences que reflecteixen una visió etnocèntrica d'aquests conceptes. Moltes de les tècniques i tasques associades a la formació han estat desenvolupades gairebé exclusivament en països individualistes i es basen en principis que potser no comparen cultures col·lectivistes.

## G) CONSIDERAR L'AVALUACIÓ DEL PROGRAMA

L'atenció a l'avaluació de la formació és un element clau, tal com han recollit autores reconegudes en l'àmbit de l'educació multicultural com Bartolomé (2000) i Cabrera (2000), entre d'altres.

## Conclusions

Després de fer una revisió general de la formació intercultural, s'han de destacar les possibilitats que per als professionals de la pedagogia i la psico-pedagogia presenta aquesta àrea, des dels programes de formació i orientació per a la inserció d'immigrants, fins a la formació contínua que aporti més competències interculturals a totes aquelles persones que treballin en organitzacions multiculturals i que prestin serveis a usuaris culturalment diversos, com per exemple els serveis socials, la sanitat, i evidentment l'educació. No hi ha dubte que aquesta àrea presenta grans possibilitats i reptes. El més gran, tal com proposa Martiniello (2002), pot ser que sigui desenvolupar un model propi de formació i d'integració intercultural, que sense menysprear els treballs de tants autors anglosaxons, que tant han aportat i sense caure en l'etnocentrisme, respongui a les realitats i necessitats del nostre escenari mediterrani i europeu.

## Bibliografia

- AHMED, A. S.: «Migrations et développement en Méditerranée: Leçons et perspectives à la lumière de l'accord de Barcelone». Dins *Simposi Internacional Europa-Mediterrània. Polítiques d'Immigració*. Barcelona: Institut Català de la Mediterrània i Universitat Pompeu Fabra, 2002.
- AJA, E.: *Migrantes, refugiados y cooperación internacional. Una aportación para la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo*. Ginebra: CIPD, 1994.
- ALLIEVI, S.: «Fundamentalismo en la nueva sociedad». Dins *Simposi Internacional Europa-Mediterrània. Polítiques d'Immigració*. Barcelona: Institut Català de la Mediterrània i Universitat Pompeu Fabra, 2002.
- ANEAS, A.: *Evaluación de una experiencia de comunicación on line «Global Team Work»*. Primer Congreso de Creatividad y Sociedad. Barcelona, 2001.
- ARANGO, J.: «El Mediterráneo, entre la mundialización y la diversidad ideosincrática». Dins *Simposi Internacional Europa-Mediterrània. Polítiques d'Immigració*. Barcelona: Institut Català de la Mediterrània. Universitat Pompeu Fabra, 2002.
- BALDWIN-EDWARDS, M.: «Immigration and European Welfare systems: A frame work for comparative analysis». Dins *Simposi Internacional Europa-Mediterrània. Polítiques d'Immigració*. Barcelona: Institut Català de la Mediterrània i Universitat Pompeu Fabra, 2002.

- BARTOLOMÉ, M. CABRERA, F.: «Nuevas tendencias en la evaluación de programas de educación multicultural», *Revista de Investigación Educativa*, 2000, vol. 18, núm. 2, p. 463–479.
- BAUBÖCK, R.: «How migration transforms citizenship- International, multinational and transnational perspectives». Dins *Simposi Internacional Europa-Mediterrània. Polítiques d'Immigració*. Barcelona: Institut Català de la Mediterrània i Universitat Pompeu Fabra, 2002.
- BHAGAT, R.: «Designing Intercultural Training». Dins LANDIS, D. i BHAGAT, R.: *Handbook of Intercultural Training*. Thousand Oaks (California): Sage, 1996.
- BHAGAT, R. et al.: «Cross-Cultural Training in Organizational Contexts». Dins LANDIS, D. i BHAGAT, R. *Handbook of intercultural training*. Thousand Oaks (California): Sage, 1996, p. 216-229.
- BHAWUK, D. P. S., TRIANDIS, H.C.: «The Role of Culture Theory in the Study of Culture and Intercultural Training». Dins LANDIS, D. i BHAGAT, R.: *Handbook of Intercultural Training*. Thousand Oaks (California): Sage, 1996, p. 17-34.
- BÖCKER, A. i HAVINGA., T.: *Asylum, Migration to the European Union: Patterns of origin and destination*. Luxemburg: Oficina per a les Publicacions Oficials de la Comunitat Europea, 1998.
- BRISLIN, R. i YOSHIDA, T.: *Improving Intercultural Interactions*. Thousand Oaks (California): Sage, 1994.
- CABRERA, F.: *Evaluación de la formación*. Madrid: Síntesis, 2000.
- CALHOUN, C. (ed.): *Social Theory and the Politics of Identity*. Oxford: Blackwell, 1994.
- CASTELLS, M.: *La era de la información*. Madrid: Alianza Editorial, 2000.
- CASTLES, S.: «Globalization and Migration». Dins *Simposi Internacional Europa-Mediterrània. Polítiques d'Immigració*. Barcelona: Institut Català de la Mediterrània i Universitat Pompeu Fabra, 2002.
- COLAS, D.: *La Glaive et le Fléau. Généalogie du fanatisme et de la société civile*. París: Grasset, 1992.
- CRESSON, E.: *Libro Blanco. Formación a lo largo de toda la vida, hacia la sociedad cognitiva*. Brussel·les: Comissió Europea, 1996.
- De RITA, G. i BONOMI TORINO, A. *Manifesto per lo sviluppo locale : dall'azione di comunità ai Patti territoriali*. Torino: Bollati Boringhieri, 1998
- DINGES, N. G. i BALDWIN, K. D.: «Intercultural Competence. A Research Perspective». Dins LANDIS, D. i BHAGAT, R.: *Handbook of intercultural training*. Thousand Oaks (California): Sage Publications. 1996, p. 106-123.
- ESPIN, J. V. i SANTAMARTA, A.: «Diversidad y escuela comprensiva». Dins ÀLVAREZ, M. i BISQUERRA, R. (coords.): *Manual de orientación y tutoría*. Barcelona: Praxis, 1996.
- GARRETA, J.: «Minorities ètniques, associacionisme i integració sociocultural». *Papers de sociologia*, 1998, núm. 56, p. 197-230.
- GRIMM, S.C., A.; KATIGBBAK, M., i REYES, J.: «Self described traits, values and moods associated with individualism and collectivism». *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1990, vol. 30, núm. 4, p. 466-500.
- GUDYKUNST, W. i TING-TOOMEY, S.: *Culture and Intercultural Communication*. Londres: Sage, 1988.

- HAMPDEN-TURNER, C. i TROMPENAARS, F.: *Building Cross-Cultural Competence*. Londres: Yale University Press, 2000.
- HOFSTEDE, G.: *Culturas y organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial, 1999.
- HUBBERT, K.; GUDYKUNST, W., i GUERRERO, S.: «Intergroup Communication over time». *International Journal of Intercultural Relations*, 1999, vol. 23, núm. 1, p. 13-46.
- KEPEL, G. (ed.): *Les Politiques de Dieu*. París: Seuil, 1993.
- KHACHANI, M.: «La question migratoire dans les relations euro-mediterrennes». Dins *Simposi Internacional Europa-Mediterrània. Polítiques d'Immigració*. Barcelona: Institut Català de la Mediterrània i Universitat Pompeu Fabra, 2002.
- KIM, Y. Y.: «Contexts of Cross-Cultural Adaptation». Dins KRAMARAE, C.: *Communication and cross-cultural adaptation: an integrative theory*. Clevedon: Mullilgula Matters LTD, 1998. p. 3-31.
- LANDIS, D., BHAGAT, R.: *Handbook of intercultural training*. Thousand Oaks (California): Sage, 1996.
- MARTINIELLO, M.: «L'Etat, le marché et la diversité culturelle. Simposi Internacional Europa-Mediterrània». Dins *Simposi Internacional Europa-Mediterrània. Polítiques d'Immigració*. Barcelona: Institut Català de la Mediterrània i Universitat Pompeu Fabra, 2002.
- MUÑOZ, G. M.: «Visibilidad y reelaboración del Islam en y desde el Mediterráneo Occidental». Dins *Simposi Internacional Europa-Mediterrània. Polítiques d'Immigració*. Barcelona: Institut Català de la Mediterrània i Universitat Pompeu Fabra, 2002.
- OIM/IOM-GENEVA, OIT i ACNUR: *Migrantes, refugiados y cooperación internacional. Una aportación para la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo*. Ginebra: CIPD, 1994.
- PAJARES, M.: *Ley de extranjería y derechos fundamentales*. Madrid: C.C.O.O., 2000/01.
- PEDERSEN, P.: *A handbook for Developing Multicultural Awareness*. Alexandria (Virginia): Americans Counseling Association, 1994.
- PEDERSEN, P.: *Culture-Centered Counseling Interventions*. Thousand Oaks (California): Sage, 1997.
- PIONTKOWSKI, U. et al: «Predicting acculturation attitudes of dominant and non-dominant groups». *International Journal of Intercultural Relations*, 2000, núm. 24, p. 1-26.
- SABIOS, C. D.: *Por una Europa de derechos cívicos y sociales*. Brussel·les: Comissió Europea, 1996.
- SIMONS, A.: *Diversophy. Un juego de formación on line intercultural*. Mandelieu-la Napoule: George Simons Internacional, 2001.
- SIMONS, G., LAMBERT, J. i MYERS, S. (ed.): *Global Competence*. Amherst Ma: HRD Press, 2000.
- TOURAINÉ, A.: «Existe-t-il encore une société française». *Contemporary french Civilization*, 1991, núm. 15, p. 329-352.
- TOURAINÉ, A.: *Qu'est-ce que la démocratie?* París: Fayard, 1994.
- TRIANDIS, H.C. et al: «A method for determining cultural, demographic and personal constructs». *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1990, núm. 21, p. 302-318.

- UNHCR: *International Migration, Racism, Discrimination and Xenophobia*. Ginebra: International Labour Office (ILO), International Organization for Migration (IOM), Office of the United High Commissioner for Human Rights (OHCHR), 2001.
- WARD, C.: «Acculturation». Dins LANDIS, D. I BHAGAT, R.: *Handbook of intercultural training*. Thousand Oaks (California): Sage, 1996, p. 124-147.
- WARD, C. I KENNEDY, A.: «The measurement of sociocultural adaptation». *International Journal of Intercultural Relations*, 1999, vol. 23, núm. 4, p. 659-677.
- WIEVIORKA, M.: *La Démocratie a l'épreuve. Nationalisme, populisme, ethnicité*. París: La Découverte, 1993.
- ZAPATA, R.: «Ciutadania de la Unió i Immigració». Dins *Àmbits de Política i societat*, 1999, p. 10-18.

## **Paraules clau**

*Empresa*

*Educació intercultural*

*Multiculturalitat*

En el presente artículo se presentan las características genéricas de la formación intercultural, que es una disciplina educativa que surge como respuesta a las necesidades generadas en las empresas culturalmente diversas. La formación intercultural tiene como finalidad cualificar a las personas para interactuar profesionalmente en diferentes ambientes culturales. Los objetivos de la formación intercultural pueden variar, pueden ir dirigidos a ayudar a las personas a ajustarse para vivir en nuevas ambientes culturales, interactuar con miembros de otros grupos culturales, etc. Aunque las metas pueden ser específicas para programas particulares, casi toda formación intercultural envuelve alguna forma de cambio en las áreas de cognición, afectividad y conducta. Los contenidos de la formación intercultural se centran en la cultura, pudiéndose orientar hacia un enfoque de cultura en general o un enfoque de una cultura concreta. Un aspecto clave de la formación intercultural es la metodología didáctica, en la que se pueden distinguir varias modalidades cuya eficacia estará en estrecha relación con determinantes relativos a la experiencia intercultural previa del alumnado, el origen y naturaleza de las demandas formativas, el tiempo y los recursos disponibles, etc. En conclusión, la formación intercultural se presenta como una disciplina novedosa, necesaria y con un gran futuro para los profesionales de la formación en las organizaciones.

Cet article traite des caractéristiques générales de la formation interculturelle, discipline éducative qui a vu le jour en réponse aux besoins des entreprises culturellement diversifiées. Le but de la formation interculturelle est de former des personnes pour interagir sur le plan professionnel dans différents milieux culturels. Les objectifs sont variables : il peut s'agir par exemple, d'aider les personnes à s'adapter à vivre dans un autre milieu culturel ou bien d'apprendre à établir des rapports appropriés avec les membres d'autres groupes culturels. Si les objectifs peuvent être définis de façon spécifique en fonction de programmes particuliers, pratiquement toute formation interculturelle implique un changement d'attitude dans des domaines comme la connaissance intellectuelle, l'affectivité ou le comportement. Les contenus de la formation interculturelle peuvent être orientés vers la culture en général ou vers une culture en particulier. Par ailleurs, la méthodologie constitue un des aspects essentiels de la formation interculturelle. Il en existe plusieurs modalités dont l'efficacité s'adapte à différents paramètres tels que l'expérience interculturelle préalable des stagiaires, la raison et la nature de la demande de formation, le temps et les ressources disponibles, etc. En conclusion, la formation interculturelle est une discipline novatrice, de grande utilité et offrant de bonnes perspectives pour les formateurs des organismes professionnels.

In this article we present the general features of intercultural training. Intercultural training is a discipline within education that has developed as a response to the needs generated in culturally diverse firms. Intercultural training aims to train people to interact professionally in various cultures. The objectives of intercultural training may vary: seeking to help people adjust to life in new cultural settings, to interact with members of other cultural groups, etc. Although the aims may be specific for particular programmes, nearly all intercultural training involves some form of change in the areas of cognition, sensitivity and behaviour. The contents of intercultural training are centred on culture, with either a focus on general culture or a specific culture. A key feature of intercultural training is the teaching methodology. Here various modes can be distinguished, the efficiency of which is closely linked to factors related to the previous intercultural experience of the trainees, the origin and nature of the training requirements, time and availability of resources, etc. In conclusion, intercultural training is presented as a new but necessary discipline and one with a great future for training professionals working in all types of organisation.