

CAPÍTULO 10:

FORMACIÓN

INTERCULTURAL EN LA

EMPRESA

INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO

En los capítulos anteriores se ha procedido a conceptualizar un modelo de competencias. Si se retoman las aportaciones de Echeverría (1993 y 1999), la cualificación profesional emerge como fruto de una relación dialéctica entre el puesto de trabajo y la estructura socio – organizativa donde éste se ejerce.



Figura 1: Contexto de emergencia de la cualificación intercultural.(Echeverría, 1999)

En este sentido y tomando como base el trabajo de Besolan, (2000: 16) y adaptándolo al contexto multicultural ha definido la **cualificación profesional intercultural** como:

“El conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que las personas adquirirán durante los procesos de socialización y / educación / formación intercultural. La cualificación intercultural se considerará un activo que las personas disponen. Que puede desarrollarse a lo largo de su experiencia profesional intercultural y utilizarse para desempeñar determinados puestos de trabajo en organizaciones multiculturales ”.

Partiendo de este concepto de cualificación, en el presente capítulo se va a prestar atención a la formación intercultural en la empresa.

Para ello va a articularse el contenido del mismo en torno a la siguiente estructura:

1. En primer lugar se va a proceder a clarificar el concepto de formación intercultural; destacando sus componentes fundamentales y relacionándolo con el término de educación intercultural.
2. En el segundo apartado se va a prestar atención a la dimensión pedagógica de la formación intercultural. Es decir, se van a detallar las posibles metas y finalidades, se van a presentar los aspectos más didácticos, los recursos disponibles y finalmente se prestará atención a la evaluación de la formación intercultural.
3. Para ilustrar de manera práctica de qué manera se articula la formación intercultural se va a presentar la programación de un curso de formación. Dicha programación se diseñará sobre la base ciertos supuestos y los resultados obtenidos en la aplicación empírica y confirmación del Modelo CIT, de manera que sobre la base de la tipología de personas que se han entrevistado y las necesidades formativas detectadas se procederá a realizar una programación de formación intercultural de 20 h de duración.
4. Se va a finalizar este capítulo argumentando el carácter de la formación intercultural como agente de transformación social. Nos place especialmente, en estos momentos de incertidumbres y transformaciones, poder argumentar que en el seno de la empresa pueden generarse sinceros y verdaderos procesos *de transformación social hacia una humanidad más tolerante y abierta*.

1. CLARIFICACIÓN CONCEPTUAL DE LA FORMACIÓN INTERCULTURAL

En este primer punto se va a realizar una clarificación conceptual de la formación intercultural. Antes de profundizar en el concepto será necesario relacionarlo con el término, tan afín, de educación intercultural y averiguar en qué medida designan los mismos hechos y principios o, por el contrario, puntualizar en qué se distinguen. A continuación se abordará el tema de la diversidad de términos con que se designa la formación intercultural. Este paso se considera importante para valorar si esta diversidad de términos responde a una diversidad semántica o no. Se finalizará este punto presentando aquellos rasgos que caracterizan, a nuestro criterio, la formación intercultural.

1.1. Análisis del concepto

Para proceder a clarificar el concepto de formación intercultural en la empresa se pretende dar respuesta y relacionar dicha formación con otros términos, en principio, afines

1.1.1. ¿Formación intercultural o educación intercultural?

Abordar la formación intercultural desde el foro en que nos encontramos demanda una primera clarificación conceptual. ¿es lo mismo formación intercultural que educación intercultural? ¿responden a la misma epistemología?, ¿comparten objetivos? ¿hablar de formación intercultural es hablar de educación intercultural? En este apartado se intentará dar una modesta respuesta a estas cuestiones de modo que se vaya clarificando el término que nos atañe en el presente capítulo.

Para responder a la cuestión de si la educación intercultural y la formación intercultural responden a la misma epistemología se procederá a analizar el término de educación intercultural, pues, a nuestro juicio resulta más inclusivo que el segundo.

El Gredi inició su actividad investigadora sobre la educación intercultural en 1992, desde entonces numerosas investigaciones y publicaciones han plasmado los trabajos y avances del grupo respecto al tópico de la educación intercultural. Sintetizando la evolución del término realizada por dicho grupo (Bartolomé, 2001:76)

“Se puede exponer como la multiculturalidad hace referencia a un concepto que cualifica ciertos fenómenos sociales o educativos. Con frecuencia, especialmente, en el ámbito europeo no anglosajón, se utiliza contrapuesto al término “interculturalidad”, para dotar al segundo de una mayor fuerza positiva a la hora de caracterizar el fenómeno”.

La multiculturalidad expresa una situación “de hecho”: la existencia de varias culturas en contacto; al respecto pueden resultar ilustrativos los trabajos sobre las multiculturalidad y la educación que ha realizado Soriano, E. (1999^a y 1999b). La interculturalidad remite siempre a la interdependencia, reciprocidad y simetría entre culturas. Implica el diálogo, la comunicación entre los que son diferentes: personas y grupos¹. Dicho diálogo, tal y como apunta Rodrigo Alsina (1999:242)

“Debe ser crítico, pero también autocrítico; diálogo que comienza por la aproximación y el conocimiento de la otra cultura; que supone la lucha y la eliminación, en la medida que sea posible, de los estereotipos culturales que cada cultura produce de las otras culturas; y que implica, por último, desde la relativización de la propia cultura, el descubrimiento y comprensión de valores alternativos y , en caso de que los consideremos válidos y preferibles, su realización”

Bajo estas ideas, los trabajos sobre el concepto, modelos y paradigmas de la educación intercultural han aportado grandes avances en el concepto (Aguado, 1999 y 1991). Tomando como base el trabajo de Sabariego (2001: 53), en el cuadro 1 se han sintetizado las siguientes implicaciones relativas al concepto de educación intercultural

¹ Bartolomé (2001, 1997, 1992) señala que esta distinción semántica entre la educación multicultural y la educación intercultural sólo aparece diferenciada en algunos autores europeos. Y que de hecho, la concepción que aquí se presenta de educación intercultural puede ser utilizada bajo el amplio término de “multicultural education”.

Educación intercultural
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intercultural. El término multicultural designa una situación de hecho, la descripción de la existencia de diversos grupos culturales en una situación social determinada. El término intercultural afirma explícitamente la realidad del diálogo, la reciprocidad, la interdependencia que llega a constituir una fuente de enriquecimiento mutuo por parte de las diversas culturas que están en esa realidad social. ▪ El término de educación intercultural describe un proceso educativo dinámico, de interacción, intercambio, apertura y solidaridad efectiva. Dicho proceso irá desde el reconocimiento de los valores, de los modos de vivir, de las representaciones simbólicas; ya sea dentro de los registros de una misma cultura o bien de culturas diferentes ▪ La finalidad de la educación intercultural está orientada a la transmisión de los conocimientos y destrezas necesarias para permitir que los ciudadanos y ciudadanas de diversos orígenes puedan participar en una sociedad democrática y plural ▪ La integración desde la perspectiva intercultural pone un énfasis especial en el proceso bilateral de intercambio y adaptación mutua La integración implica a todo el conjunto de la sociedad, no sólo al grupo minoritario.

Cuadro 1. Implicaciones relativas al concepto de educación intercultural. Fuente. Sabariego (2001:53-62)

En este punto nos atrevemos a plantear que la formación y la educación intercultural comparten grandes similitudes. Esta afirmación la realizamos a partir del contraste entre:

- Los rasgos de la educación intercultural
- La base ontológica y epistemológica que ha guiado la exposición teórica tanto de la empresa intercultural (organización y contexto legal, laboral y socioeconómico) como de las competencias interculturales objeto de la formación intercultural.

De tal manera que:

- Ambas comparten el significado de la **interculturalidad** en cuanto a proceso dinámico e interdependiente
- Ambas comparten el **concepto de integración** en cuanto afecta a todos los grupos en relación.
- Ambas aceptan la **complejidad, dinamismo y carácter procesual** de la educación para y en interculturalidad

Donde se ha encontrado el punto de **distinción** entre la educación intercultural y la formación intercultural es en su **finalidad**. Parece haber un consenso general en que las metas de la formación son diferentes de las metas de la educación tal y como recogen Gudykunst, Guzley y Hammer (1996). Así para Nadler (1970:40):

“ La formación es el conjunto de actividades que están diseñadas para mejorar el desempeño de la persona en el trabajo. Mientras que la educación no está vinculada a un puesto de trabajo concreto ”

A partir de estos planteamientos y analizando las propuestas conceptuales de Bhawuk (1992), Landis y Brislin (1983) y Cushner (1996) presentamos una definición de formación intercultural:

La formación intercultural es aquella que orienta sus objetivos al mejor desempeño profesional² de la persona en contextos laborales interculturales

Es decir, la formación intercultural sería la que permitiría que el médico atendiera mejor a sus pacientes procedentes de otros países y culturas; y cuando se dice atender mejor se está refiriendo tanto la perspectiva sanitaria, afectiva y asistencial. Pues el médico podrá comprender mejor la noción de salud o enfermedad de su paciente, sabrá qué y cómo explorarla, que actos o palabras pueden ser considerados tabúes u

² Cabe recordar como en el capítulo en el que se coceptualizaron las competencias profesionales, el enfoque teórico que ha fundamentado este trabajo optaba abiertamente por una concepción profesional que comprendiera aspectos técnicos, sociales y afectivos.

ofensivos, y en definitiva plantear su actividad de manera que sea más efectiva y satisfactoria para ambos. De igual modo una persona con formación intercultural podrá analizar y desarrollar mejores estrategias de localización, acceso al empleo e integración en empresas de culturas que no sean la propia, al conocer criterios de valoración del personal y comprender aquellos elementos que le permitirán desarrollar las conductas más adecuadas a cada situación.

Todo ello nos permite presentar la figura 1 en la que se pretende ilustrar la formación intercultural como una disciplina de la educación intercultural, al contar con un cuerpo teórico, investigación específica y espacios profesionales³ propios tal y como se ha ido desgranando a lo largo de este trabajo.

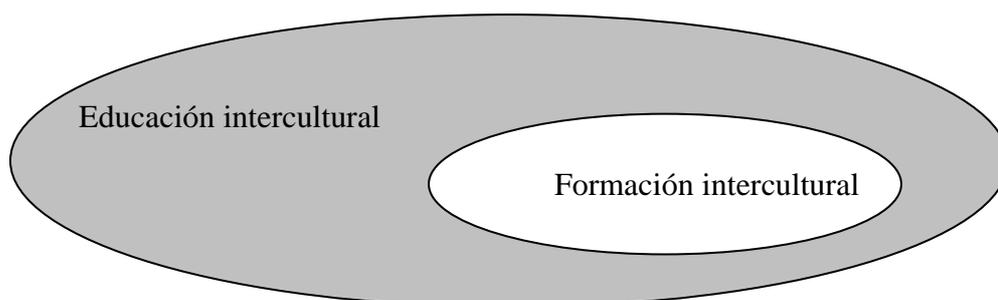


Figura 2: Formación intercultural como modalidad de la educación intercultural.

1.1.2. Formación intercultural como formación permanente.

Citando a Pérez Escoda (2001:251), la formación permanente es una formación que incluye toda experiencia en el tiempo o el espacio que contribuye directa o indirectamente a la formación del individuo. Tejada (2003) ha publicado al respecto. Se puede presentar como remedio que afronte los grandes problemas sociales (preservar la democracia, facilita la adaptación, etc.

“ Más que nunca, los ciudadanos desean planear sus propias vidas, tienen que participar activamente en la sociedad y deben aprender a convivir de

³ Recordemos de nuevo, asociaciones científicas e interculturales como IAIR (Intercultural Academy of Intercultural Research), SIETAR (Society Intercultural Education Training and Research), y todo el cúmulo de bibliografía que se ha ido presentando a lo largo de esta tesis doctoral.

manera positiva con la diversidad cultural, étnica y lingüística. La educación y la formación, en el más amplio sentido de la palabra son la clave para aprender y comprender cómo afrontar esos retos”(Comisión Europea: 2000:6)

Por ello y a nuestro juicio se considera que la formación intercultural se podría incluir en la formación permanente.

1.1.3. Formación intercultural en la empresa y educación de personas adultas

Tal y como plantean Romans y Viladot (1998), Viladot y Romans (1988) la educación de las personas adultas es un proceso integrado en el concepto de educación permanente, por lo que la formación intercultural en la empresa también se podría considerar como educación de adultos. Cabe recordar como El Libro Blanco de la Educación de la UNESCO (1985) presentaba cuatro áreas esenciales de la educación de adultos que también son plenamente afines a la formación intercultural en la empresa:

1. La formación orientada al trabajo
2. La formación para el ejercicio de la ciudadanía
3. La formación para el desarrollo personal
4. Como fundamento de la formación general o de base

1.1.4. Formación intercultural en la empresa y formación profesional

Tomando como base los trabajos de Cabrera, F.; Millan, M.D, y Romans M.(2001); Pérez Escoda (2001); Viladot (2000) y Echeverría (2000) se podría definir la formación profesional como el conjunto de actividades que proporcionan a las personas las competencias para ejercer un trabajo o un conjunto de trabajos. Existen diferentes modelos que clasifican la formación profesional pero en este apartado lo que se considera relevante es que la formación intercultural en la empresa, en cuanto a medio de aprendizaje de competencias interculturales para ser aplicadas en contextos laborales, también es una formación profesional.

A continuación se va a clarificar el término de formación intercultural con respecto al gran número de sinónimos utilizados para designar la formación intercultural.

1.2. Abundancia de términos sinónimos para designar la formación intercultural en la empresa

La formación intercultural nació, como disciplina, en los Estados Unidos de Norteamérica, tal y como recuerdan Gudykunst, Guzley y Hammer (1996) y aunque haya sido abordada, desarrollada e investigada en multitud de países, el foro norteamericano no deja de ser un gran referente. De tal manera que cuando se habla de diversidad terminológica se remitirá a la amplitud de palabras inglesas relativas al concepto; así la formación intercultural (intercultural training) también es denominada de muchas otras maneras: formación para la diversidad (diversity training), formación para la diversidad cultural (cultural diversity training), formación transcultural (cross cultural training), etc. Todas estas denominaciones, que plantean de diversa manera los objetivos antes expuestos, no dejan de ser sinónimos, a nuestro juicio, del mismo concepto que se está abordando en el presente capítulo la formación intercultural .

El único término que podría interpretarse con un significado diferenciado es el relativo a la diversidad. Así la formación para la diversidad (diversity training), que se orienta más hacia el tratamiento de las relaciones interculturales en el seno de la organización, de la formación intercultural, orienta más sus metas hacia las relaciones internacionales. Objetivamente parece tratarse de una distinción meramente situacional. Partiendo de la amplitud del concepto de cultura (Pedersen:1994) , parece más adecuado distinguir:

- La formación Intercultural: aquella que centra su atención en la cultura desde un enfoque restringido
- La formación para la diversidad: aborda la cultura en un enfoque más amplio en el que tienen cabida el género y otros componentes de esta conceptualización.

Ilustrando dicha distinción se recordará a autores como Bailey (1994), Simons ⁴(2000, 2002 b), y otros han analizado y desarrollado a lo largo de años respuestas formativas y de gestión a las dinámicas y necesidades relativas al género, la orientación sexual, las discapacidades, etc. en el seno de la empresa y que serían claros ejemplos de formación para la diversidad.

1.3. Caracterización de la formación intercultural en la empresa

Tal y como se ha venido definiendo, la formación intercultural plantea capacitar a las personas para que puedan hacer frente a los diversos requerimientos sociales, psicológicos y profesionales que una situación intercultural pueda demandar a las personas. Es por ello que se estima a la formación intercultural como una formación eminentemente práctica: orientada a la mejora del desempeño y a la solución de problemas. Problemas que pueden derivarse de los procesos de choque cultural, relaciones sociales interculturales o desajustes profesionales ocasionados por las diversas perspectivas que la cultura puede determinar y que se han analizado a lo largo de los capítulos precedentes.

La formación intercultural está afectada, a nuestro juicio, de unos condicionantes específicos que no son tan patentes cuando la formación se plantea en un contexto o desde una perspectiva etnocentrista. El desarrollo de este trabajo nos ha permitido ser conscientes del gran etnocentrismo que suele reinar en la mayoría de las acciones y contenidos de la formación. A tal efecto no se suelen considerar los elementos culturales ni en su naturaleza ni en su diversidad y se da por hecho que lo que se plantea en la formación, aunque esté afectado por la cultura en que se ha desarrollado, se generaliza sin tener en consideración la diversidad. Por ejemplo, el propio Hofstede (1991:66) denunció como se estaban impartiendo estrategias y técnicas de dirección y “managment” que han sido mayoritariamente elaboradas en Estados Unidos, una

⁴ Obras como “Working Together, or Men and Women: Partners at Work”, “Gender Dynamics in the Workplace”. The Questions of Diversity ,1996 “Men and Women: Partners at Work, 2002”, Sexual Orientation in the Workplace. Gays, Lesbians, Bisexuals and Heterosexuals Working Together, 2002. (Diversophy.web)

cultura eminentemente individualista y de baja distancia jerárquica, de tal manera que la extrapolación de dichas teorías y técnicas a otras culturas más colectivistas y de mayor distancia jerárquica podrían generar serias lagunas, cuando no conflictos en la realidad.

Cuando se incorpora de forma intencional y troncal la cultura al contenido de la formación, además de cuestionar el etnocentrismo, antes mencionado, es necesario que se diseñe la misma atendiendo a una serie de criterios:

- a) Su fundamentación teórica respecto a la conceptualización de la cultura y sus dinámicas
- b) Su diseño pedagógico
- c) La presión de las empresas o instituciones que financian la formación y del alumnado de la misma.

A continuación se va a clarificar un poco más el significado de estos tres aspectos aunque algunos de estos puntos se desarrollaran con mayor profundidad en apartados próximos. Ello no se hace con afán de reiterar sino con la intención de ampliar y abordarlos según la importancia que merecen.

1.3.1. Fundamentación teórica respecto a la conceptualización de la cultura y sus dinámicas

La necesidad de una sólida fundamentación teórica sobre la que establecer los contenidos de la formación y sus dinámicas didácticas es un aspecto clave en la formación intercultural. Ello fue defendido por autores como Landis y Brislin (1983) quienes plantearon que si no se quiere que la formación intercultural no sea más que un mero transmisor de todo tipo de estereotipos, ésta no debe articularse sobre casuísticas sino sobre sólidos modelos teóricos. Black y Mendenhall (1990) y Hammer y Martín (1992) postulaban que todo programa de formación intercultural ha de fundamentarse en un modelo teórico que dé respuesta a los procesos o resultados de la interacción cultural. Por ejemplo, si la meta de una acción de formación intercultural es facilitar la adaptación de un profesional a un nuevo entorno cultural, sus objetivos y contenidos deben basarse en las teorías del ajuste intercultural así como los procesos y resultados de la aculturación. Si se considera otro caso de formación intercultural cuyas metas se

plantearan la mejora de la eficacia de equipos de trabajo multiculturales; la teoría que debería fundamentar dicho programa debería referir, entre otras, la relativa a las relaciones y dinámicas sociales interculturales.

1.3.2. Diseño pedagógico de la formación intercultural

El diseño pedagógico es un aspecto especialmente significativo en el caso de la formación intercultural. En toda formación una correcta determinación de objetivos y articulación de actividades serán los elementos claves para lograr los objetivos de aprendizaje. Pero en el caso que nos ocupa querríamos recordar unos aspectos que se han abordado y que otorgan naturaleza propia a la formación intercultural:

- La inercia de las personas a tener una actitud etnocéntrica en la que se ignoren las diferencias culturales, se minimicen sus efectos y se presuponga que la propia cultura es la mejor y las otras culturas sean peores, tal y como plantearon Hammer (1998) y Bennet (1986)
- La generación de un sentimiento de ansiedad, inseguridad o estrés ocasionado por el desconocimiento, la incomprensión de normas, pautas, valores y conductas de la otra cultura tal y como desarrollaron Gudykunst, Guzley y Hammer (1996)

Todo ello demandará que los objetivos y las actividades de la formación han de considerar:

- El conocimiento y la comprensión de la cultura, sus costumbres y sus gentes como un elemento imprescindible y prioritario para interactuar eficazmente con personas de otra cultura.
- Los objetivos de la formación deberían propiciar la comprensión y vivencia de los procesos de aculturación y sus determinantes. (Brislin y Yoshida, 1994)
- Las personas aprenden más y mejor de sus propias experiencias, analizándolas y reviviéndolas (Gudykunst, Guzley y Hammer, 1996)

- Si se pretende cuestionar estereotipos y romper prejuicios es inevitable que se genere tensión, que se manifestará de un modo u otro según la cultura de los participantes en el grupo y que el formador deberá conocer y gestionar (Brislin y Yoshida, 1994)
- La necesidad de una metodología activa y experiencial que abarque los diversos niveles cognitivos, comportamentales y afectivos de los participantes para que se propicie el aprendizaje, la reflexión crítica y la empatía.

1.3.3 La presión de las empresas o instituciones que financian la formación y del alumnado de la misma.

Un aspecto organizativo pero de especial relevancia en la formación intercultural es la tendencia de los y las clientes y alumnados de la misma a soluciones instantáneas, simples y a corto plazo para sus necesidades. Estas expectativas son poco afines y realistas al trabajo con un tema tan complejo como es este, Sue (1991:104) ilustró dicha complejidad

“La formación intercultural, cuando se desarrolla en el seno de organizaciones, se transforma en un complejo proceso a largo plazo a lo largo del cual, los prejuicios, estereotipos y sesgos que están tan profundamente arraigados en las personas se resisten a morir” .

Así mismo, la propia cultura corporativa de la organización promotora de la formación ejerce una gran influencia en el sentido que se otorgue a la misma. Así puede propiciar o reclamar una reivindicación o potenciación de la diversidad o, por el contrario, prefiera el establecimiento o potenciación de una cultura común sobre la base de valores, normas sociales y comportamientos comunes a todas las culturas, algunos de los cuales han sido citados en el capítulo tercero de esta tesis.

Estos aspectos que van más allá de la actividad formativa evidencian como, en muchos casos, la formación intercultural no es suficiente para afrontar los obstáculos y dificultades interculturales. Sue (1991:107) ya planteaba como

“la compleja naturaleza del trabajo intercultural de hoy requiere de respuestas que no pueden proceder únicamente de la formación intercultural, sino que implican una gestión integrada de los RRHH interculturales ya en la selección, retención y promoción.”

En este primer apartado se ha procedido a realizar una primera aproximación al concepto de formación intercultural, clarificando el término y su significado, y presentando algunos de los rasgos más consustanciales y significativos de esta disciplina educativa. A continuación se va a analizar la formación intercultural desde la perspectiva propiamente pedagógica.

2. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA DE LA FORMACIÓN INTERCULTURAL

En este segundo punto se va a analizar la formación intercultural desde su dimensión pedagógica. Para ello se presentarán las grandes finalidades de esta modalidad de formación, y se presentarán los objetivos más comunes e importantes a los que dicha formación pueden satisfacer. Seguidamente se abordará el contenido troncal de la formación intercultural, que no es otro que la propia cultura. Dicho contenido puede ser susceptible de ser abordado según varios enfoques teóricos. A continuación se pasarán a revisar las estrategias y los recursos didácticos de dicha formación, desde sus determinantes hasta las técnicas y actividades más específicas de la modalidad. La revisión de algunos de los recursos didácticos debidamente editados y distribuidos en el mercado también se abordarán en este punto. Se finalizará con una revisión de las especificidades de la evaluación de la formación intercultural.

2.1. Finalidades y objetivos de la formación intercultural

Como toda formación, las metas de la misma pueden ser muy diversas: desde lograr una mejor adaptación a un nuevo destino laboral, a adquirir unas técnicas concretas para solventar ciertos requerimientos técnicos, integrar a personas inmigrantes, etc. En este apartado concreto se van a describir las que han sido consideradas grandes finalidades de la formación intercultural y a analizar las características y peculiaridades de los objetivos de aprendizaje de la formación. La exposición se articulará en torno a los siguientes apartados:

1. Las finalidades de la formación intercultural
2. Objetivos específicos u operativos de la formación intercultural

2.1.1. Las finalidades de la formación intercultural

Si recordamos la manera en que se ha definido la formación intercultural podremos percibir su naturaleza eminentemente práctica, instrumental y de desarrollo. A partir de esta gran meta, Brislin y Yoshida (1994:4) han identificado cuatro grandes finalidades que pueden orientar toda acción de formación intercultural:

1. La formación puede ayudar a las personas a que se **superen los obstáculos que pueden interferir en el disfrute de sus experiencias interculturales**. Para muchas personas, la expectativa de un traslado de trabajo a otra cultura no deja de estar acompañada de expectativas negativas respecto a las diferencias, dificultades y problemas que puedan surgir y la formación podría ayudar a este cambio
2. Las personas que realizan un proceso de ajuste cuando se encuentran en contextos multiculturales puedan **desarrollar relaciones interpersonales con personas de la otra cultura más satisfactorias y positivas**. Para ello es necesario que esta formación se imparta sobre la base de la reciprocidad, es decir, que se formen ***todos aquellos grupos culturales que se encuentren en relación***, tanto los minoritarios o recién llegados como los grupos anfitriones o mayoritarios. Pues los procesos de choque cultural que se han descrito anteriormente son comunes para uno y otro grupo.
3. La formación intercultural **podría contribuir a que la persona pudiera desempeñar su trabajo de la mejor manera posible**. En otras palabras debería facilitar el aprendizaje de ***competencias interculturales***.
4. La formación intercultural debería ayudar a las personas a **superar las situaciones de estrés y ansiedad ocasionadas por el shock cultural** y, en la medida que fuera posible, a prevenirlo. En esta meta, el papel de la formación intercultural puede ser sumamente importante en cuanto a comprender

cognitivamente las causas del mismo y desarrollar estrategias de respuesta tanto en el ámbito afectivo como comportamental.

Estas cuatro propuestas no se presentan como finalidades excluyentes, sino que pretenden enfatizar sobre un aspecto u otro de los complejos, dinámicos e interdependientes procesos sociales, afectivos y técnicos, que pueden entrar en juego cuando tienen lugar relaciones entre culturas en un contexto profesional.

2.1.2. Objetivos

A partir de la finalidad u objetivo general de la acción de formación concreta pueden derivarse, nuevamente, un amplio y diverso espectro de objetivos específicos y operativos (según se considere) . Esta diversidad puede estar determinada tanto por la propia meta, la base teórica que fundamente la acción, el enfoque cultural que se aplique, los recursos con que se cuenten etc. Pero en todo caso cabe constatarse como en la inmensa totalidad de los programas de formación, por cortos que sean, se plantean objetivos que ponen en juego aspectos cognitivos, comportamentales y afectivos tal y como reconocieron Gudykunst, Guzley y Hammer (1996:65).

A continuación se van a revisar los aspectos más diferenciales de estos tipos de objetivos en relación a la interculturalidad:

Los objetivos cognitivos de la formación intercultural están generalmente orientados a que los alumnos lleguen a:

- **Conocer** los aspectos más significativos de la cultura, tanto propia como de la otra cultura o culturas con que se esté tratando. Se trataría de recordar o aprender tanto el propio concepto de cultura, en sí, como aquellos sucesos, prácticas, principios e instrumentos más relevantes de la cultura en función a una mejor integración de las personas.
- **Comprender** como y en qué grado la propia cultura, estereotipos y actitudes influyen en la propia persona y en sus relaciones con personas de otra cultura.

- **Comparar** las prácticas, contenidos, valores, etc. de las culturas en cuestión.
- **Analizarlas**; ir más allá de lo superficial, de lo visible, de lo anecdótico e identificar qué elementos subyacen en esas realidades pues para pasar del etnocentrismo al etnorelativismo; la persona además de saber, ha de ser capaz de comprender el sentido de esas normas, valores, ritos, etc. La teoría intercultural aportará, a estos efectos, un marco de análisis.
- **Sintetizar**. Algunas de las taxonomías culturales presentadas en el capítulo anterior (colectivismo, individualismo, etc.) no dejan de ser ejemplos de síntesis. El aprendizaje y uso de estas taxonomías sin haber logrado los niveles de conocimiento, comprensión y análisis previos podría transformarse en un ejercicio de estereotipar. Cuando gracias al análisis y utilizando dichas taxonomías, la persona es capaz de sintetizar un modelo de esa realidad multicultural en que se encuentra, se lograría un nivel de aprendizaje cognitivo superior. Ilustrando un poco más este punto, si se plantease y lograra un objetivo de aprendizaje de síntesis, esa persona sería capaz de formular una especie de “*esquema cultural*” creado con ingredientes aportados por las teorías del colectivismo-individualismo, la distancia jerárquica, la tolerancia a la incertidumbre, la concepción del tiempo y del espacio, las características comunicativas, etc. tanto de su propia cultura como de las culturas con que se está interactuando.
- **Evaluar** desde una perspectiva adaptativa. En el tercer capítulo de la tesis ya se mencionó como la cultura tenía una dimensión adaptativa. Cuando la persona es capaz de asumir objetivos de evaluación intercultural es cuando dispone del bagaje y grado de conocimiento suficiente como para poder evaluar una situación intercultural determinada (propia o ajena) y valorarla en función de su grado de adaptatividad a un entorno cultural dado (propio o ajeno)

Evidentemente, según sean los objetivos generales y otros condicionantes de la formación como el tiempo, los recursos, las necesidades y el nivel de cualificación intercultural del alumnado se plantarán uno u otro de estos objetivos. Pero en todo caso

es fundamental recordar que Bloom (1973 y 1989) plantea una secuencia en la que un nivel de aprendizaje cognitivo superior no puede lograrse sin tener asumido el precedente.

Generalmente los objetivos afectivos de la formación intercultural están orientados a que el alumnado sepa gestionar de una manera eficaz su estado emocional cuando se encuentren en situaciones interculturales. Por ejemplo la ansiedad, la ira, la inseguridad, etc.

Por otra parte los objetivos comportamentales suelen centrarse en que el alumando desarrolle y adquiera una serie de destrezas necesarias para la relación funcional y eficaz con otras culturas. Estas destrezas, según sean las metas de la acción formación podrán variar (mejora de la competencia comunicativa intercultural, negociación, protocolo social, etc.) y no dejan de abordar los elementos más explícitos y materiales de la cultura.

2.2. Contenido cultural de la formación intercultural

El contenido cultural de la formación intercultural es, comprensiblemente, un aspecto consustancial de la misma. Dicho contenido puede articularse en torno a dos aspectos:

1. El nivel de generalidad o especificidad de la cultura
2. El nivel de generalidad o especificidad de la situación en que se da la situación intercultural

2.2.1. El nivel de generalidad o especificidad de la cultura

Respecto al contenido cultural de la formación intercultural se han distinguido dos enfoques: el enfoque de la cultura general y el enfoque de una cultura específica. Cuando la formación intercultural adopta el enfoque general no centra la atención en ninguna cultura concreta. Las metas de este tipo de formación, tal y como recogen Brislin y Pedersen (1976) son lograr que el alumnado comprenda y adquiera sensibilidad cultural de manera que pueda aprender de su misma cultura y esté

capacitado para desenvolverse en cualquier otra cultura. Así mismo, Downs (1969) planteaba que la formación intercultural general está orientada al incremento de la comprensión, por parte del alumnado de la influencia de la cultura en la conducta de la persona a todos los niveles. Las bases teóricas para dicha formación suelen recogerse en taxonomías, modelos y teorías culturales como las expuestas a lo largo de este trabajo, especialmente del capítulo cuarto.

Por otra parte, el enfoque de cultura específica dirige sus objetivos a aportar información, recursos y estrategias para interactuar con personas de una cultura específica (Brislin y Pedersen, 1976; Traindis, 1977) Así un determinado grupo de formación, sea la que sea su diversidad cultural, orienta sus objetivos hacia el mejor desempeño e integración en una cultura específica, por ejemplo: aprenden a comunicarse con los norteamericanos, o aprenden a negociar con las personas árabes, etc.

Este tipo de formación no tiene que interpretarse como una formación para la asimilación, cosa que estaría determinada por los objetivos de la formación y no tanto por el contenido cultural de la misma (en la formación intercultural no se enseña a ser norteamericano o a negociar como un árabe)

2.2.2. El nivel de generalidad o especificidad de la situación en que se da la situación intercultural

El otro gran referente en cuanto al contenido de la formación intercultural es el nivel de generalidad o especificidad del contexto, la situación, el escenario en que tiene lugar la situación intercultural. De tal manera puede plantearse una formación de tipo general, sin contextualizarse en un sector o empresa concreta, hablando, más bien de la empresa y el mundo del trabajo en general, por ejemplo los trabajos de Hampden-Turner y Trompenaars (2000), Simons et al (2000), Brislin y Yoshida (1994), Storti (1994), etc. O por el contrario, focalizar la formación en un sector u actividad específica. Por ejemplo: Pedersen (1994) ha desarrollado formación intercultural dirigidos a estudiantes de programas de educación superior internacionales. Goodman (1994) ha abordado la formación de personal de empresa en destinos internacionales. Mullavey – O’Byrne (1994) han desarrollado programas específicos para profesionales de la salud

y el trabajo social que atiendan a usuarios/as de otras culturas. Así mismo Pedersen (1994) y Freimanis (1994) han desarrollado programas interculturales específicamente dirigidos a los profesionales de la educación.

2.3. Estrategias y recursos didácticos

En este punto se van a presentar algunos de los aspectos más específicos o importantes de la formación intercultural desde su perspectiva didáctica. El punto se estructurará en torno a tres apartados. En primer lugar se presentarán los grandes determinantes de la estrategia didáctica, es decir, que aspectos condicionan o afectan la elección y aplicación de determinadas actividades didácticas. En segundo lugar se presentarán algunas de las actividades y metodologías más utilizadas en la formación intercultural. También se mostrarán algunos de los recursos didácticos, ya producidos y distribuidos en el mercado internacional de la formación intercultural y se finalizará presentando dos diseños formativos ampliamente seguidos por los formadores interculturales.

2.3.1. Determinantes de la estrategia didáctica

Según nuestro criterio, la determinación de la estrategia didáctica es uno de los aspectos clave para el logro de los objetivos de la misma. En este apartado se van a presentar los que consideramos como factores determinantes de la estrategia didáctica desde la perspectiva intercultural. Los determinantes específicos de la estrategia didáctica que se han considerado son:

- a) Objetivos de aprendizaje
- b) Experiencia intercultural del alumnado
- c) Duración y temporalización de la formación

a) Objetivos de aprendizaje

Cuando los objetivos de aprendizaje son de naturaleza cognitiva, la metodología a utilizar puede seguir dos enfoques: un primer planteamiento de tipo deductivo en que el o la docente tutela y dirige las actividades, y presenta unos contenidos que el alumnado deberá trabajar de diversa manera. Este enfoque se basa en la presunción de que el conocimiento y la comprensión de la cultura, sus costumbres y sus gentes es un aspecto y prioritario para interactuar eficazmente con personas de otra cultura (Harrison y Hopkins, 1967). Los objetivos cognitivos también pueden lograrse con didácticas más inductivas que partan de las presunciones o experiencias del alumnado para ir, de esta manera, construyendo un cuerpo conceptual en común y que ilustrarían una formación de naturaleza más experiencial (Landis y Baghat, 1996)

Cuando los objetivos son de naturaleza más afectiva las actividades más adecuadas son eminentemente de naturaleza vivencial y dinámica en las que el alumnado pueda simular y ejercitar a diversos niveles los estados afectivos que se generan en las situaciones interculturales. Una correcta selección de la actividad a desarrollar implicará en este caso, comprender y conocer muy bien los antecedentes tanto culturales como personales de las culturas en relación, por ejemplo formación intercultural donde entran en juego culturas con antagonismos seculares y personas con una situación personal de inseguridad y dificultades pueden generar tal clima de ansiedad y tensión que podría fácilmente degenerar en violencia si se aplicaran ejercicios en los que se confrontaran abiertamente esas culturas y se exigiera un posicionamiento personal ante ellas, en esos casos sería más adecuado la utilización de la cultura en términos generales o simbólicos y la manifestación más proyectiva e indirecta de las personas participantes.

En este punto cabe destacar el especial papel que juega el clima afectivo en la formación intercultural. El especial contenido de la formación intercultural pone en cuestión el etnocentrismo de las personas participantes a partir del análisis crítico de las propias concepciones, valores y prácticas culturales, y genera un mecanismo afectivo en el que la ansiedad y la tensión ocasionada por dicha ansiedad emergen de manera natural (Gudykunst, Guzley y Hammer, 1996). Ello requiere unas especiales competencias de gestión del clima emocional en el aula por parte del formador/a

intercultural. Consideramos que ésta es una competencia clave e imprescindible para todas aquellas personas dedicadas a la formación intercultural. Competencia que implicará tanto conductas de control y autoridad para reprimir posibles comportamientos violentos (verbales o no verbales) y para crear un clima de participación y seguridad afectiva que acoja por igual a todos los participantes sean de la cultura que sea. El control de esta tensión no sólo resulta importante para la dinámica de la actividad formativa, pues en casos en que la formación que se dé en organizaciones pueden extrapolarse los conflictos a otros espacios profesionales e incluso privados de gravísimas consecuencias para las personas y la organización en sí, tal y como plantea Sue (1991:104) y justifica que

“Un aspecto imprescindible que debe estar presente en toda acción de formación es el aportar al alumnado competencias para hacer frente a estas situaciones, ya sea mediante información y estrategias tanto afectivas como comportamentales”

Un segundo determinante muy importante en la determinación de la estrategia didáctica de la formación intercultural es la experiencia intercultural del alumnado.

b) Experiencia intercultural del alumnado

La experiencia personal de los participantes de la formación intercultural es aspecto clave de la misma. Evidentemente si el grupo de alumnos y alumnas ha contado con una experiencia cultural, las experiencias de shock cultural, contraste, desorientación e inseguridad serán experiencias reales de las que la persona tiene algo que decir. En estos casos la mejor metodología a aplicar será la que incluya actividades inductivas que partiendo siempre de los conocimientos y vivencias afectivas del alumnado, que por ejemplo, permitan al formador presentar los conceptos, valorar las conductas desarrolladas y plantear la efectividad de las actitudes que se pusieron en juego.

Cuando el alumnado carece de esta experiencia es más difícil aplicar estas actividades más inductivas pues los conocimientos previos de los alumnos y alumnas posiblemente sean insuficientes para fundamentar un aprendizaje de tipo cognitivo y comportamental. En estos casos se recomienda que el formador/a establezca una mínima base teórica.

Cuando encontramos en un mismo grupo de formación del alumnado con y sin experiencia intercultural (un grupo de trabajo en el que hubiera personas inmigrantes podría ser un caso muy habitual) se ha de ser consciente que aludir a ciertas vivencias de shock cultural serán muy motivantes y estimulantes para las personas inmigrantes, pero posiblemente sean negadas de plano por el grupo de personas sin experiencia intercultural (Hammer,1998 y Bennet, 1986). De tal manera que en estos casos la solución óptima será una sabia combinación de ambos enfoques.

c) Duración y temporalización de la formación.

La mayoría de las acciones de formación intercultural deben desarrollarse en periodos muy cortos de formación. Las acciones pueden desarrollarse desde seminarios de cuatro horas a cursos de media jornada durante tres semanas. Esto es un tanto contradictorio con la presunción de que la adquisición de sensibilidad y competencia cultural es un proceso progresivo que requiere su tiempo tal y como denunció Salyer (1993). Cuando hay esta gran limitación temporal se ha valorado positivamente la eficacia de las metodologías más dinámicas y experienciales para lograr las metas de formación intercultural, pero que cuentan con el inconveniente de que pueden generar un clima y una dinámica de tensión y ansiedad en el alumnado que es no es fácil de gestionar, y que son la causa, en muchos casos, del fracaso estrepitoso de dichas acciones (Hammer y Martín, 1992 y Pruegger y Rogers, 1994).

2.3.2. Métodos y actividades didácticas

En este apartado no pretendemos revisar todo el amplio repertorio de métodos y actividades que pueden utilizarse en la formación, únicamente se prestará atención a aquellas actividades y métodos que se apliquen específicamente para la formación intercultural

Los métodos y actividades didácticas específicamente interculturales han sido clasificadas por diversos autores tal y como se muestra en el cuadro 2:

Técnicas y metodologías a aplicar en formación intercultural.	
Técnicas y metodologías	Autores
Intelectuales Simulación Auto comprensión Comprensión cultural Comportamental Interaccional	Gudykunst, Hammer y Wiseman (1977)
Actividades respecto al <i>self</i> (autoconfianza, prevención de la depresión y ansiedad, etc. Actividades centradas en <i>los otros</i> (relación, comunicación, etc.) Actividades de percepción (desarrollo de puntos de vista y actitudes que tengan en cuenta las otras culturas)	Black y Mendenhall (1990)
Cultura general- didáctica Cultura general- experiencial Cultura específica- didáctica Cultura específica-experiencial	Gudykunst, Guzley Hammer (1996)
Actividades de estudio intelectual Laboratorios Estudio de casos Grupos de discusión Simulaciones Role playing Actividades de crecimiento personal	Blake, Heslin Curtis (1996)

Cuadro 2: Clasificaciones de las técnicas y metodologías a aplicar en formación intercultural.

A continuación se va a presentar una relación de las técnicas y actividades más citadas que pueden realizarse en nuestros contextos formativos con un breve comentario en función de su aplicabilidad y que serían desde:

- a) Lecturas, comentarios y críticas de documentación teórica
- b) Visionado, análisis y crítica de recursos audiovisuales
- c) Ejercitación en asimiladores culturales
- d) Actividades de dinámica de grupos

- e) Role Playings
- f) Autodiagnósticos

a) Lecturas, comentarios y críticas de documentación teórica

Las lecturas, comentarios y crítica de libros, artículos, documentos, etc. pueden ser un buen recurso de formación a la hora de aprender ciertos contenidos de la cultura como su historia, su literatura, sus valores, etc. Esta documentación puede aludir tanto a la cultura general como a una cultura específica. Esta actividad también presenta sus inconvenientes, pues pueden aportar más que un simple conocimiento cultural, también pueden generar hostilidad y ansiedad en función de la documentación utilizada. Este tipo de trabajo se considera interesante para el aprendizaje de conceptos, hechos y principios de una cultura específica o de la cultura en general

Los autores que más han trabajado esta técnica han sido Bennet (1986), Bird, Heinbuch, Dunbar y Mc Nulty (1993), y Triandis, Brislin y Hui (1988)

b) Visionado, análisis y crítica de recursos audiovisuales

El visionado, análisis y crítica de películas, vídeos etc. pueden propiciar la generación de vivencias y emociones en el marco controlado y seguro de la ficción. Ver a otras personas ante situaciones de choque cultural puede generar, debidamente conducido, actitudes empáticas tan necesarias para el desarrollo de la sensibilidad cultural y otros objetivos afectivos de la formación. Con los recursos audiovisuales pueden trabajarse objetivos de aprendizaje de hechos, principios, etc. El aprendizaje de comportamientos, normas sociales, etc. y desarrollar de actitudes y vivencia de ciertos estados afectivos

c) Ejercitación en asimiladores culturales

Esta es una de las técnicas más específica de la formación intercultural. Un asimilador es una serie de documentación unitariamente organizada que reúne información, incidentes críticos y otras actividades que muestran pequeñas historias relativas a personas que interactúan interculturalmente. Estos incidentes presentan personajes con rasgos propios, una línea de interés y finalizan planteando algún problema o cuestión. El aprendizaje se logra mediante el análisis, por parte del alumnado, de los problemas,

malos entendidos, etc. y el planteamiento de respuestas adecuadas al caso, en cuestión. Estos incidentes pueden abordar temáticas como: ansiedad, choque de expectativas, pertenencia, ambigüedad, confrontación ante los propios prejuicios, trabajo, tiempo, espacio, roles, prioridades del individuo o del grupo, jerarquía, valores, etc.

Los asimiladores pueden desarrollarse respecto a una cultura específica o sobre la base de la cultura en general. La diferencia entre ambos tipos reposa en la fundamentación teórica utilizada. Mientras que en los asimiladores generales se utilizan las taxonomías culturales (individualismo, colectivismo, etc.) en los asimiladores específicos se parte de la cultura específica.

Los autores que más asimiladores han desarrollado han sido: Brislin y Yoshida (1994), Brislin, Cushner, Cherrie y Young (1986), Brislin y Pedersen (1976), Albert (1983) y Traindis (1984)

Se considera que mediante el asimilador cultural puede llevarse a cabo el análisis de un incidente de naturaleza intercultural, el diagnóstico de la posible causa del problema, la formulación de alternativas, el análisis de las mismas y de sus efectos a nivel social, afectivo, personal. Así como para efectuar autorreflexiones sobre a la propia cultura

d) Actividades de dinámica de grupos

En este tipo de actividades los participantes han de tomar parte de manera activa en la resolución de problemas, análisis de casos, etc. Los grupos pueden ser culturalmente diversos o no pero, en todo caso, mediante este tipo de actividades el alumnado puede aprender acerca de la cultura en general, las culturas presentes en el grupo y los problemas de relación que pueden generarse cuando se interactúa con personas de culturas diferente a la propia. Una de las cosas más importantes de estas actividades es que el alumnado pueda aprender también mucho de si mismo, a partir del contraste de sus valores, vivencias y prácticas con los de otras personas, poniendo en cuestión su etnocentrismo y avanzando hacia el etnorelativismo que comporta la sensibilidad cultural (Bennet: 1986,1993) y (Hammer,1998)

e) Role Playings

En estas actividades el alumnado tiene la oportunidad de desarrollar respuestas de todo tipo (intelectual, comportamental y afectivo) en una situación que pretende ser lo más vivencial posible. La esencia del role-playing es ayudar al alumnado a que aprenda a interactuar respecto a una situación cultural. Los autores que más han trabajado esta técnica han sido Goldman (1992) y Brislin y Pedersen (1976).

Como en otros casos, los role-playings pueden ilustrar situaciones de comunicación, trabajo en equipo, negociación, etc.

f) Autodiagnósticos

Los instrumentos de autodiagnóstico son útiles instrumentos mediante los que el alumnado es capaz de conocer su nivel de competencia, sus percepciones y actitudes hacia las relaciones interculturales, etc.

El uso didáctico, que no evaluativo de estos cuestionarios, radica en su poder inductivo y motivador. Aplicar como actividad inicial este tipo de instrumento puede propiciar gran número de posibilidades al comentar los conceptos implícitos en ellos, analizar y criticar las respuestas, valorarlas en función de los temas culturales presentados, etc. Así mismo puede ser utilizado para la evaluación final de la formación intercultural. Gudykunst (1994) y Brislin y Yoshida (1994) han diseñado un gran número de estos recursos y han estudiado su eficacia.

2.3.3. Recursos para la formación intercultural

Se han desarrollado una gran cantidad de recursos didácticos de naturaleza experiencial (casos, role-playings, juegos, simuladores, etc.) con los que abordar la formación intercultural

Como siempre pueden diferenciarse recursos que abordan la formación intercultural desde una perspectiva general y recursos que se han diseñado pensando en una cultura específica. En los cuadros 3 y 4 se ofrece una breve muestra de ellos:

Recursos para la formación intercultural desde una perspectiva general	
Ajuste y adaptación cultural	Yamamoto, Y (2000), Hopkins, W.(2000), Shinazy, M. (2000)
Comprensión del concepto de cultura y su dinámica	Hopkins. W (2000), Brandt ,M (2000), Makariew, P (2000), Simons, G. (2000), Hopkins, W. (2000), Lynn, E. (2000)
Comunicación intercultural	Stringer,D.(2000), Simons, G.(2000), Friend, F. (2000), Lambert , J. y Myers, S. (2000) y Robinson, H. (2000)
Identidad	Sandín, M.P (1997), Houston, A. (2000)
Normas, pautas y comportamientos culturales	Lambert , J. y Myers, S. (2000)
Tiempo	Lambert , J. y Myers, S. (2000), Pirie, B. (2000), Bing, J.(2000)
Trabajo en equipo	Brislin, R.(1994), Goodman, N. (1994)

Cuadro 3: Recursos de formación intercultural general

Muchos han sido los autores que han desarrollado contenidos, actividades y recursos para la formación específica. En el cuadro 4 se ilustran algunos de los que han más recientes trabajos:

Recursos para la formación intercultural específica	
Ámbito	Autores
Alemania	Storty , Lynn, E. , Lynn, E. Y Simons, G.
Australia	Harper, A.
Brasil	Wildemuth, C
Canadá	Sarino, L. Y Ottley, H
China	Storty, Young, C.
Estados Unidos	Lynn, E. , Simons, G.
Francia	Storty , Asselin, G.
India	Storty
Holanda	Raaf I.y Simons, G.
Inglaterra	Storty , Lynn, E. , G.Simons
Israel	Simons, G.
Italia	Banchi, E. Torelli, C.

Japón	Storby , Rowland.D, Yamamoto, S Takizawa, N.
Mediterráneo	Storby
México	Luna-Jimenez,N. Zuckerman, A y Simons, G.
Noruega	Venge, G.
Países árabes	Nydell , Bing, J Storby
Países hispanos	Storby
Republica Checa	Kvicdrova, M.
Rusos	Storby , Costell,J
Suecia	Robinowitz, C.
Tanzania – Kenia	Palmgros, J.
Turquía	Grisel, L

Cuadro 4: Recursos de formación cultural específica. Fuente Diversophy. (web)

Como puede apreciarse un amplio muestrario de recursos que pueden facilitar las actividades de la persona formadora en las sesiones de formación intercultural. En este punto y antes de finalizar se debe hacer un comentario respecto a estos recursos y es que muy pocos de ellos están traducidos al castellano. No consideramos que deba ser interpretado como algo negativo. A nuestro juicio es alentador saber que existen tantos recursos que esperan ser analizados, adaptados y traducidos para poder aplicarse en nuestro país.

En este apartado se han abordado los diversos aspectos y determinantes de las estrategias y los recursos de la formación intercultural y se han presentado dos diseños de formación intercultural con la intencionalidad de ejemplificar la articulación de todos estos elementos de una manera compacta, coherente y organizada.

2.3.4. Ejemplos de diseños en la formación intercultural

En opinión de Gudykunst, Guzley y Hammer (1996:61) el diseño de la formación intercultural es un aspecto crítico para su éxito. Estos mismos autores definen el diseño de la formación intercultural como

“La selección y secuenciación de las técnicas y metodologías de la formación en orden a lograr los objetivos del programa de formación”.

Hay ciertos autores que han desarrollado una serie de diseños formativos en los que han integrado los objetivos, los contenidos y las actividades de manera que puedan abordarse los objetivos específicos desde un diseño pedagógico compacto y coherente. En este apartado se van a presentar los diseños formativos de:

- Brislin y Yoshida
- Modelos basados en la Teoría de la Gestión de la Ansiedad

A continuación se van a describir sus líneas generales

a) Diseño formativo de Brislin y Yoshida

Brislin y Yoshida (1994) plantearon que la formación intercultural debía estar orientada hacia la comprensión y el conocimiento de la influencia de la cultura sobre las conductas, las emociones y los retos que se ponen en juego cuando se establece comunicación con otras culturas. También debería orientarse al desarrollo de destrezas comunicativas del alumnado. En base a ello formularon tres grandes metas que debía plantear la formación intercultural en orden a facilitar la adaptación y el ajuste⁵ de la persona a una nueva cultura:

1. Comprender, conocer y disponer de información acerca del concepto de cultura, las diferencias culturales y la cultura específica del entorno en que el alumnado se ha de desenvolver.
2. Comprender y conocer las actitudes, los procesos afectivos relacionados con la comunicación (como los sentimientos de las personas cuando se sienten diferentes, etc.) y que pueden ser ansiedad, miedo, curiosidad, tolerancia, agresividad, etc.
3. Desarrollar destrezas y estrategias que permitan disponer de mejores oportunidades para hacer frente a los retos que pueden surgir cuando se vive o trabaja con personas de bagajes culturales diferentes.

⁵ Nos remitimos al capítulo dos para clarificar el significado de ambos términos en el presente trabajo.

A partir del análisis de estos objetivos que deberían estar presentes en los programas de formación intercultural plantearon que toda actividad formativa debería comprender cuatro fases: Una fase de comprensión, una de conocimiento, una en la que se aborden las dinámicas emocionales y la última en la que se aporten destrezas concretas. Las actividades que estos autores consideran más adecuadas para cada una de estas fases son: ejercicios y cuestionarios de autoconocimiento y reflexión, lecturas de teoría, análisis y resolución de casos y role-playings. Esta estructura general ha de adaptarse pertinentemente a la temporalización y al resto de los determinantes que se han ido comentando a lo largo del apartado.

b) Modelo basado en la Teoría de la Ansiedad

Este diseño formativo se fundamenta en la teoría AUM⁶ (gestión de la ansiedad ocasionada por la incertidumbre) desarrollada por Gudykunst y Gudykunst et al (1988, 1993, 1995) Si recordamos dicha teoría, que ya ha sido mencionada en el presente trabajo, la gestión de la ansiedad y la incertidumbre es una actividad necesaria para lograr una comunicación intergrupala efectiva y el ajuste intercultural. Buena parte de las metas que plantea este diseño de formación intercultural se dirigen a:

1. Ayudar al alumnado a comprender en qué medida su propia capacidad para gestionar sus ansiedad, ocasionada por la inseguridad y la incertidumbre, afecta su grado de adaptación a nuevas culturas.
2. Aportar estrategias y recursos para paliar las carencias informativas que generan la percepción de una situación de incertidumbre e inseguridad en un nuevo entorno.
3. Aportar estrategias y recursos para gestionar dicha ansiedad de manera que pueda superarse satisfactoriamente.

La teoría ha mostrado como debe lograrse la primera meta antes que la segunda o la tercera; ya que los alumnos y alumnas que no comprenden como su grado de ansiedad, en ocasiones inconscientes, afecta a su adaptación y competencia en

⁶ Anxiety uncertainty managment

nuevos entornos culturales, no se mostrarán receptivos a las sesiones en las que se abordarán las metas subsiguientes.

En general, el diseño de la formación de este modelo suele tener como ejes fundamentales la preparación de la sesión inicial y el desarrollo de actividades experienciales. En la sesión inicial se explicarán los objetivos de la acción de formación intercultural y una serie de actividades de conocimiento mutuo de los participantes en el programa. En este punto cabe destacar cuan importante es incluir en los objetivos de la acción de formación las necesidades formativas del alumnado en el caso que se hayan detectado previamente. Por otro lado, las actividades didácticas deben ser eminentemente experienciales para poder cumplir con las finalidades de esta formación, es decir, una formación encaminada a la comprensión de la influencia de la ansiedad sobre los procesos de ajuste y adaptación. Se considera que

“Con un enfoque de didáctica tradicional como la exposición del formador/a jamás podrá lograr dichas metas” (Gudykunst, Guzley y Hammer, 1996: 74).

Para finalizar este punto sobre la dimensión pedagógica de la formación intercultural se pasará a revisar las especificidades de la evaluación de dicha formación

2.4. Evaluación de la formación intercultural

La evaluación de la formación intercultural plantea una serie de especificidades que cabe destacarse. Pero antes de abordarlas se deberá clarificar el concepto, ámbito y criterios de evaluación de la formación

Cabrera (2000:17) ha definido la evaluación como

“Un proceso sistemático de obtener información objetiva y útil en la que apoyar un juicio de valor sobre el diseño, la ejecución y los resultados de la formación con el fin de servir de base para la toma de decisiones pertinentes y para promover el conocimiento y comprensión de las razones de los éxitos y los fracasos de la formación”.

La evaluación es una disciplina compleja, tal y como recoge Tejada (2003 y 1985), que puede responder a una intencionalidad de control si se aplica al final de un proceso de formación o sumativamente, o a una intencionalidad de perfeccionamiento, cuando se va aplicando procesualmente a lo largo de las acciones de formación de manera que puedan articularse medidas de corrección en función de los resultados obtenidos. En todo caso cuando se ha mencionado que la mayoría de las acciones de formación intercultural son de pocas horas, la posibilidad de aplicar evaluaciones formativas parecen menores que cuando las acciones de formación están diseñadas más a largo plazo.

Al margen de estos determinantes temporales no cabe duda que la determinación de la meta de la evaluación estará totalmente vinculada a los criterios que se utilicen para la misma. De tal manera que según sean las metas e intereses del responsable de la formación intercultural y de la evaluación de la misma se determinarán unos criterios u otros que requerirán, en consecuencia, la identificación de los correspondientes estándares, la elaboración de instrumentos de medición, etc.

Tomando de base los trabajos de Cabrera (1996, 1999 y 2000) y Le Boterf (1991) entre otros, se han seleccionado, según nuestra opinión, los criterios de evaluación más sensibles a las características y peculiaridades de la formación intercultural y que son:

1. Pertinencia
2. Eficacia
3. Efectividad
4. Coherencia
5. Aceptación

A continuación se van a definir y analizar en relación a la formación intercultural

2.4.1. Criterio de pertinencia.

Este criterio alude a en qué medida los objetivos y contenidos de la formación responden realmente a las necesidades planteadas y detectadas en el alumnado. La pertinencia está muy relacionada con todo el proceso previo de identificación de

necesidades formativas. En el caso de la formación ocupacional este criterio ha de ser objeto de una atención especial. Por un lado, tal y como se ha justificado, muchos de los objetivos y contenidos se encuentran predeterminados por la fundamentación teórica de la disciplina. De tal manera que deberán considerarse prescriptivos. Por otra parte, las presiones de los promotores de la formación: empresas, organismos, etc. puede disponer de sus propias necesidades, a las que la propuesta formativa dará respuesta pero que será poco entendida, en muchas ocasiones, por el alumnado, con el consiguiente sentimiento de falta de utilidad e interés en las acciones formativas. Por ello autores como Gudykunst, Guzler y Hammer (1996) han planteado el interés de indagar las necesidades del alumnado, prospectivamente al inicio de las acciones, para adaptar su diseño y desarrollo, en la medida que sea posible, a las mismas.

2.4.2. Criterio de eficacia

Aplicando el criterio de eficacia, en la evaluación se valora el grado de consecución de los objetivos formativos planteados, en otras palabras, se evalúa en qué medida se han logrado los objetivos de aprendizaje de conocimientos, desarrollo de destrezas y comportamientos, sensibilización y cambio de actitudes, etc.

Dado que en este trabajo se han distinguido dos niveles de objetivos: las finalidades de la formación intercultural y los objetivos más específicos y operativos, se va a abordar la eficacia respecto a ambos.

Una de los más relevantes cuestiones sobre la evaluación de la finalidad de la formación intercultural ha sido la identificación de estándares adecuados. Blake, Heslin y Curtis (1996) analizaron los trabajos de Hammer, Gudykunst y Wiseman (1978), Heslin y Blake (1973) y Kealy (1989) y llegaron a la formulación de tres grandes estándares de competencia intercultural:

- Satisfacción personal
- Relación intercultural
- Eficacia profesional

Pero que no han sido analizados y desagregados en mayor profundidad como para poder operar con ellos evaluativamente.

Con relación a los objetivos de aprendizaje más específicos u operativos de la formación cabe decir que evaluar el aprendizaje de ciertos conceptos o destrezas no implica la misma complejidad que el aprendizaje de aspectos más afectivos o actitudinales. Los resultados o evidencias, que señalen el logro o no de dicho tipo de objetivos, pueden manifestarse a largo plazo, una vez finalizada la acción formativa y la propia evaluación. Así mismo sus manifestaciones pueden ser manipuladas consciente o inconscientemente por diversos sesgos, etc. Todo ello ha de ser tomando en consideración a la hora de evaluar el grado de logro de dichos objetivos.

2.4.3. Criterio de efectividad

La efectividad de la formación intercultural es uno de los criterios que ha recibido más atención por parte de científicos e interculturalistas. En este apartado se va a prestar atención a las conclusiones a que se ha llegado respecto a:

1. La efectividad de la formación intercultural (como actividad global)
2. La efectividad de las diversas actividades y metodologías didácticas propias de la formación intercultural.

a) Efectividad de la formación intercultural

El estudio sobre los efectos de la formación intercultural han sido objeto de mucha atención por parte de diversos investigadores. Al respecto Landis y Brislin (1983), y Brislin et al.(1983) elaboraron una síntesis de dichas investigaciones que se ilustran en el cuadro 5:

Cambios en la manera de pensar de las personas
1. Un incremento de la comprensión de los autóctonos respecto a sus propios puntos de vista. (Albert y Adamapoluos:1980)

<ol style="list-style-type: none"> 2. Un decrecimiento en el uso de los estereotipos negativos (Albert y Adamapoluos:1980; Landis, Brislin, Tzeng y Thomas:1985; Lefley;1985) 3. El desarrollo de un pensamiento complejo, por encima de las sobre simplificaciones, acerca las otras culturas, así como un incremento del conocimiento de las mismas. (Landis, Day, McGrew, Miller y Thomas:1976; Malpass y Salancik:1977; Stohl:1985). 4. En los programas de formación de mayor duración (más de diez semanas) se ha apreciado el desarrollo de lo que se ha denominada “<i>apertura de mente</i>”, así como un incremento del conocimiento de la propia cultura. (Carlson y Widaman:1988; Sharma y Jung:1985; Steinkalk y Taft:1979; Stohl:1985).
<p>Cambios en las reacciones afectivas de las personas</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento del disfrute y reducción de la ansiedad en las personas que interactúan con personas extranjeras (Kaman y Marayuma:1990; Landis, Brislin y Hulgus:1985; Lowe, Askling y Bates:1984; Merta, Stringhaam y Ponterotto:1988; Randolf, Landis y Tzeng: 1977; Rohrlich y Martín:1991; Stephan y Stephan:1992) 2. Incremento del sentimiento, desde la perspectiva de una tercera persona, que se establece una buena relación laboral entre personas de diversa cultura. (Fiedler, Mitchell y Triandis: 1971) y disfrute en situaciones interculturales (Gudykunst, Hammer y Wiseman:1977)
<p>Cambios en la conducta de las personas</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejora de la relación interpersonal en grupos de trabajo compuestos por personas de orígenes culturales diferentes. (Fiedler, Mitchell y Triandis:1971; Waters:1990) 2. Mejor ajuste al estrés cotidiano de vivir en otra cultura y mejora en el rendimiento profesional. (Cushner:1989), Fiedler, Mitchell y Triandis, 1971; O'brien, Fiedler y Hewlett:1971). 3. Incremento de la seguridad cuando se interactúa con otros (Landis, Brislin y Hulgus:1985; Randolf, Landis y Tzeng:1977; Weldon, Carlston, Rissman, Slobodin y Triandis:1975) 4. Ayuda a los demás en el logro de los objetivos de los demás en relación a la mejora de las relaciones interculturales (Katz:1977)

Cuadro 5: Efectos de la formación intercultural

b) Efectividad de las actividades didácticas

El estudio de dicha efectividad de la formación se ha centrado de una manera muy importante en la valoración de los efectos logrados tras la realización o aplicación de diversas actividades didácticas. Aunque algunas de dichas investigaciones sean un tanto antiguas, en el cuadro 6 se van a ilustrar algunas de sus conclusiones más relevantes por el interés que aportan sus conclusiones:

Autor	Conclusiones de la investigación sobre los efectos de diversas actividades didácticas
Fiedler et al (1971) ,	Valoración positiva de los asimiladores culturales
O'brien y Plooij (1977)	Los incidentes críticos logran más sólidos efectos de retención y generalización de los contenidos culturales que las explicaciones teóricas.
Landis, Brislin y Hulgus (1985)	Valoraron efectos más positivos cuando la secuencia de actividades era en primer lugar (Asimiladores) instrucción – (Role –Playing) simulación, que cuando era simulación (Role –Playing) - instrucción (Asimiladores).
Harrison (1992)	Planteó que la efectividad de las diversas técnicas está en relación con factores como: a) los recursos disponibles, b) la disponibilidad de tiempo y c) la motivación de los alumnos
Goldman (1992)	Utilidad y efectividad de los Role Playing para explorar las diferencias en los estilos de negociación

Cuadro 6: Efectividad de diversas actividades didácticas de formación intercultural

Antes de finalizar este apartado sobre la efectividad cabe puntualizar, tal como hacen Blake, Heslin y Curtis (1996:170) que

“La validez externa de un estudio sobre la efectividad de la formación debe ser cuidadosamente considerada. Pues dicha efectividad está afectada contingentemente con otro tipo de factores externos a la propia formación“.

A continuación se va a seguir con el análisis de los diversos criterios de evaluación de la formación intercultural.

2.4.4. Criterio de coherencia

Este criterio se refiere a la coherencia de las decisiones de los elementos internos del propio sistema de formación y su diseño (objetivos, metodología, organización, etc). Black y Grefersen (1991) fue uno de los autores que analizaron la importancia del diseño en la formación intercultural a partir de una investigación en la que tras evaluar una serie de acciones de formación y analizar sus diseños se llegó a constatar como una formación mal diseñada no sólo no permitía llegar a los objetivos planteados sino que incluso ocasionaba efectos contrarios a nivel de ajuste y aculturación.

2.4.5. Criterio de aceptación

Según Cabrera (2000) la aceptación designa el nivel de adhesión y satisfacción de los usuarios directos o indirectos de la formación. Respecto a la evaluación de la formación intercultural, el distinguir desde un inicio los efectos y la aceptación o satisfacción de la formación es una tarea fundamental. Pues a menudo la aplicación de ciertas actividades o el logro de ciertos objetivos requiere y provoca sentimientos de ansiedad y reacciones de controversia y rechazo que, lógicamente, no serán del agrado del alumnado.

“En general los mejores programas de formación suelen ser aquellos que no gustan a los alumnos, pues han de confrontarse ante los prejuicios y poner en duda las propias creencias, percepciones y actitudes. Ello, tal y como se ha estudiado anteriormente, es causa de que se genere un proceso de ansiedad y tensión” (Barlow y Barlow, 1993:78)

De tal manera que ha de discriminarse muy bien si la insatisfacción se produce por haber logrado realmente los objetivos o por una carencia en la pertinencia, coherencia, etc. del programa en cuestión.

A lo largo de este apartado se han ido analizando los que, a nuestro juicio, representan aspectos más específicos de la evaluación de la formación intercultural, desde las metas hasta los criterios. Con el mismo apartado se finaliza el segundo punto de este capítulo dedicado a la formación intercultural que centraba la atención sobre su dimensión pedagógica.

Seguidamente se ilustrará el contenido de este capítulo con una programación de formación intercultural que se presentará en el siguiente punto.

3. EJEMPLO DE PROGRAMA DE FORMACIÓN INTERCULTURAL

Las entrevistas a las 41 personas y a los 12 equipos multiculturales de baja cualificación y diversa tipología de empresa multicultural que se realizaron para la validación empírica del modelo de competencias CIT ha aportado la base para poder efectuar una detección de necesidades formativas sobre las que diseñar una propuesta de programa de formación intercultural. Mediante dicha propuesta se pretende ilustrar de qué manera puede utilizarse el modelo CIT y la formación intercultural para lograr que personas integrantes de grupos de trabajo multiculturales puedan incrementar su competencia intercultural.

El contenido de este punto se estructura en torno a los siguientes apartados.

1. En el primero se presentan las necesidades formativas identificadas empíricamente
2. En el segundo punto se presentan las finalidades y objetivos del programa de formación “ Trabajamos juntos, conozcámonos mejor”.

En el anexo 16 se presentará la Guía didáctica del seminario. Dicha guía, organizada en torno a las cuatro sesiones que ocupará el seminario mostrará los objetivos de cada una de las sesiones, las actividades didácticas y los recursos (transparencias) con los que se ilustrará el contenido teórico. Evidentemente la base teórica del seminario está expuesta a lo largo de la tesis y por ello sólo se muestran las transparencias que se utilizarían.

3.1. Necesidades formativas. Diagnóstico de CIT en grupos de baja cualificación

El análisis de las entrevistas proporcionó información acerca de las CIT más requeridas y aplicadas en estos grupos de trabajo. De tal manera que el Modelo CIT y la metodología aplicada se ha erigido en una base para efectuar la detección de

necesidades formativas. En la figura 3 se ilustra gráficamente el resultado de dicho proceso de detección de necesidades⁷.

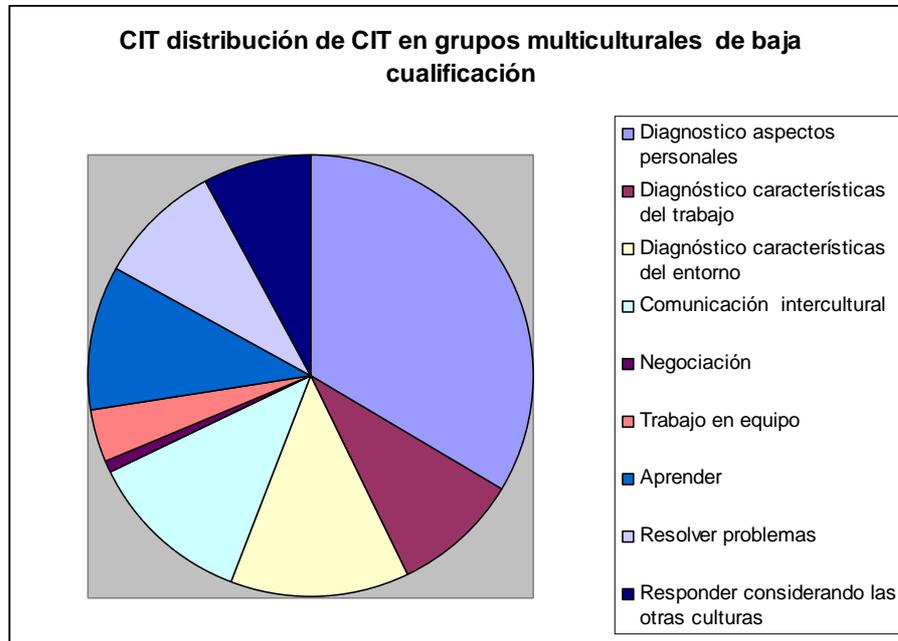


Figura 3: Distribución de CIT en grupos multiculturales de baja cualificación

Esta información gráfica puede sintetizarse en las siguientes ideas:

- Importancia de la competencia de diagnóstico de aquellos elementos de la cultura que afectan a las personas de la organización es fundamental.
- Dentro de este diagnóstico, la identificación de las conductas, expectativas y valores que regulan las relaciones entre autoridad y subordinación son consideradas clave tanto por las personas trabajadoras como por las propias personas responsables de los equipos.
- Otro aspecto que se ha mostrado como fundamental ha sido el autoconocimiento y el heteroconocimiento que la interculturalidad pone en evidencia en cuanto a diferencias en la manera de concebir las metas de la persona, sus relaciones con la comunidad, etc.

⁷ Las áreas se corresponden a la proporción de unidades de texto que se codificó bajo diversas competencias transversales interculturales.

- La competencia relacionarse, sobre todo verbalmente, ha tenido un peso muy importante. Apreciaciones en la manera de hablar, de expresar acuerdo o desacuerdo, respeto, etc. también aluden a que las personas competentes interculturalmente reconocen estas diferencias, las comprenden y responden a ellas de manera competente.

Estas necesidades se han traducido en la siguiente propuesta de objetivos de formación

3.2. “Trabajamos juntos, conozcámonos mejor”. Programación de formación intercultural para el desarrollo de competencias interculturales de diagnóstico.

3.2.1. Finalidades de la formación:

El curso que se presenta se plantea las siguientes finalidades:

1. Establecer las bases para que las personas participantes en el curso puedan conocer mejor en qué les afecta la cultura a ellos mismos y a sus compañeros y compañeras de trabajo multicultural
2. Sensibilizar acerca de las dinámicas y sentimientos que se pueden generar en entornos culturales no conocidos
3. Favorecer la integración de los integrantes del equipo multicultural mediante el conocimiento mutuo, la comprensión y la interacción afectiva.

3.2.2. Objetivos Generales

El curso pretende:

- Presentar al alumnado una conceptualización de cultura sobre la que operar al abordar la multiculturalidad
- Establecer unas bases para que la persona sea capaz de diagnosticar a sí misma y sobre otras personas en que aspectos más importantes les influye su cultura a la hora de trabajar
- Crear situaciones en las que se vivencien situaciones de shock cultural

- Propiciar el diagnóstico de las diferencias comunicativas y sus implicaciones a nivel afectivo, y también semántico
- Estimular y reforzar en el análisis y resolución de problemas generados en esta diversidad

3.2.3. Objetivos específicos

Al finalizar el curso de formación intercultural, el alumnado será capaz de:

- Comprender experiencialmente el significado e influencia de la cultura en las personas
- Experimentar en primera persona las emociones y vivencias que comporta el shock cultural, para así llegar a ser más empático y comprensivo
- Ser capaz de diagnosticar las diferencias más significativas de las personas ante el trabajo debido a la influencia de su cultura, para poder evaluar los requerimientos y adecuar las respuestas.
- Ser capaz de analizar posibles problemas que pueden emerger causados por esta diversidad y adoptar decisiones teniendo en cuenta la otra cultura.
- Identificar y reconocer las diferencias comunicativas
- Vivenciar los obstáculos a la comunicación causados por estas diferencias
- Autodiagnosticar el propio estilo comunicativo
- Vivenciar y reflexionar la riqueza que aporta la diversidad
- Autoevaluarse en cuanto al grado de competencia intercultural de diagnóstico adquirida a lo largo del curso

3.2.4. Actividades

Las actividades de la presente propuesta formativa han sido ideadas por la autora de este trabajo o han sido adaptadas de diversas fuentes tal y como se citará en la guía didáctica que se adjunta en el anexo.

- Role Playing: “En otros mundos”
- Actividad individual: “Trabajando en entornos desconocidos”
- Diálogo intercultural: “Un dolor de cabeza menos”
- Caso: “Incidente crítico en Arabia Saudita”
- Role Playing: “Mensajes heterogéneos”

- Autorreflexión y dinámica social: “Flujo comunicativa”

3.2.5. Requisitos y perfil del alumnado

Esta propuesta de curso se ha planteado para satisfacer las necesidades formativas de un grupo de personas que formen parte de equipos de trabajo multiculturales. A tenor de los objetivos y las actividades que se van a proponer se considera que el perfil del alumnado debería ser:

- Personas procedentes de diversos países, que tengan un nivel de comprensión y expresión en la lengua de impartición del curso (en este caso el castellano) suficiente.
- Es preferible que no se mezclen personas de diversos niveles de jerarquía, pues las diferencias en este aspecto podrían mediatizar la espontaneidad y libre expresión en las actividades.
- No es necesario que todas formen parte de la misma empresa.

Se desea enfatizar que este sería el perfil deseable para esta propuesta. Obviamente si las personas no dispusieran de las competencias básicas en materia de idioma, las finalidades, objetivos y actividades deberían adaptarse por parte de la persona responsable de impartir la formación. De igual modo, si se planteara como objetivo de un seminario de formación intercultural el cohesionar un grupo multicultural, reuniendo en la actividad a personas subordinadas y sus responsables, posiblemente se tendrían que adecuar las actividades y plantear los objetivos específicos a tal caso.

Estas puntualizaciones pretenden enfatizar que la propuesta que se presenta es una de entre las muchas posibles en función a los diversos determinantes de cualquier actividad de formación. A continuación se va a pasar al punto final del presente capítulo presentando las implicaciones de transformación social, que según nuestra opinión, puede generar la formación intercultural.

4. FORMACIÓN INTERCULTURAL PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL

Se va a finalizar este capítulo con una apología de la dimensión transformadora de la formación intercultural, una transformación orientada a la integración, a la convivencia, a la tolerancia.... Tal y como recogen Paige y Martin (1996:38)

“Aquellas personas que se encuentran en países que no son los propios, son intencionada o inintencionadamente agentes de cambio”.

Este cambio puede acontecer por diversas vías: ya sea simplemente introduciendo nuevas ideas en otra cultura o siguiendo el cauce de las relaciones interculturales. Al hablar de la educación que propone una transformación social, enfatizaba que los y las educadoras deben ir más allá de los objetivos preestablecidos hacia otro tipo de objetivos más orientados hacia el cambio, la discriminación positiva de los grupos minoritarios, la solidaridad con dichos grupos y la crítica a las estructuras sociales opresivas; es decir, reconocía como los educadores interculturales podían verse a sí mismos como agentes de cambio y transformación social. Las respuestas educativas que ha recibido la inmigración han ido evolucionando, tal y como recoge Bartolomé (2000b:24).

“La primera respuesta fue el establecimiento de mecanismos que permitieran una más rápida integración (podría decirse asimilación) al sistema cultural dominante...Un segundo paso aún no conseguido en muchos ámbitos , fue el desarrollo de modelos educativos que incluyeran algunos elementos de las diversas culturas que se ponían en contacto y que aspiraban a ser interculturales”

Y en ese proceso fue desarrollándose la formación intercultural. Esta formación según autores como Paige y Martin (1996:45):

“Es una educación inherentemente o potencialmente transformativa tanto para las personas, los grupos y las organizaciones.”

Pues los objetivos de la formación intercultural fomentan la tolerancia a la ambigüedad, la no-formulación de juicios, el etnorelativismo ante las diferencias culturales, la flexibilidad cognitiva y comportamental... Todos ellos son requisitos previos para la competencia intercultural y propicia que el alumnado desarrolle nuevas maneras de pensar, valorar y percibir. Las personas suelen tener una perspectiva espontáneamente etnocéntrica, que le propicia una identidad personal y una perspectiva personal anclada en los valores, puntos de vista, repertorios de conducta y representaciones cognitivas que ha determinado la propia cultura; ello genera una perspectiva de la realidad y la verdad concreta o única (Berger y Luckmann, 1967) y unas maneras de pensar y hacer determinadas. Bennet (1993: 56) recogió estas apreciaciones y las sintetizó bajo la siguiente sentencia

“La condición innata de la persona es ser etnocéntrico, sólo tras un proceso de cambio interior se puede llegar a ser etnorelativo, es decir relativista culturalmente, apreciar las características y contradicciones de los sistemas de creencias y valores y no juzgar cuando se está en contacto con otras culturas”.

Si se aceptan como válidas dichas premisas, se estará de acuerdo, tal y como plantean Mestenhause (1981) y la propia Bennet (1993), que la formación intercultural puede ser un agente de cambio y reestructuración cognitiva en la medida que contribuya a pasar del etnocentrismo al etnorelativismo. Así mismo, Adler (1975) y Mestenhause (1981) consideraban que no podía darse un aprendizaje cultural efectivo si no comportaba la adquisición de una nueva perspectiva del mundo y la realidad.

Este proceso de transformación social no es fácil ni rápido, el mismo Adler (1975) apreció como el multiculturalismo podía despertar gran número de dilemas en las personas, así como la pérdida de identidad personal, la confusión en el autoconcepto, la pérdida de disminución del soporte social y otras negativas consecuencias; tanto es así que Corvin y Wiggins (1989) planteó que en todos los programas de formación intercultural debería haber un fuerte y sólido componente antirracista. Pero a pesar de todo, esta realidad multicultural, llena de injusticias, vacíos, silencios y temores, debidamente guiada y tutelada por la educación intercultural y la formación intercultural podrá irse transformando

“En una sociedad en la que todos los que vivimos y trabajamos en ella debemos aspirar a construir un proyecto común de sociedad y aprender a desarrollar en este espacio común compartido, una sociedad democrática. (Bartolomé,2002:24)”

y recordaba como la educación tenía que asumir dos responsabilidades fundamentales:

- Lucha contra todas las formas de exclusión social que el mismo proceso educativo puede favorecer.
- La búsqueda de estrategias educativas que favorezcan el desarrollo de valores, y la participación en un proyecto común de sociedad donde cada persona tiene su puesto, su responsabilidad y su tarea.

Cuadro 7: Responsabilidades de la educación ante los nuevos retos educativos. Bartolomé (2002:36)

Desde nuestra perspectiva la formación intercultural para la integración puede ser considerada una útil estrategia de lucha contra la exclusión social, en cuanto a que en la medida que las personas inmigrantes cuenten con competencias interculturales dispondrán de más facilidades para localizar un empleo, desempeñarlo bajo unos parámetros adecuados a la cultura de la sociedad de acogida y de la empresa. Tal como se ha podido apreciar a lo largo de estas páginas, la formación intercultural es una formación en la que la percepción y el reconocimiento de uno mismo y del otro son elementos básicos; por ello, no tiene porque inferirse que la formación intercultural sea una educación compensatoria o para la asimilación. Bien al contrario: la realidad multicultural demanda competencias interculturales no sólo de las personas inmigrantes, sino de todos los agentes implicados en dicha realidad. Así mismo, el reconocimiento de la propia identidad y de la identidad del otro son objetivos básicos cuando se realizan en el seno de las acciones de formación intercultural, a menudo ilustran lo diferentes que somos las personas entre sí, focalizando la mirada en la persona que uno tiene ante sí mas que sobre el grupo cultural que representa.

A la vista de estos aspectos y recogiendo la reconceptualización del término desarrollada por Bartolomé y Cabrera (2000) se puede considerar que la formación intercultural es una educación para el “empowerment” o empoderamiento. Tal como explica Bartolomé (2002:35)

“La educación para el empowerment exige tomar seriamente en consideración las fortalezas, experiencias, estrategias y metas que tienen los miembros de los grupos más vulnerables. También implica ayudar a estos grupos a analizar y comprender la estructura social y a desarrollar las capacidades necesarias que les posibilite conseguir sus metas de forma satisfactoria”

Es decir, la formación intercultural como empowerment implicaría a nivel personal, *“dotar a las personas de un vehículo efectivo para el cambio y la emancipación social”*. (Bartolomé, 2002:42)

En el siguiente capítulo se pasarán a presentar las conclusiones, prospectiva y discusión de la tesis.