

# Smile

## Curso de FPC sobre el desarrollo de la competencia multicultural en la universidad – Reflexiones críticas y acción

UN CURSO DE FPC A FLEXIBLE PARA EL PERSONAL DE LA ENSEÑANZA SUPERIOR SOBRE LA INTEGRACIÓN DE ESTUDIANTES INMIGRANTES

Carmel BORG, Rachel BALDACCHINO | Milena IVANOVA |  
Catalina JEREZ  
UM | JGU | Fundació Solidaritat UB

**SMILE - Social Meaning Impact through LLL universities in Europe**

**Impacto social a través del aprendizaje permanente en las universidades europeas**

Erasmus+ KA3 Inclusión social y valores comunes | 621433-EPP-1-2020-1- BE-EPPKA3-IPI-SOC-IN

Proyecto coordinado por **euцен** | <http://www.euцен.eu/projects/smile> | [smile@euцен.eu](mailto:smile@euцен.eu)

*El apoyo de la Comisión Europea a la elaboración de esta publicación no constituye una aprobación de su contenido, que refleja únicamente las opiniones de los/as autores/as, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.*



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Editor: eucen, Barcelona, España, 2023, <http://www.eucen.eu>  
Autores/as: Carmel BORG, Rachel BALDACCHINO, Milena IVANOVA, Catalina JEREZ  
Consejo editorial: Carme ROYO, Aisha KRÜGER  
Diseño, composición y maquetación: eucen

Cita: Borg, C; Baldacchino, R; Ivanova, M; Jerez, C; en nombre del consorcio SMILE (Ed.) (2023):  
*Construir la competencia multicultural en la universidad - Reflexiones críticas y acción*  
© El consorcio de SMILE, 2023

Puede obtenerse una versión electrónica de este documento en el sitio web del proyecto  
<https://smile.eucen.eu>

Este documento puede utilizarse y copiarse libremente con fines no comerciales, siempre que se cite la fuente (licencia 4.0 CC).

## Contenido

Lista de abreviaturas .....	3
Datos y cifras .....	3
A. Antecedentes del curso FPC.....	4
<i>i. Justificación</i> .....	4
<i>ii. Principios educativos</i> .....	4
<i>iii. Contenido del curso</i> .....	5
<i>iv. Características principales de este curso de FPC</i> .....	6
<i>v. Enfoque pedagógico</i> .....	7
<i>vi. Logística</i> .....	7
B. Las sesiones .....	9
<i>Sesión 1: Comprender los conceptos clave e interrogarse sobre el acceso</i> .....	9
<i>Sesión 2: Sobre competencias y prejuicios</i> .....	16
C. ¿Y ahora qué? .....	26
D. Anexos.....	27
<i>Anexo 1. Hoja de actividades: Confusión de conceptos</i> .....	27
<i>Anexo 2. Dossier de lectura preliminar</i> .....	28
<i>Anexo 3. Descripción del caso</i> .....	33
<i>Anexo 4. Conocimiento del contexto</i> .....	36
<i>Anexo 5. Inteligencia cultural</i> .....	37
<i>Anexo 6. Tabla</i> .....	38
E. Referencias.....	39

## Lista de abreviaturas

- FPC – Formación Profesional Continua
- eucen – Red europea de formación continua universitaria
- FSUB – Fundació Solidaritat UB
- UM – Universidad de Malta
- JGU – Universidad Johannes Gutenberg de Mainz
- UE – Unión Europea
- IES – Instituciones de Educación Superior
- ES – Enseñanza superior
- PPP – Presentación de PowerPoint

## Datos y cifras

<b>Acrónimo del proyecto</b>	SMILE
<b>Título completo del proyecto</b>	Impacto social significativo a través del aprendizaje permanente en las universidades europeas
<b>Proyecto nº</b>	621433-EPP-1-BE-EPPKA3-IPI-SOC-IN
<b>Régimen de financiación</b>	Erasmus+ KA3 - Inclusión social y valores comunes
<b>Coordinador</b>	EUCEN - Red Europea de Formación Continua Universitaria
<b>Paquete de trabajo</b>	WP3 - Cursos SMILE FPC
<b>Socio principal</b>	P6 (UM)   P3 (JGU)   P9 (FSUB)
<b>Socios colaboradores</b>	Todos los socios de SMILE
<b>Nivel de difusión</b>	Exterior

## A. Antecedentes del curso FPC

### i. Justificación

Europa tiene una historia de flujos migratorios hacia y desde su territorio. El intercambio y la movilidad constituyen un hecho histórico. La libertad de circulación, pilar de la política de la UE dentro de su espacio geográfico, es sintomática de la historia de un continente marcado por el impulso de la humanidad, forzado o deseado, de desplazarse a través de fronteras reales o imaginarias.

Los espectaculares movimientos migratorios de las últimas décadas constituyen el último capítulo de esta historia milenaria, que ha provocado reacciones encontradas entre quienes consideran Europa su hogar natural. Por un lado, el increíble derroche de generosidad expresado a raíz de Covid-19 y la guerra ruso-ucraniana y, por otro, las reacciones negativas extremas -racismo institucionalizado y xenofobia colectiva- expresadas en reacción a los flujos migratorios repentinos y continuos de personas que huyen de la guerra y la limpieza étnica en Oriente Medio y África.

Las IES no son indiferentes a las tensiones provocadas por los distintos escenarios migratorios en Europa. Los debates a nivel de la Comisión y en el seno del Espacio Europeo de Educación Superior indican que las IES europeas son muy conscientes de su importancia estratégica como instrumentos de inclusión, y son igualmente conscientes de que, a pesar de los avances registrados a lo largo de los años, queda trabajo por hacer en este sentido antes de que la UE pueda reivindicar un nivel aceptable de inclusión en la educación superior.

El principal cometido del Proyecto SMILE es ayudar a las IES a reflexionar, mediante una herramienta de auditoría, sobre sus prácticas actuales en materia de inclusión, con vistas a mejorar sus acciones a través de oportunidades de FPC. Este documento presenta a las comunidades de IES una oportunidad de FPC flexible, centrada en la inclusión del alumnado inmigrante.

### ii. Principios educativos

Al igual que en otras áreas de formación que el proyecto SMILE se ha comprometido a abordar, a saber, alumnado de bajo nivel socioeconómico y mujeres en puestos de liderazgo, este curso de FPC centrado en inmigrantes se basa en siete principios educativos fundamentales:

1. El principal objetivo del curso es que las personas participantes que forman parte de las IES adquieran más conocimientos sobre cuestiones relacionadas con el acceso del alumnado inmigrante a la educación superior;
2. Los materiales del curso respetan la compleja naturaleza que define la accesibilidad en los contextos de las IES y más allá;
3. En sintonía con la agenda inclusiva del curso, los materiales deben utilizarse de forma flexible y según las necesidades reales de la comunidad concreta de la IES que realice el curso;
4. La accesibilidad implica inclusión. En la mejor tradición inclusiva, este curso de FPC trata de crear encuentros comunitarios y, por lo tanto, las reflexiones deben generarse dentro de un grupo, en presencia de un facilitador. Estos encuentros pueden ser tanto presenciales como virtuales.;

5. Este curso adopta un enfoque basado en el planteamiento de problemas. Pretende estimular la curiosidad y el compromiso crítico en lugar de prescribir soluciones.
6. Las experiencias vividas y el conocimiento intuitivo de las personas participantes se sitúan en primer plano.
7. Las personas inmigrantes son consideradas protagonistas en lugar de objetos de discusión de los/as participantes del curso.

### ¿Quién se beneficiará de este curso?

Este curso de FPC está dirigido al personal académico y administrativo, así como a estudiantes potenciales, actuales y antiguos, que compartan un interés común por fomentar la inclusión en las IES, que tengan interés en sociedades justas y basadas en los derechos humanos, y que tengan contacto directo con alumnado, en sus diferentes capacidades. Dado que la diversidad se vive cotidianamente, se parte del supuesto de que, ya sean teóricos o experimentales, las personas participantes acuden a las sesiones del curso de FPC con un bagaje diverso de conocimientos que pueden compartir y analizar.

La presencia de inmigrantes y sus experiencias vividas son clave para el éxito de este curso. El curso se desarrolla con las personas inmigrantes, beneficiarios/as finales del mismo, como protagonistas y no como objetos de la mirada turística de los académicos (curiosidad profesional de los académicos).

Cuando se reúne una comunidad de aprendizaje de este tipo, la reciprocidad es imperativa. Las experiencias vividas por las personas inmigrantes y los conocimientos asociados a dichas experiencias son fundamentales para los cursos de FPC y, por lo tanto, las personas inmigrantes deben ser consideradas protagonistas y sujetos del curso de FPC en lugar de objetos de curiosidad.

### iii. Contenido del curso

El contenido previsto de este curso se inspira parcialmente en la investigación preliminar llevada a cabo por el consorcio en las fases iniciales de su mandato de tres años. Basada en entrevistas con responsables de políticas, personal de administración, personal académico, activistas sociales y migrantes, la investigación cualitativa, aunque de carácter preliminar, indica de forma consistente que, si bien las instituciones de IES han avanzado mucho en la creación de políticas e infraestructuras que promuevan y faciliten el acceso y la permanencia de estudiantes migrantes, la lista de barreras para la inclusión de migrantes en dichas instituciones sigue siendo larga y compleja. Este hecho objetivo se repitió en todos los encuentros de diálogo que el consorcio ha mantenido con estudiantes, antiguo alumnado y activistas inmigrantes.

Algunos de los obstáculos se encuentran fuera de las instituciones. Los obstáculos en esta categoría incluyen (la lista no es exhaustiva): trabajo precario que limita el acceso (por la falta de poder adquisitivo) en la enseñanza superior; problemas de alojamiento que limitan la estabilidad y tranquilidad necesarias para el estudio; obligaciones familiares que obligan a las personas inmigrantes a enviar la mayor parte de sus ingresos (a menudo muy limitados) a su familia extensa situada en el país de origen; barreras lingüísticas que aíslan y limitan el progreso en la educación; falta de solidaridad comunitaria interna dentro de las comunidades de inmigrantes en el país receptor, lo que a menudo reproduce las discriminaciones étnicas, tribales, de casta, de género, sexuales y religiosas existentes en su país de origen; barreras de transporte que hacen imposible estar en el centro educativo a tiempo para las

clases/sesiones; y la imprevisibilidad de la vida en general.

Los problemas personales que bloquean la participación están relacionados con la mala salud, la salud mental precaria, el estrés y el agotamiento, la baja autoestima, el fatalismo, el falso sentido del derecho, las barreras lingüísticas, la falta de capital social y la marginación.

A nivel institucional/sociedad, se mencionan a menudo como barreras institucionales las relaciones económicas y sociales de explotación, la falta general de capital social en el ámbito de la diversidad, el trato discriminatorio en varios niveles de la administración, el racismo institucionalizado, la migración percibida como una amenaza para la seguridad, las prácticas de detención y el encarcelamiento excesivo que amenazan los derechos humanos, los recortes presupuestarios en servicios que normalmente utilizan las personas inmigrantes y la debilidad de las infraestructuras para su integración.

A nivel de las instituciones de enseñanza superior, se mencionan como obstáculos institucionales al acceso y la permanencia, la falta de inversión en cursos básicos, falta de financiación global (no sólo de las tasas), reconocimiento limitado del aprendizaje previo, inflexibilidad con los horarios, oportunidades limitadas para la formación en línea, planes de estudios eurocéntricos y que adoptan epistemologías exclusivamente europeas, asesoramiento y orientación profesional limitados, apoyo limitado al alumnado que experimenta problemas de salud mental, y la escasez de servicios de apoyo tras la graduación.

### **Cómo dirigir este curso**

Aunque el curso está definido por un guión general, con resultados y pasos para desarrollarse, se espera que la mayor parte del conocimiento se produzca como resultado de una postura pedagógica que permita a las personas participantes codescubrir, coexplorar, cointerrogar, coanalizar y, en última instancia, coproducir conocimiento en el proceso. Este curso se basa en la noción de que el pensamiento crítico es un acto colectivo de creatividad y, por lo tanto, aunque las personas facilitadoras del curso ofrecen un papel directivo, nunca deben degenerar en transmisores de conocimiento.

En otras palabras, el plan curricular nunca puede ser un plan fijo que haya que seguir al pie de la letra, y los contenidos nunca pueden concebirse como información estática, guionizada y coreografiada por expertos/as. Ninguna experiencia de curso será igual a otra, ya que la comunidad de aprendizaje que se reunirá cada vez que se realice el curso será diferente en términos de capital social y cultural y de experiencias vividas.

### **iv. Características principales de este curso de FPC**

Como se ha indicado anteriormente, los/as coautores/as del curso esperan que se haga un uso flexible de los distintos pasos esbozados en la descripción completa del mismo. Dados los diferentes contextos institucionales y sociales en los que trabajan las comunidades de aprendizaje de las IES, se espera que los cursos se desarrollen de forma diferente en las distintas IES. Por lo tanto, es perfectamente aceptable que los resultados de la experiencia del curso sean diferentes y conduzcan a diferentes experiencias de aprendizaje, según las necesidades reales y las decisiones educativas juiciosas tomadas por la persona/s que lidere el desarrollo del curso.

## v. Enfoque pedagógico

Desde el punto de vista pedagógico, el curso adoptará un enfoque dialógico destinado a poner en primer plano la voz de las personas participantes, la mutualidad y la reciprocidad, y la coconstrucción del conocimiento. El curso se concibe como un viaje de reflexión y descubrimiento, y los resultados como señales más que como un punto final fijo. Las experiencias cotidianas siempre constituirán el contenido central del curso. Para ello, las personas responsables deben ser pedagógicamente flexibles sin perder de vista la razón de ser del curso.

Habiendo hecho hincapié anteriormente en la dimensión colectiva del aprendizaje, todos los pasos de este curso se han redactado pensando en un encuentro pedagógico cara a cara. Si se dispone de una sala bien equipada, el curso también puede adoptar un enfoque híbrido, mientras que los encuentros presenciales pueden ampliarse mediante foros en línea.

## vi. Logística

En total, se prevé que las dos sesiones del curso actuales tengan una duración de cuatro horas cada una. En función de las exigencias de la comunidad de aprendizaje, el curso podría planificarse de otra manera (por ejemplo, dos horas cada sesión). De acuerdo con el modelo de dos sesiones de cuatro horas, la primera sesión es de carácter predominantemente conceptual, mientras que la segunda es más práctica.

Se espera que el número de horas de preparación por parte de las personas participantes no supere 1,5 horas por sesión.

Se sugiere dejar pasar un número apreciable de días entre las sesiones, para permitir la reflexión personal y las actividades a realizar en casa.

En el caso de los encuentros cara a cara, la sala (o cualquier otro espacio educativo) debe estar organizada para facilitar el diálogo y debe contar con equipos y servicios básicos: proyector, pizarra y acceso a Internet. También se necesita papel o dispositivos electrónicos para escribir.

Los recuadros de actividades **pueden consistir en pensar, escribir, leer o debatir**. Cada casilla se ha identificado con un icono::

Pensar



Escribir



Leer



Debatir



**vii. Guía básica**

**Número mínimo y máximo de horas por sesión:** de 2 a 4 horas

**Número mínimo y máximo de horas de preparación de las personas participantes por sesión:** de 1 a 1.5 horas

**Requisitos técnicos**

- Acceso a un espacio físico dotado de equipos y servicios básicos -proyector, pizarra y acceso a internet.
- Papel o dispositivo electrónico para escribir

**Lista de actividades**

## Sesión 1: Resultado 1

- Pág. 12. Definir el acceso.
- Pág. 12. Calificación de la propia institución en materia de acceso.
- Pág. 12. Construir un identikit de una institución puntera en materia de accesibilidad.
- Pág. 12. Repensar y calificar la institución en función del acceso de personas inmigrantes.
- Pág. 13. El alumnado inmigrante comparte sus experiencias en relación con el acceso a la enseñanza superior.
- Pág. 13. Discutir el empoderamiento en el contexto de las experiencias vividas por el alumnado inmigrante.
- Pág. 14. Introducir el concepto de interseccionalidad.
- Pág. 14. Establecer una conexión entre interseccionalidad y acceso.
- Pág. 14. Definición del racismo institucionalizado.

## Sesión 1: Resultado 2

- Pág. 15. Reflexionar sobre las diferencias entre interculturalismo y multiculturalismo.
- Pág. 16. Breve presentación sobre la diferencia entre interculturalismo y multiculturalismo.
- Pág. 16. Debate en el contexto de la presentación.

## Sesión 2: Resultado 1

- Pág. 19. Vincular la Sesión 1 con la Sesión 2. Pensar hacia atrás (lo aprendido en la sesión 1) mientras se avanza (introducir la sesión 2).
- Pág. 19. Estudio de caso destinado a calibrar la inteligencia cultural de las personas participantes.

## Sesión 2: Resultado 2

- Pág. 21. Comprobar la autoconciencia para detectar sesgos y prejuicios inconscientes.
- Pág. 22. Se pide a las personas participantes que formen grupos. Reflexiones sobre cómo se forman los grupos sociales.
- Pág. 22. Explorar diferentes tipos de sesgos.
- Pág. 23. ¿Cómo puede uno identificar sus propios prejuicios?
- Pág. 24. ¿Cómo gestionar los propios prejuicios?

## B. Las sesiones

### Sesión 1: Comprender los conceptos clave e interrogarse sobre el acceso

Esta sesión abordará dos resultados:

- (1) Demostrar un conocimiento sólido de los conceptos clave de acceso e interseccionalidad.**
- (2) Distinguir entre los conceptos clave de multiculturalismo e interculturalismo.**

En la primera parte de la sesión, las personas participantes explorarán el significado de dos conceptos básicos que son clave para un enfoque de justicia social sobre la presencia equitativa en la enseñanza superior. A medida que se desarrolle el debate, se reflexionará sobre los elementos facilitadores y los obstáculos que las personas inmigrantes experimentan al tratar de acceder a las IES.

La segunda parte de esta sesión combina una exploración analítica de los conceptos de multiculturalismo e interculturalismo con la forma en que los entienden y utilizan las personas participantes en sus respectivas funciones. Permite a las personas participantes reflexionar sobre el papel de la lengua en el desarrollo de la competencia multicultural. En términos más específicos, la primera parte de la sesión se propone: comprender el significado de los conceptos de multiculturalismo e interculturalismo; reflexionar sobre cómo se presentan en el entorno de las personas participantes las diferentes nociones relacionadas con el multiculturalismo y el interculturalismo y qué impacto tiene esto en las personas y en la sociedad en general; ilustrar la naturaleza dinámica y compleja de los conceptos de multiculturalismo e interculturalismo.

**Nota:** como se indica en otras secciones de este documento, se aconseja a las personas que faciliten el curso que utilicen los pasos de forma flexible y no rígida.

## Resultado 1. Demostrar conocimiento de los conceptos clave de acceso e interseccionalidad

Tiempo previsto: 2 horas

### Primer paso

Proyecta la siguiente definición de acceso:

**En educación, el término acceso suele referirse a la forma en que las instituciones de enseñanza superior y las políticas garantizan – o se esfuerzan por garantizar- que todo el alumnado tenga oportunidades iguales y equitativas de aprovechar plenamente su educación** (Fuente: The Glossary of Education Reform, para más información sobre el concepto de acceso <https://www.edglossary.org/access/>).

### Pregunta 1 (todo el grupo)

A partir de su experiencia, y en relación con la definición, ¿cómo calificaría su institución en una escala del 1 al 5 (siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta) en el ámbito del acceso?

A continuación, se pide a los miembros del grupo que compartan su valoración individual y expliquen las razones de la misma.

### Pregunta 2 (en grupos)

Hemos escuchado las valoraciones del resto de participantes del grupo y las razones de las mismas. En respuesta al debate sobre las calificaciones, ¿cuáles son las características básicas de una institución de escala 5 en el ámbito del acceso? Puede organizar su respuesta utilizando las siguientes categorías: política; cultura; plan de estudios; y pedagogía.

Los miembros debaten dentro de sus respectivos grupos y vuelven al grupo entero para poner en común el conjunto de características.

### Pregunta 3 (todo el grupo)

A la vista de la lista de características que elaboramos como grupo, ¿cambiaría su valoración original de la IES en la que trabaja/estudia/ha estudiado? ¿Por qué?

### Pregunta 4 (todo el grupo)

Si nos centráramos exclusivamente en el acceso de inmigrantes a la ES, ¿cómo calificaría a su institución?

Se pide a los miembros del grupo que compartan su valoración individual y expliquen las razones de la misma.

Tiempo previsto: 40 minutos





## Segundo paso

La persona responsable del grupo presenta a dos inmigrantes y les pide que compartan sus experiencias como estudiantes o antiguos estudiantes de una institución de enseñanza superior (también se pueden grabar los relatos y reproducirlos durante la sesión).

**Nota:** Este paso puede adoptar la forma de una entrevista en directo, en la que se invita a las personas participantes a formular una pregunta relacionada con el acceso. También puede adoptar la forma de una reflexión directa de las personas inmigrantes.

Este paso puede realizarse en directo, en persona, o presentarse de forma grabada.

### Pregunta 1

¿Le sorprendieron los obstáculos mencionados en los relatos?

### Pregunta 2

Los relatos pusieron de manifiesto retos internos y externos a la institución. En otras palabras, hay retos que son innatos a la institución y otros que están fuera de ella. Sea cual sea el origen de los retos, las IES no pueden dar la espalda a los problemas que afectan directamente al acceso de personas inmigrantes.

¿Cómo podemos los distintos agentes de las IES contribuir al empoderamiento de las personas inmigrantes y crear espacios verdaderamente democráticos, integradores y socialmente justos?

*Tiempo previsto: 40 minutos*

### Tercer paso



Este paso pretende tender un puente entre la cuestión del acceso y la segunda parte de la sesión 1, que aborda las competencias clave de un/a educador/a multicultural. El paso 3 se refiere al concepto de interseccionalidad.

Presente la siguiente cita. Esta cita procede de un ensayo publicado en 2016 en Teen Vogue por la joven activista Eva Lewis, titulado "Why I Am Passionate About Intersectionality" (Por qué me apasiona la interseccionalidad).

**Antes de ser niña, soy negra. Antes de enfrentarme al sexismo, me enfrento al racismo. Antes de que nadie se fije en mi expresión de género, sus ojos se centran en el color de mi piel, un marrón que parece dorado a la luz del sol. Estas son mis intersecciones, construcciones sociales que se cruzan entre sí para crear mi identidad e, irónicamente, las cosas por las que estoy oprimida.**

#### Pregunta 1 (grupos pequeños/grupo entero)

¿Cuál es la conexión entre las construcciones sociales que crean la identidad de la niña, las opresiones de las que ella habla y las cuestiones de acceso que hemos tratado hasta ahora?

**Nota:** En los grupos pequeños, la pregunta se debate preferiblemente con un participante migrante a la cabeza.

Los grupos pequeños comunican sus reflexiones a todo el grupo.

#### Pregunta 2 (todo el grupo)

Teniendo en cuenta el debate, ¿cómo definiría el racismo institucionalizado? ¿Puede dar ejemplos concretos, aparte de los mencionados hasta ahora, de dicho racismo?

*Tiempo previsto: 40 minutos*

## Resultado 2: Distinguir entre los conceptos clave de multiculturalismo e interculturalismo

Tiempo previsto: 2 horas

### Preparación a distancia

Dos semanas antes del día del curso, la persona facilitadora distribuye por correo electrónico un conciso dossier de lectura sobre los conceptos de multiculturalismo e interculturalismo (véase el anexo 2).



### Consejos para las personas facilitadoras

**Nota:** Tenga en cuenta que las personas participantes tendrán diferentes enfoques y conocimientos del tema. Pueden confundirse sobre el significado de los términos y puede haber diferencias lingüísticas. Algunas personas participantes del grupo pueden entender mejor los conceptos que otras: es importante asegurar que se respetarán todas las opiniones y que nadie debe sentirse cohibido por otros miembros del grupo.

Intente explicar y aclarar, sin dar a las personas participantes la impresión de que les está diciendo "la verdad".

### Actividad 1

Se advierte a las personas participantes que en esta actividad tendrán tiempo para reflexionar sobre cómo se entienden los distintos aspectos relacionados con los conceptos de multiculturalidad e interculturalidad desde el punto de vista de sus compañeros/as y desde el de los diferentes departamentos y facultades de la institución de enseñanza superior de la que forman parte.



Las personas participantes se dividen en grupos más pequeños. Los grupos reciben uno de los dos términos (interculturalismo o multiculturalismo) y una hoja de actividades cada uno (Anexo 1). Se aconseja a los grupos que empiecen escribiendo su propia interpretación del término y, a continuación, sigan cada casilla del cuadro: cómo lo entienden sus colegas y compañeros/as, cómo lo presentan los medios de comunicación y las autoridades educativas. Las personas participantes deben basar su reflexión en lo que saben, lo que han oído o lo que han observado en su propio entorno.

Tiempo previsto: 30 minutos

**Actividad 2**

Una vez que los grupos han terminado su tarea, se les pide que presenten sus conclusiones.

**Nota:** Deje un breve espacio de tiempo para preguntas después de cada presentación. Las preguntas, sin embargo, sólo deben hacerse si algo no está claro.

*Tiempo previsto: 30 minutos*

**Actividad 3**

Al final del proceso, la persona que realiza la facilitación hace una presentación de la terminología utilizada en la actividad (**el power point se encuentra en la página [web del proyecto SMILE](#), en la sección de otros recursos**)

*Tiempo previsto: 30 minutos*

**Actividad 4 – Reflexión y evaluación**

Se indica a las personas participantes que se sienten en círculo y se les formulan las siguientes preguntas:

- i. ¿Su comprensión del término difirió en comparación con la presentada al final de la actividad por la persona que facilita la sesión? ¿Cuáles fueron esas diferencias?
- ii. ¿Por qué cree que la gente tiene interpretaciones tan diferentes de los conceptos de multiculturalismo e interculturalismo?
- iii. La comprensión de los términos por parte del resto del grupo y la forma en que los presentan los medios de comunicación y las autoridades educativas, ¿conllevan un mensaje positivo o negativo? ¿A qué se debe? ¿Qué impacto tiene en la sociedad?
- iv. ¿Puede el uso del lenguaje contribuir a la discriminación racial y religiosa? ¿Cómo podemos evitarlo?
- v. ¿Existe algún espacio para que las personas de su comunidad debatan cuestiones relacionadas con el multiculturalismo? ¿En qué medida pueden participar en estos debates las personas que trabajan en instituciones de enseñanza superior? ¿Cómo pueden implicarse más los/as educadores/as (entendidos tanto como miembros del personal administrativo como del personal académico)?
- vi. ¿Qué derechos humanos se violan en los casos de discriminación racial y religiosa? ¿Qué pueden hacer los/as educadores/as para promover y proteger los derechos humanos?

*Tiempo previsto: 30 minutos*



### Deberes



Se invita a cada participante a reflexionar sobre la sesión 1 y a compartir dos conclusiones personales de la primera sesión. Estas conclusiones se compartirán en un foro virtual con vistas a crear un debate sobre las medidas que pueden adoptarse a nivel personal e institucional.

## Sesión 2: Sobre competencias y prejuicios

Esta sesión abordará dos resultados:

- (1) Demostrar la capacidad de definir las competencias clave del/la educador/a multicultural.**
- (2) Evaluar críticamente el yo en relación con las competencias multiculturales clave a través de la reflexión biográfica.**

En la primera parte de la sesión, las personas participantes se centrarán en las competencias clave de un/a educador/a multicultural, dado que entendemos que cualquier encuentro, tanto del personal académico con el alumnado como del personal administrativo con el alumnado potencial o real, es esencialmente un encuentro educativo. Para ello, en la primera parte de la sesión se empleará un juego y un enfoque basado en el estudio de casos para medir la inteligencia cultural de las personas participantes, lo que daría lugar a planes de trabajo personales destinados a mejorar las lagunas de conocimientos, actitudes y aptitudes.

Mientras que la primera parte de la sesión se centra principalmente en los contextos, la segunda se centra en uno mismo. El modo en que las organizaciones (órganos de gobierno y políticas) y los miembros de estas organizaciones aborden la diversidad cultural repercutirá, por ejemplo, en los planes de estudios, los entornos de enseñanza y aprendizaje, los logros académicos, el sentimiento de pertenencia o el tipo y la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad universitaria y a la sociedad. Al reconocer la diversidad se pueden tomar mejores decisiones, acercar la universidad a la sociedad y llevar la innovación y el talento a las aulas, los laboratorios, los espacios de investigación y debate, sin dejar a nadie atrás, como señala Naciones Unidas en el ODS 4<sup>1</sup>: "garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para o todos".

Uno de los elementos más importantes para promover la inclusión y la diversidad es conocernos a nosotros mismos. ¿Por qué? Porque cada uno de nosotros entiende el mundo de una manera diferente. Y cada uno de nosotros tiene sesgos (algunos explícitos y otros inconscientes), prejuicios, suposiciones o utiliza etiquetas identitarias. Todo ello puede tener consecuencias perjudiciales y favorecer un proceso de despersonalización o discriminación de personas de distintos grupos sólo por una serie de características percibidas (sexo, edad, bagaje cultural, etnia, etc.). Ser consciente de estos sesgos también significa explorar y aprender sobre pensamientos, prejuicios, estereotipos... y superarlos tomando medidas para reducir su impacto en nuestras decisiones y elecciones.

Por este motivo, la segunda parte de esta sesión se centrará en trabajar la autoconciencia. Identificar y ser conscientes de nuestros sesgos apoyará los procesos de inclusión y diversidad, sus políticas, estrategias y acciones. También es necesario comprender que estos procesos de autoconciencia se adquieren gradualmente y deben ir acompañados de: un pensamiento crítico sobre las desigualdades sociales y económicas y su impacto desigual en las personas en función de su cultura, género, etnia, procedencia; la valoración de las personas y la contribución a un ambiente acogedor y seguro en el que las personas se sientan escuchadas, tenidas en cuenta y parte activa de la comunidad a todos los niveles; y el compromiso de reexaminar las actitudes y cambiar los comportamientos.

**Nota:** como se indica en otras secciones de este documento, se aconseja a las personas que realicen la facilitación que utilicen los pasos de forma flexible y no rígida. Asimismo, se debe dejar pasar al menos una o dos semanas entre la Sesión 1 y la Sesión 2 para que las

---

<sup>1</sup> "Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible" Naciones Unidas, 2015

personas participantes dispongan de tiempo suficiente para tomar parte e intervenir en un foro virtual como herramienta pedagógica opcional.

## Resultado 1. Demostrar la capacidad de trazar las competencias clave del educador

Tiempo previsto: 1 hr. 30 min

### Actividad 1 - Relacionar la sesión 1 con la sesión 2



Como preparación para el desarrollo del concepto de educador/a multicultural, la persona facilitadora invita al grupo a revisar los procedimientos de la Sesión 1, incluidos los chats en el foro virtual, y a reflexionar sobre cómo las lecciones aprendidas en la Sesión 1 pueden contribuir al concepto de educador/a multicultural como puente hacia una IES más accesible.

La reflexión puede adoptar múltiples formas, dependiendo del tipo de relación pedagógica que la persona facilitadora quiera desarrollar con el grupo de participantes.

Tiempo previsto: 30 minutos

### Actividad 2 (individuo-compañero/a-grupos)



El grupo interactuará con un estudio de caso durante el resto de la primera parte de la sesión 2. El estudio de caso se utilizará como historia de fondo para desarrollar el concepto de inteligencia cultural, una cualidad esencial de los/as educadores/as multiculturales eficaces. Al principio, las personas participantes leen el estudio de caso de forma independiente (véanse los anexos 3 y 4). A continuación, debaten el caso con un/a compañero/a utilizando las preguntas orientativas. A continuación, elaboran en grupo el concepto de competencia cultural y lo presentan al resto de participantes.

#### Preguntas orientativas:

1. Evalúe la inteligencia cultural de Markus basándose en las cuatro competencias (metacognición, cognición, motivación y comportamiento) (véase el anexo 5):
  - *Aspecto cognitivo:* ¿qué valores influyen en el comportamiento de Markus? ¿Qué valores determinan el comportamiento de Khun Somchai?
  - *Aspecto metacognitivo:* Describe el proceso de pensamiento de Markus y la adaptación de sus supuestos culturales.
  - *Aspecto motivacional:* ¿Cuál es la "fuente interna de impulso" de Markus que le ayuda a afrontar con éxito la situación?
  - *Aspecto conductual:* ¿Cómo cambia la comunicación de Markus y cómo se adapta a la situación?
2. ¿Cómo consiguió Markus superar las diferencias culturales y convertirlas en una solución sinérgica? ¿Qué aspectos de la "competencia intercultural" le ayudaron a conseguirlo?

Tiempo previsto: 80 minutos

## Resultado 2. Evaluar críticamente el yo en relación con las competencias multiculturales clave a través de la reflexión biográfica

Tiempo previsto: 2 hr 10 mins

### Preparación a distancia



La siguiente lectura deberá distribuirse dos semanas antes del día de la sesión.

Holoien, D. S. (2013) ¿Las diferencias marcan la diferencia? Los efectos de la diversidad en el aprendizaje, los resultados intergrupales y el compromiso cívico. Informe del Trustee Ad Hoc Committee on Diversity. Princeton: Princeton University. <https://inclusive.princeton.edu/sites/g/files/toruqf1831/files/pu-report-diversity-outcomes.pdf>

### Paso 1 – Autoconocimiento

La autoconciencia es la conciencia de nuestras identidades sociales, culturas, prejuicios y perspectivas. Implica la capacidad de comprender quiénes somos y qué aportamos a las relaciones y situaciones. Hay numerosas competencias en este componente, entre ellas: la conciencia de nuestras identidades sociales y sus influencias culturales y cómo se entrecruzan; la conciencia de nuestros prejuicios, estereotipos y sesgos; la conciencia de nuestra superioridad interiorizada y de nuestra inferioridad interiorizada.

Cómo hemos interiorizado (a menudo inconscientemente) nociones de la superioridad de nuestros grupos de identidad social dominantes/privilegiados (dominación interiorizada) y la inferioridad de nuestros grupos de identidad social subordinados/marginados (opresión interiorizada); conciencia de cómo podemos ser percibidos por los demás y el impacto de nuestro comportamiento.

Esta sección de la Sesión 2 pretende contribuir a identificar estos sesgos inconscientes que todos los seres humanos tenemos, con la idea de hacerlos visibles y, con esta visibilidad, tener la oportunidad de disminuir su influencia sobre nuestras elecciones y nuestras relaciones.

Al igual que otras secciones, esta sección está diseñada con un enfoque participativo en mente; una dinámica que permita a las personas participantes explorar sus prejuicios inconscientes y compartir voluntariamente sus experiencias. El papel de la persona facilitadora es clave a la hora de establecer un entorno seguro y cómodo. El papel de las personas participantes también es vital porque la facilitación recogerá durante las diferentes actividades aquellos elementos clave que son críticos para promover la diversidad y la inclusión en relación con la autoconciencia y los sesgos inconscientes. Si la persona facilitadora trabaja con post-its, puede seleccionar algunos conceptos o ideas clave escritos en ellos. Estos elementos se volverán a introducir en la sección de recapitulación para apoyar a las personas participantes en sus "acciones a realizar".

**Actividad 1**

Las personas participantes responderán individualmente a las siguientes preguntas. Se trata de una tarea individual que deberá durar seis minutos. Las respuestas se mantendrán en privado. Al final, las personas participantes volverán sobre las mismas preguntas y las contestarán de nuevo, comparando las diferencias y similitudes en las respuestas.

**Preguntas para la reflexión personal**

- ¿Crees que tienes prejuicios implícitos o inconscientes?
- ¿Cómo te sientes?
- ¿Te incomoda la idea de los prejuicios implícitos? Si es así, ¿cómo crees que puedes abordar esta incomodidad?

**Paso 2 - Prejuicios y prejuicios inconscientes/implícitos****Notas para la persona facilitadora:**

La persona facilitadora distribuirá una serie de post-it entre las personas participantes. Cada post-it tiene un signo (un círculo, un cuadrado, un animal...). Habrá un máximo de dos post-it que no coincidan con los demás (porque uno de ellos tiene un símbolo diferente y distintivo que no coincide con la lógica de los signos anteriores). Cada participante tendrá, como mínimo, 3 post-it diferentes. Las personas participantes deberán formar grupos de (mínimo) 3-4 personas, sin hablar. Se harán tres rondas de 3 minutos cada una para formar diferentes grupos siguiendo la instrucción de no hablar. El animador insistirá en la importancia del tiempo. El proceso debe ser muy rápido.

**Consejos para el facilitador:**

- Ser consciente de cómo se han formado los grupos;
- Es importante guardar silencio durante el transcurso de la actividad;
- Al reflexionar sobre cómo se forman los grupos o sobre el sentimiento de pertenencia, la persona que facilita puede introducir el concepto de sesgo. Según el Diccionario de Sociología de Open Education, "sesgo es la tendencia (conocida o desconocida) a preferir una cosa sobre otra que impide la objetividad, que influye de alguna manera en la comprensión o en los resultados". Los prejuicios son funcionales porque nos ayudan a dar sentido al mundo y a tomar decisiones con rapidez, pero también pueden excluir a personas del grupo por su raza, sexo, orientación sexual, edad, apariencia... La exclusión repercute en la autoidentificación de las personas, en su rendimiento social y también en sus logros académicos

**Actividad 1**

En círculo, la persona que facilita orienta la reflexión sobre los criterios utilizados para formar los grupos (prestando atención a la exclusión y la inclusión), utilizando las siguientes preguntas:



- ¿Cuáles fueron los criterios utilizados para formar los grupos?
- ¿Ha sido un proceso de pertenencia a "nosotros" y no a "ellos"? ¿Cómo te sentías cuando te incluían en un grupo y cuando te excluían?
- ¿Qué beneficios puede reportar la diversidad en los grupos?
- ¿Cómo pueden las personas participantes mejorar y valorar la diferencia, cultural, de género, edad, etnia?

*Tiempo previsto: 20 minutos*

**Actividad 2 - Los prejuicios: naturaleza y tipos**

Con esta actividad se pretende profundizar en los distintos tipos de prejuicios, su funcionamiento y la forma en que las personas toman decisiones. El vídeo dura diez minutos y tiene subtítulos en inglés. La persona facilitadora puede optar por centrarse en 2-3 prejuicios y profundizar en cada tema.

**Acceda al vídeo en:** [https://www.youtube.com/watch?v=wEwGBIr\\_Rlw](https://www.youtube.com/watch?v=wEwGBIr_Rlw)

**Nota:** La persona facilitadora debe transmitir la conciencia de que los prejuicios pueden ser abrumadores y provocar un efecto contrario de rechazo. Es una reacción normal. Lo importante es ser consciente y, paso a paso, ser capaz de gestionar y tratar los propios prejuicios.

Preguntas para la reflexión (en círculo):

- ¿Qué es lo que más le ha sorprendido? ¿Por qué?
- ¿Ha identificado situaciones en las que hayan aparecido estos sesgos?
- ¿Ha estado implicado/a en estas situaciones previamente identificadas?
- ¿Cómo se sintió?

*Tiempo previsto: 30 minutos*

### Paso 3 - Explicitar los prejuicios implícitos/inconscientes

¿Qué es un sesgo inconsciente? El sesgo inconsciente se refiere a un sesgo del que **no somos** conscientes y que **se produce fuera de nuestro control**. Se trata de un sesgo que se produce de forma automática y se desencadena cuando nuestro cerebro emite juicios y valoraciones rápidas sobre personas y situaciones, influido por nuestros antecedentes, nuestro entorno cultural y nuestras experiencias personales (Equality Challenge Unit: 2013 Unconscious bias in higher education).

El objetivo de las siguientes actividades es ayudar a las personas participantes a identificar los sesgos inconscientes, en particular, el sesgo de afiliación.

#### Actividad 1



Por favor, identifique de 3 a 6 personas cercanas que no formen parte de su familia. Estas personas pueden ser amistades, colegas de trabajo, otros/as estudiantes... Después, rellene la cuadrícula del Anexo 6, identificando con un número 1 cuando la persona coincida con sus propias características (edad propia, sexo, aspecto físico, etc.).

La puntuación total mide lo parecidos que son sus amigos o personas cercanas a usted. Cuanta más puntuación tengan, más parecidos son a usted.

- ¿Cómo de diferente es su grupo de amistades/personas cercanas a usted?
- ¿Hay diversidad de edades, sexos, razas, estudios, valores?
- ¿En cuál de los ítems ha encontrado más similitudes con sus propias características? ¿En cuál menos?
- ¿Por qué cree que puede ocurrir esto?
- ¿Cuáles son las implicaciones de elegir a personas que son "como yo" en el contexto de un entorno laboral, el proceso de admisión a la universidad, los grupos de estudio?

La persona facilitadora puede abordar estas cuestiones mediante el trabajo individual y en sesión plenaria estimulando el debate y destacando y relacionando los elementos antes mencionados: diversidad y diferencia. Es importante reflexionar sobre el impacto del sesgo de afiliación en el contexto de la selección de empleo, la admisión de estudiantes, los grupos de estudio... El sesgo de afiliación puede introducir un elemento de exclusión invisible difícil de identificar y, por tanto, difícil de superar.

**Consejos para la reflexión:** La diversidad es clave para aprender y comprender nuestra comunidad y el mundo. ¿Se siente a menudo más cómodo rodeado de gente que es como usted? Esto se conoce como sesgo de afiliación. Aprenda más sobre ello leyendo este texto: <https://cultureplusconsulting.com/2015/06/19/explaining-affinity-bias/>.

*Tiempo previsto: 30 minutos*

## Paso 4

### ¿Cómo puedo identificar mis prejuicios?

Hay algunas pruebas que pueden apoyar su autoidentificación de prejuicios, como la del Proyecto Implícito <https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html>. La misión del Proyecto Implícito es educar al público sobre los prejuicios y proporcionar un "laboratorio virtual" de recogida de datos en Internet. ¿Cómo influyen en mis opiniones, decisiones y acciones los prejuicios y estereotipos?

### ¿Cómo puedo gestionar mis prejuicios?

Ser consciente, y no abrumarse, sobre los prejuicios explícitos e inconscientes que tenemos es el primer paso para gestionarlos. Pero podemos avanzar e intentar gestionar estos prejuicios cotidianos. ¿Cómo? Para explorar cómo gestionar nuestros sesgos cotidianos proponemos la Actividad 4.

#### Actividad 4



Vea este vídeo sobre los prejuicios inconscientes:



[Understanding unconscious bias | The Royal Society](#)

Reflexione sobre las últimas recomendaciones del vídeo:

- ¿Cómo puede ayudarnos ralentizar la velocidad de nuestra toma de decisiones a identificar y gestionar nuestros prejuicios inconscientes?
- ¿Es posible/factible dejar de reproducir hábitos y valores que hemos reproducimos repetidamente? ¿Cómo podemos hacerlo? ¿Cuáles son los principales pasos que puedo dar?

*Tiempo previsto: 20 minutos*

**Material extra - Tiempo de lectura y observación**

Más información sobre estrategias y recomendaciones para gestionar los sesgos inconscientes (los enlaces generarán elementos que podrá introducir la persona que realiza la facilitación):

- Recomendaciones para reducir los prejuicios inconscientes en los procesos de evaluación de ascensos y titularidades

<https://www.rit.edu/advance/sites/rit.edu.advance/files/documents/Recommendations%20for%20Reducing%20Unconscious%20Bias%20in%20Promotion%20%26%20Tenure%20Review%20Processes%2010SEP2018.pdf>

- Richard L. Byyny, Sesgo cognitivo. Reconocer y gestionar nuestros sesgos inconscientes

<https://www.med.upenn.edu/inclusion-and-diversity/assets/user-content/cognitive-bias.pdf>

- Estrategias para contrarrestar los prejuicios inconscientes en el aula

<https://www.nafsa.org/ie-magazine/2020/8/4/strategies-counteracting-unconscious-bias-classroom>

**Paso 5****Actividad final**

Durante la sesión, la persona facilitadora recogerá los puntos clave sobre diversidad e inclusión.

Se esbozarán los puntos que servirán de base para la siguiente actividad.

Se pide a las personas participantes que hagan una lista de 4 acciones diferentes que puedan desarrollar y aplicar en la familia, con las amistades, en el trabajo, con el alumnado, para promover la diversidad y la inclusión. Las personas participantes dispondrán de 10 minutos y después compartirán (si se sienten cómodos/as) sus listas

*Tiempo previsto: 20 minutos*

### Deberes para la autorreflexión



La persona facilitadora pedirá a las personas participantes que repasen las preguntas formuladas al principio de la sesión y revisen sus respuestas en casa. Se anima a hacer una autorreflexión, en respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo influyen en mis opiniones, decisiones y acciones los prejuicios y estereotipos?
- ¿Estoy considerando sólo hechos (estudios previos) o estoy influenciado por ciertos valores sociales que fomentan características particulares ligadas a un grupo de personas?
- ¿He tomado opiniones de diferentes puntos de vista/enfoques?

## C. ¿Y ahora qué?

Ha completado el **Curso de FPC sobre el desarrollo de la competencia multicultural en la universidad - Reflexiones y acciones críticas**, ¡enhorabuena! Esperamos que haya aprendido algo nuevo y que este curso le haya dado la oportunidad de detenerse, pensar y reevaluar cómo ve el mundo que le rodea.

Sin embargo, el camino hacia una sociedad más integradora no termina aquí. Hay más cosas que aprender. Le animamos a seguir adelante.

¿Cómo puede lograrlo?

SMILE ha desarrollado otros cursos de FPC sobre diversidad que puede realizar:

- *Curso introductorio de Formación Profesional Continua sobre Diversidad – Primeros pasos para conocernos mejor en una educación superior diversa.*
- *El techo de cristal no está roto – Un curso de FPC sobre mujeres y liderazgo en el sector de la enseñanza no obligatoria*
- *Curso de Formación Profesional Continua (FPC) sobre la situación socioeconómica – Accesibilidad e inclusión- Situación Socio-Económica de estudiantes en el entorno de la enseñanza superior*

Le invitamos a solicitar a su institución que organice estos cursos para el personal o, si no es posible, a realizarlos de forma autónoma o con algunos colegas. Descubrirá cosas que desconoce y, seguramente, le prepararán para ser un miembro del personal de la IES más respetuoso con la diversidad.

Gracias por su participación.

Promueva también los cursos SMILE: ¡haga de la diversidad y la inclusión su objetivo en el trabajo, en casa y en su comunidad!

<https://smile.eucen.eu>

[smile@eucen.eu](mailto:smile@eucen.eu)

## D. Anexos

### Anexo 1. Hoja de actividades: Confusión de conceptos

Recibirá un término (multiculturalismo o interculturalismo) que se utiliza cuando se habla de desarrollar la competencia multicultural. Escriba en cada casilla cómo, en su opinión, entienden y presentan este término diferentes personas, incluido usted. Dispondrá de 30 minutos para esta tarea.

1. ¿Cuál es el término que ha recibido?
2. ¿Cómo lo entiende?
3. ¿Cómo lo entienden en general sus colegas?
4. ¿Cómo se presenta y promociona en los medios de comunicación?
5. ¿Cómo se presenta y promueve oficialmente en su centro de enseñanza superior?

## Anexo 2. Dossier de lectura preliminar

**Extracto 1. - Ahmed, S. (2012). Sobre ser incluido: Racismo y diversidad en la vida institucional. Durham y Londres: Duke University Press.**

*Capítulo 5. Hablar de racism*

[...] La promesa de la diversidad es la promesa de la felicidad: como si al ser felices o al querer "sólo felicidad" pudiéramos dejar atrás el racismo. Podemos utilizar como ejemplo la película *Quiero ser como Beckham* (2002, dir. Gurinder Chadha). La película podría interpretarse como un relato de reparación. La lectura de esta película en el contexto de un análisis de las instituciones es útil: una forma de conectar una historia institucional con una historia nacional. La película no sólo es una de las películas británicas más taquilleras, sino que también se comercializa como una comedia para sentirse bien. Presenta una versión feliz del multiculturalismo. Como señala un crítico: Sin embargo, tenemos que recurrir al Reino Unido para encontrar una película comercial ejemplar sobre el multiculturalismo feliz y sonriente. *Quiero ser como Beckham* es la película británica más rentable de todos los tiempos, y atrae a una Gran Bretaña multicultural en la que Robin Cook, ex Ministro de Asuntos Exteriores, declaró recientemente que el pollo Tikka Masala es el plato nacional más popular. A los británicos blancos les encanta *Quiero ser como Beckham* porque no se centra en la raza y el racismo; al fin y al cabo, muchos están cansados de sentirse culpables" (D. McNeil 2004). Lo que hace "feliz" a esta película es, en parte, lo que oculta o mantiene oculto. Puede que ofrezca un alivio a los sentimientos negativos que rodean al racismo. Podemos observar que estos sentimientos negativos no se identifican con los que experimentan el racismo, sino con los "británicos blancos": la película podría ser atractiva porque permite que la culpa blanca sea desplazada por los buenos sentimientos. Los sujetos para los que la película es atractiva tienen permiso para no sentirse culpables por el racismo; en su lugar, pueden sentirse animados por una historia de éxito de inmigrantes [...].<sup>2</sup>

[...] En otras palabras, la tarea consiste en dejar atrás el racismo [...] La película sugiere que el hecho de que el racismo duela depende de la elección y la capacidad individuales: podemos dejar atrás el racismo como algo que sucede, una capacidad que se atribuye a la habilidad (si eres lo suficientemente bueno/a, saldrás adelante), así como el don próximo de la empatía, donde el dolor del racismo se reimagina como un terreno común [...].<sup>3</sup>

[...] La recuperación no sólo puede volver a cubrir una herida, sino exigir que se cubra. El concepto de deber está implícito en la narración: emigrantes o forasteros/as, aquellas personas a las que se acoge en las instituciones de la blancura, deben ser cariñosas y agradecidas a cambio. Yo diría que la diversidad se ejerce como una narrativa de reparación en el contexto de las instituciones: una forma de volver a centrarnos en la blancura, ya sea como el sujeto de perjuicio que debe ser protegido o como el sujeto cuya generosidad está "detrás" de nuestra llegada. Para mostrar nuestra gratitud, debemos dejar atrás el racismo. Incluso como memoria, el racismo puede entenderse como un obstáculo, como lo que

<sup>2</sup> Pag. 165

<sup>3</sup> Pag. 167

"estorba" nuestra participación en las instituciones. La diversidad se alcanza cuando mostramos que estamos dispuestos a participar: quizá debamos estar contentos además de dispuestos [...]<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Pag. 168

**Extracto 2. - Modood, T. (2012). Multiculturalismo: Una idea cívica. Cambridge: Polity Press. Capítulo 1 "¿Es apropiado el multiculturalismo para el siglo XXI?":**

Los años sesenta fueron una época de afirmación del carácter singular de la raza humana. El nazismo había afirmado la diferencia irreductible entre ario, judío, eslavo, etc., pero había sido derrotado y el antirracismo estaba en marcha. Martin Luther King Jr. y sus seguidores proclamaban la igualdad esencial de la humanidad, que nada diferenciaba a blancos y negros salvo el color de la piel, y pocos fuera del asediado "laager" del apartheid estaban dispuestos a defender un desarrollo por separado. La idea imperial de "la carga del hombre blanco" de gobernar a "las razas inferiores sin la Ley" se consideraba un anacronismo vergonzoso, cuando no un motivo de vergüenza entre la juventud blanca. Pero también era el momento de celebrar la diferencia. Una época en la que no sólo se animaba a la gente a "hacer sus propias cosas", sino en la que los/as afroamericanos/as empezaron a afirmar un nuevo orgullo histórico negro y la necesidad de una movilización política específicamente negra. Algunas mujeres se centraron en sus diferencias sexuales con los hombres y postularon que las mujeres eran por naturaleza más cariñosas, consentidoras y empáticas. Para los gays, la compañía de cosexuales se convirtió en una necesidad para poder explorar la naturaleza de la homosexualidad y permitirles ser algo propio en su propio espacio sin avergonzarse ni copiar a la heterosexualidad.

En el mismo momento en que las ideas relacionadas con el humanismo, los derechos humanos y la igualdad de ciudadanía habían alcanzado una nueva ascendencia, las reivindicaciones de la diferencia de grupo, encarnadas en las ideas de afrocentricidad, etnicidad, feminidad, derechos de los homosexuales, etc., se convirtieron en el centro de una nueva política progresista. Se trataba de una política de la identidad: ser fiel a la propia naturaleza o herencia y buscar con otras personas del mismo tipo el reconocimiento público de la propia colectividad. Un término que vino a describir esta política, especialmente en Estados Unidos, es "multiculturalismo".

El multiculturalismo también tiene un significado más restringido, especialmente en Gran Bretaña y otras partes de Europa. Aquí se dice que nos hemos convertido en una sociedad multicultural no tanto por la aparición de un movimiento político, sino por un movimiento más fundamental de pueblos. Por la inmigración, en concreto, la inmigración desde fuera de Europa de personas no blancas a países predominantemente blancos. Aquí, por tanto, la idea política del multiculturalismo -el reconocimiento de la diferencia de grupo dentro de la esfera pública de las leyes, las políticas, los discursos democráticos y los términos de una ciudadanía e identidad nacional compartidas-, aunque comparte algo en común con los movimientos políticos descritos anteriormente, tiene un enfoque mucho más limitado. Tal vez el significado más restringido y el más amplio del multiculturalismo -centrado en las consecuencias de la inmigración y en las luchas de una serie de grupos marginados o en las diferencias de grupo per se- no puedan separarse por completo el uno del otro. El significado más restringido podría interpretarse razonablemente como una parte, una vertiente, de la corriente más amplia. No obstante, el multiculturalismo postinmigración tiene sus propias preocupaciones y sensibilidades distintivas que pueden verse distorsionadas u oscurecidas si lo vemos en términos multiculturales genéricos. Puede tener conexiones con el racismo, que

pueden ser muy diferentes cuando el derecho a establecerse no es un problema; o, puede tener conexiones con el sexismo que sólo pueden ser atendidas cuando hay sensibilidad a las normas sexuales culturalmente diferenciadas o a los roles de género. Además, incluso dentro del fenómeno más limitado de la postinmigración, los problemas pueden variar de un país a otro. En algunos países, el racismo y el legado del colonialismo pueden ser centrales; en otros, la preocupación puede ser cómo convertir una condición de trabajador/a invitado/a en ciudadano/a cuando la primera condición no ofrece ninguna oportunidad de ejercer el poder democrático. (1-3)

**Extracto 3. - Meer, N & Modood, T. (2012) ¿Cómo contrasta el interculturalismo con el multiculturalismo? Journal of Intercultural Studies, Vol. 33, nº 2, abril de 2012. (175-196).**

[...] Una tercera acusación relacionada es que, lejos de ser un sistema que habla a toda la sociedad, el multiculturalismo, a diferencia del interculturalismo, sólo habla a y para las minorías que lo componen y, por lo tanto, tampoco aprecia el marco más amplio necesario para su éxito. Como ha denunciado Goodhart (2004), el multiculturalismo es a-simétrico en el sentido de que no sólo hace demasiado hincapié en la diferencia y la diversidad, en lo que nos divide más que en lo que nos une, sino también en que ignora las necesidades de las mayorías. Fomenta así el resentimiento, la fragmentación y la desunión. Esto puede evitarse o superarse, como afirman Alev (2007) y otros comentaristas, mediante invocaciones al interculturalismo que promuevan la cohesión comunitaria a nivel local y, más ampliamente, mediante un interculturalismo que fomente la suscripción a identidades de ciudadanía nacional como formas de metapertenencia:

Interculturalismo es un término mejor que multiculturalismo. Hace hincapié en la interacción y la participación de los ciudadanos en una sociedad común, en lugar de en las diferencias culturales y las diferentes culturas que existen unas junto a otras sin necesariamente mucho contacto o interacción participativa. Por tanto, interculturalismo equivale a integración mutua.

Mientras que el multiculturalismo se reduce a celebrar la diferencia, el interculturalismo consiste en comprender las culturas de los demás, compartirlas y encontrar un terreno común en el que las personas puedan integrarse más. (7 de junio de 2006)

Estas bases comunes encarnan un tipo de comunalidad que los miembros de la sociedad necesitan tener y que se dice que ha sido oscurecida por un enfoque centrado en la diferencia. Se argumenta que las sociedades y los Estados europeos han sido demasiado permisivos a la hora de promover la homogeneidad y que ahora hay que ponerle remedio (Joppke 2004), de ahí la introducción de medidas como el juramento de lealtad en las ceremonias de naturalización, los requisitos de competencia lingüística para la ciudadanía y la educación para la ciudadanía en las escuelas, entre otras cosas. Lo que este sentimiento ignora es que todas las formas de unidad prescrita, incluida la unidad cívica, suelen conservar un sesgo mayoritario que hace recaer la carga de la adaptación en la minoría, por lo que es incoherente con el supuesto compromiso del interculturalismo con la "integración mutua", tal como se expone en el relato de Alev [...].<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Pages 187 and 188.

### Anexo 3. Descripción del caso

(Adaptación de Milena Ivanova)

El siguiente caso se refiere a una institución educativa privada de Tailandia fundada hace 40 años. La institución se ha ganado una imagen positiva entre el alumnado local gracias a sus programas de movilidad internacional y sus programas de estudio con orientación internacional.

Markus trabaja en esta universidad desde hace 13 años, después de haber trabajado en varios países en distintas instituciones de enseñanza superior. Como ciudadano suizo, fue contratado después de que el rector de la universidad lo viera en una feria internacional de educación en Zúrich. Por cierto, Markus ya había trabajado en Tailandia y el sudeste asiático al principio de su carrera. Cuando se incorporó a la institución, se encontró con que era el único funcionario internacional que trabajaba en lo que en realidad era una institución internacional, y que además era el funcionario de más edad.

#### ¿Quién es Markus?

Markus, nacido y criado en Basilea (Suiza), tiene ahora 53 años. Destaca por su trabajo en el extranjero en el sector de la educación en numerosos países. La carrera de Markus comenzó con estudios empresariales en Suiza, y esta experiencia le llevó finalmente a diferentes áreas del sector en varios países del mundo. Además de Zúrich, Nueva York y Accra (Ghana), su carrera le llevó también al Sudeste Asiático. Debido a su amplia experiencia internacional y a su familiaridad con la cultura tailandesa, esta institución le ofreció un puesto directivo en la misma. Se trata de algo inusual, ya que todos los demás puestos directivos están reservados a familiares del fundador.

El papel de Markus es posicionar la institución con sus conocimientos y habilidades para hacerla popular entre el alumnado internacional. En su papel de Vicepresidente, Markus tiene claro que, como en cualquier industria del siglo XXI, la diferencia entre una institución con más o menos éxito radica en las herramientas de su personal y en su voluntad de aportar sus conocimientos a la cooperación internacional.

Basándose en su amplia experiencia en el sudeste asiático en general y en Tailandia en particular, Markus cree que la institución es muy tradicional, con una estructura jerárquica. Los mandos intermedios y superiores controlan la información pertinente y dan instrucciones concretas al personal. Sólo en casos excepcionales delegan el poder de decisión en su personal. En general, según la tradición tailandesa, las personas que tienen la propiedad de la empresa toman la decisión final. Además, son los miembros de la familia quienes ocupan los puestos de liderazgo. El diálogo abierto se percibe tradicionalmente como una perturbación de la armonía y debe evitarse. Los ascensos se basan en la antigüedad.

#### ¿Quién es Khun Somchai?

Khun Somchai (53) es el propietario del establecimiento. Procede de una familia de empresarios de Bangkok. Su padre fundó la institución hace 40 años y Somchai, el hijo mayor, tomó el relevo de su anciano padre. Aunque había estudiado química y aspiraba a hacer carrera en ese campo, consideró que era su deber apoyar el negocio familiar y por eso no dudó cuando su padre le pidió que se hiciera cargo. Admira a su padre por el duro trabajo que ha dedicado a levantar el negocio y se siente obligado a seguir haciéndolo crecer.

## La opinión de Khun Somchai sobre la institución

Esta institución se rige por la cultura tailandesa. Se considera como bueno/a empleado/a a aquellas personas que siguen las instrucciones de sus superiores y se caracterizan por su lealtad, solidaridad y fiabilidad. Las personas en cargos de supervisión dan instrucciones y "cuidan" de su personal. A cambio, reciben lealtad y confianza. Como en muchas empresas tailandesas, hay un ambiente familiar y la plantilla se consideran parte de la familia. Si no consiguen un resultado esperado, simplemente no han recibido una orientación suficientemente buena o desde la supervisión no se les ha puesto en el lugar adecuado. La responsabilidad de los resultados está vinculada a la dirección.

Para Markus, está claro que el éxito de su trabajo depende de lograr un cambio cultural. Markus está convencido de que el cambio cultural sólo puede lograrse con el equipo "adecuado". Su principal objetivo es el rendimiento de la plantilla. El/la empleado/a más competente en cada puesto debe garantizar el éxito de la empresa.

Para la siguiente fase de ascensos, el propietario de la universidad ha nombrado a Prasit, un empleado con experiencia, para un puesto de marketing estratégico.

### ¿Quién es Prasit?

Prasit (45) lleva más de 20 años trabajando para la institución. Empezó muy joven y ha trabajado en varios departamentos a lo largo de los años. Su padre, una figura muy conocida en el panorama educativo tailandés, también había trabajado para la empresa desde la creación de esta institución hace 40 años. Prasit es licenciado por la renombrada Universidad Chulalong KORN de Bangkok. A Khun Somchai le gusta porque es leal y un buen jugador de equipo.

Sin embargo, desde el punto de vista de Markus, Prasit no parece tener las aptitudes que él cree que necesita alguien en este puesto para alcanzar sus ambiciosos objetivos. Según Markus, Prasit carece de ambición y empuje, y la internacionalización de la universidad no es una de sus principales prioridades.

Markus, que prefiere despedir a Prasit antes que ascenderlo, pide una reunión con Khun Somchai -el propietario tailandés- y aprovecha para nombrar a un candidato alternativo para el ascenso: Winai, que es más joven que Prasit pero tiene más potencial, experiencia y los conocimientos necesarios.

### *Su cita tiene lugar en el despacho de la dirección.*

**Khun Somchai:** Markus, ¿cómo estás? ¿Qué tal las vacaciones?

**Markus:** Khun Somchai, muchas gracias por dedicarme su tiempo. La estrategia de internacionalización va bien y estamos progresando. He venido a hablarle de las decisiones para la próxima promoción. Creo que es muy importante colocar a las personas adecuadas en los puestos adecuados.

**Khun Somchai:** Me alegra oír que vamos por buen camino. Y estoy seguro de que la próxima promoción de Prasit será buena para toda la institución.

**Markus:** Eso es exactamente de lo que quería hablarte. No creo que Prasit sea la persona más adecuada para el puesto. No tiene las cualificaciones necesarias para el puesto. Yo propondría ascender a Winai en su lugar. Es muy capaz y ha demostrado su talento para tratar con socios internacionales en el proyecto en el que ha trabajado recientemente. Creo

que está preparado para un nuevo reto.

**Khun Somchai:** Prasit lleva muchos años trabajando para nosotros, es muy digno de confianza y nos ha sido muy leal. Con su experiencia, hará un buen trabajo. Se ha ganado a pulso este puesto. Y puede estar seguro de que seguirá sus instrucciones a su entera satisfacción.

**Markus:** Pero ese es exactamente el problema. Necesitamos a alguien en este puesto que no solo siga instrucciones, sino que también aporte nuevas ideas y asuma responsabilidades. Creo que Winai es la persona perfecta para el puesto. Su actuación demuestra que es plenamente capaz y tiene ganas de triunfar.

**Khun Somchai:** La continuidad es importante para la empresa. Necesitamos personas con experiencia y que sepan cómo funciona la empresa. Esto nos ayuda a garantizar nuestro éxito a largo plazo. Pero Markus, aún no me has hablado de tus vacaciones.

*Tras unos minutos más de charla, Markus abandona la conversación algo molesto y frustrado. Markus tiene claro que Prasit no es la persona adecuada para el ascenso. Sin embargo, no ha conseguido el objetivo de convencer al líder tailandés para que ascienda a la persona que considera más adecuada para el puesto de director.*

*Tras unos días de reflexión, Markus pide otra reunión con el propietario de la universidad para continuar la conversación. Esta vez Markus cambia de estrategia.*

**Markus:** He pensado en nuestra conversación de la semana pasada y entiendo tu punto de vista. La antigüedad es importante y tenemos que cuidar a nuestro personal leal.

**Khun Somchai:** Me alegra saber que estás de acuerdo conmigo en este tema.

**Markus:** Creo que podemos aprovechar las próximas promociones para colocar a las personas adecuadas en puestos en los que puedan utilizar su talento para apoyar y desarrollar la universidad.

**Khun Somchai:** Esa es exactamente mi filosofía. Y debería ayudarnos a garantizar el éxito a largo plazo.

**Markus:** Estaba pensando en Prasit. Lleva mucho tiempo con nosotros y forma parte de nuestra familia. Tenemos que encontrar un puesto que se adapte a su talento. Ha trabajado en distintos departamentos y conoce bien los procesos internos. Es muy detallista y sabe hacer un buen seguimiento de los proyectos. Creo que sería la persona perfecta para dirigir el Departamento Internacional.

**Khun Somchai:** Entiendo.

**Markus:** Por otro lado, sugiero que Winai se haga cargo del Departamento de Personal. Es muy valiente y tiene las aptitudes adecuadas para ocupar ese puesto. Parece gustar a la gente del departamento y, aunque todavía es joven, ya ha hecho buenas sugerencias para mejorar el departamento.

**Khun Somchai:** Hmm, interesante sugerencia. Bueno, Markus, tú eres mi jefe más antiguo y confío en tus recomendaciones. Estoy seguro de que Winai hará un buen trabajo siguiendo tus directrices. En cuanto a Prasit, veo su potencial en el Departamento de Recursos Humanos: sería un buen puesto para que nos ayudara a mejorar nuestras operaciones. Ofrecámosle esta oportunidad.

## Anexo 4. Conocimiento del contexto

### 1. El punto de referencia de los autores

Claus Schreier (con sede en Suiza) y Astrid Kainzbauer (con sede en Tailandia), ambos especializados en gestión intercultural. Los autores entienden el liderazgo como culturalmente condicionado, es decir, los líderes deben ser conscientes del contexto cultural de sus acciones. En un contexto intercultural, el liderazgo requiere tanto el conocimiento de la cultura en cuestión como la capacidad de adaptar el propio comportamiento al contexto cultural. Esta perspectiva está relacionada con la literatura sobre competencia cultural e inteligencia cultural, que sugiere qué cualidades deben tener las personas en cargos de liderazgo para tener éxito en un entorno laboral global.

### 2. Inteligencia cultural: Conceptos, modelos y marcos

Además de la inteligencia emocional (IE), ampliamente reconocida como una de las cualidades sobresalientes de las personas en posiciones de liderazgo, la inteligencia cultural (IC) es un complemento necesario en el entorno intercultural. La inteligencia cultural difiere de la inteligencia emocional en que tiene en cuenta el contexto cultural. La inteligencia emocional se refiere a la capacidad de empatizar e interactuar con los demás, pero requiere conocer el contexto cultural. En cambio, la inteligencia cultural es relevante cuando se trata de interactuar con personas de otros entornos culturales. En las interacciones interculturales, las señales emocionales pueden resultar confusas. La "sonrisa tailandesa", que tiene 12 significados distintos, es un ejemplo que funciona en este sentido. Para los extranjeros no acostumbrados a los sutiles matices de las sonrisas tailandesas, las señales pueden ser engañosas. Así que una gran inteligencia emocional en una cultura materna no es necesariamente transferible a otra cultura. Y aquí es donde entra en juego el concepto de inteligencia cultural. La IC (Inteligencia Cultural) se refiere a la capacidad de adaptación intercultural, es decir, refleja la capacidad de una persona para percibir, comprender y actuar en función de diferentes señales culturales para funcionar bien en un entorno intercultural (Early & Ang 2003).

Early y Ang (2003) identificaron cuatro factores cruciales para la inteligencia cultural, que se dividen en capacidades mentales y habilidades conductuales. La inteligencia cultural combina el conocimiento de las diferencias culturales con la motivación y la capacidad de reflexionar sobre la propia impronta cultural y la de los demás, y de adaptar el propio comportamiento al contexto cultural.

### 3. Habilidades mentales

1. Metacognición y cognición (pensar y conocer).
2. Motivación (confianza en uno mismo y motivación).

### 4. Habilidades de comportamiento

Comportamiento (acción)

## Anexo 5. Inteligencia cultural

El cuadro siguiente ofrece una visión general de los cuatro componentes más importantes de la inteligencia cultural.

Este modelo de cuatro factores de la inteligencia cultural permite analizar el liderazgo intercultural desde la perspectiva de las competencias tanto mentales como conductuales (es decir, reflexivas y de acción). Un componente importante de este modelo es lo que se conoce como metacognición, una metacompetencia de los/as líderes para observar, cuestionar y ajustar su comportamiento de liderazgo basándose en una reflexión sobre sus propios valores y los valores de los demás.

Factores	Componentes
<b>Cognición</b>	<p>La Cognición en la IC es ...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento de normas, valores y prácticas de diferentes culturas adquirido en la educación y en el trabajo.</li> <li>2. Conocimiento de las diferencias culturales.</li> <li>3. El conocimiento.</li> </ol>
<b>Metacognición</b>	<p>La metacognición en la IC es la capacidad de....</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pensar en pensar.</li> <li>2. Adquirir conocimientos interculturales/transculturales y cuestionar/adaptar las propias proyecciones culturales antes, durante y después de una interacción con personas de otras culturas.</li> <li>3. Desarrollar estrategias de aprendizaje para recabar información sobre otras culturas.</li> <li>4. Desarrollar la intuición cultural (un sentido de lo que ocurre en las interacciones interculturales y por qué).</li> </ol>
<b>Motivación</b>	<p>La motivación en la IC es...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una fuerza interior de deseo que ayuda a adaptarse a un entorno cultural.</li> <li>2. Confianza en alguien y motivación para adaptarse.</li> <li>3. Complementario al conocimiento de las diferencias culturales "ser capaz de hacer" que lleva a "hacer en el futuro".</li> </ol>
<b>Comportamiento</b>	<p>El comportamiento en la IC se considera...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La última faceta de la inteligencia cultural que se relaciona con las acciones de una persona.</li> <li>2. Capacidad para adaptarse adecuadamente a diversas situaciones interculturales.</li> <li>3. Capacidad de adaptar la comunicación verbal y no verbal al contexto cultural de que se trate.</li> <li>4. La capacidad de ser flexible y saber cuándo adaptarse y cuándo no en un encuentro intercultural.</li> </ol>

Fuente: Early & Ang (2003); Early & Mosakowsky (2004) and Ang & Van Dyne (2008).

## Anexo 6. Tabla

Acrónimo de las personas con las que sientes cercanía						
Edad						
Género						
Aspecto físico (peso, pelo, etc.)						
Etnia						
Ideología						
Orientación sexual						
Estudios						
Valores/principios (valores familiares, amistad, etc.)						
<b>Puntuación total</b>						

## E. Referencias

Deborah Son Holoien, (2013), *Do Differences Make a Difference? The Effects of Diversity on Learning, Intergroup Outcomes, and Civic Engagement*, Princeton: Princeton University. [<https://inclusive.princeton.edu/sites/g/files/toruqf1831/files/pu-report-diversity-outcomes.pdf>]

Eva Lewis, (2016), *Why I Am Passionate About Intersectionality*, 2016 Teen Vogue [<https://www.teenvogue.com/story/why-i-am-passionate-about-intersectionality-eva-lewis>]

Felicity Menzies, *Explaining Affinity Bias: preferring people like us*, Include-Empower.com, [<https://cultureplusconsulting.com/2015/06/19/explaining-affinity-bias/>]

Great School Partnership (2014), *The Glossary of Education Reform*, [<https://www.edglossary.org/access/>]

Karen Doss Bowman, (2020), *Strategies for Countering Unconscious Bias in the Classroom*, Nafsa [<https://www.nafsa.org/ie-magazine/2020/8/4/strategies-countering-unconscious-bias-classroom>]

Nasar Meer & Tariq Modood, (2012), *How does Interculturalism Contrast with Multiculturalism?*, Journal of Intercultural Studies, Vol. 33, No. 2, (175-196).

P. Christopher Earley & Soon Ang, (2003), *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*, Stanford University Press

P. Christopher Earley & Elaine Mosakowsky, (2004), *Cultural Intelligence*, Harvard Business Review [<https://hbr.org/2004/10/cultural-intelligence>]

Practical Psychology (2016), *12 cognitive biases explained – how to think better and more logically removing biases*, [[https://www.youtube.com/watch?v=wEwGBlr\\_Rlw](https://www.youtube.com/watch?v=wEwGBlr_Rlw)]

Project Implicit, [<https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html>]

Richard L. Byyny, (2017), *Cognitive Bias. Recognizing and managing our unconscious biases*, The Pharos, [<https://www.med.upenn.edu/inclusion-and-diversity/assets/user-content/cognitive-bias.pdf>]

Sara Ahmed, (2012). *On being Included: Racism and Diversity in Institutional Life*. Durham and London: Duke University Press [<https://www.dukeupress.edu/on-being-included>]

Soon Ang & Linn Van Dyne, (2008), *Cultural Intelligence: its measurement and effects on cultural judgement and decision making, cultural adaptation and task performance*, Management and Organization Review, 3(3), 335–371 [<https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>]

Tariq Modood, (2012), *Multiculturalism: A civic idea*, Cambridge: Polity Press. Chapter 1 'Is Multiculturalism Appropriate for the Twenty-first Century?'

The Royal Society, (2015), *Understanding unconscious bias*, [[https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=179&v=dVp9Z5k0dEE&feature=emb\\_title](https://www.youtube.com/watch?time_continue=179&v=dVp9Z5k0dEE&feature=emb_title)]



# Smile

**CURSO DE FORMACIÓN PROFESIONAL CONTINUA.  
LA INTEGRACIÓN DE ESTUDIANTES INMIGRANTES.**

