



EDUCACIÓN Y
HUMANISMO

ISSN: 0124-2121

E-ISSN: 2665-2420

<http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/educacion>

Educación y Humanismo 24(43): pp.13-34. Julio-Diciembre, 2022

<https://doi.org/10.17081/eduhum.24.43.4838>

Multiculturalidad e interculturalidad: el papel de la educación superior para generación de competencias interculturales para el contexto organizacional

Multiculturalism and interculturalism: the role of higher education in the generation of intercultural competencies for the organizational context

Recibido: 22-12-2021

Aceptado: 27-03-2022

Publicado: 25-07-2022

Hernán Ávila-Dávalos 

Universidad Nacional de Colombia, Palmira, Colombia

Autor de correspondencia: havilad@unal.edu.co

Resumen

Objetivo: identificar la educación y los planes de carrera interculturales como una necesidad de interés académico y organizacional en una sociedad globalizada donde confluyen culturas que intentan diferenciarse y sobrevivir, las cuales demandan el diseño de estrategias que integren diferentes entidades sociales. **Método:** se empleó una revisión documental crítica con base en procesos hermenéuticos de interpretación documental. **Resultados:** se resalta la importancia de los planes carreras con enfoque intercultural en las organizaciones para sacar provecho de las diferencias en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el crecimiento personal de los trabajadores. En este mismo sentido, la educación superior intercultural se consolida como generadora de conocimiento y de valores de inclusión y respeto a las diferentes culturas y sus diversidades. **Discusión y Conclusiones:** para la creación de planes carrera y de formación intercultural en las universidades y organizaciones se plantean interrogantes orientados a pensar en ¿qué aspectos deben centrarse las estrategias que involucren procesos de educación intercultural?, y ¿cómo innovar, procurando mantener los equilibrios necesarios para que se fortalezca su identidad, su cohesión social, su cultura, y sean a la vez, partícipes del desarrollo? Se propone abordar la interculturalidad de forma multidimensional, principalmente desde el conocimiento propio de cada grupo cultural, para lograr una mayor efectividad en los procesos formativos de los estudiantes en contextos de interculturalidad.

Palabras clave: Plan de carrera, interculturalismo, multiculturalismo, educación universitaria, recursos humanos, currículos universitarios.

Cómo citar este artículo (APA): Ávila-Dávalos, H. (2022). Multiculturalidad e interculturalidad: el papel de la educación superior para generación de competencias interculturales para el contexto organizacional. *Educación y Humanismo*, 24(43), 13-34. <https://doi.org/10.17081/eduhum.24.43.4838>

Abstract

Objective: to identify intercultural education and career plans as a need of academic and organizational interest in a globalized society where cultures converge and try to differentiate and survive, which demand the design of strategies that integrate different social entities. **Method:** a critical documentary review based on hermeneutic processes of documentary interpretation was used. **Results:** the importance of career plans with an intercultural approach in organizations to take advantage of differences in the fulfillment of organizational objectives and the personal growth of workers is highlighted. In this same sense, intercultural higher education is consolidated as a generator of knowledge and values of inclusion and respect for different cultures and their diversities. **Discussion and Conclusions:** for the creation of career plans and intercultural training plans in universities and organizations, questions are raised to think about what aspects should be focused on in strategies involving intercultural education processes, and how to innovate, trying to maintain the necessary balances to strengthen their identity, their social cohesion, their culture, and at the same time, to be participants in development? It is proposed to approach interculturality in a multidimensional way, mainly from the knowledge of each cultural group, in order to achieve greater effectiveness in the formative processes of students in intercultural contexts.

Keywords: Career plan, interculturalism, multiculturalism, higher education, human resources, university curricula.

Introducción

Los fenómenos de inmigración y crecimiento diferencial de la población generados en muchos países, y por ende a nivel regional, conllevan a que, en algunas ocasiones, los conceptos multiculturalidad e interculturalidad tengan una importancia creciente y lleguen a considerarse sinónimos (Kottak, 2019). Por lo tanto, es importante establecer sus diferencias a partir de su conceptualización.

En primer lugar, la multiculturalidad se entiende como un fenómeno que no obedece a aspectos coyunturales o parciales. Esta hace parte de las transformaciones estructurales, tecnológicas, económicas y sociales que conducen al establecimiento de relaciones empresariales internacionales y a la emergencia de su multiculturalidad (Aneas-Álvarez, 2003). Con ello, se presume de la existencia de variedad de culturas que se concatenan espacial pero no socialmente. De este modo no se genera enriquecimiento cultural debido al nulo contacto social entre culturas disímiles (Bernabé-Villodre, 2012). Todo ello plantea, entonces, un reto para la educación, especialmente la universitaria, pues debe procurar por una integración cultural que se traslade a las organizaciones y procure mantener las diferencias culturales en un mismo escenario.

En segundo lugar, la interculturalidad se fundamenta en la relación de interdependencia, reciprocidad, simetría entre culturas que implican diálogo y comunicación (Tirzo-Gómez y Hernández, 2010) y se hace referencia a la aceptación y reconocimiento de la diferencia cultural (Alavez-Ruiz, 2014). Lo anterior, conlleva el establecimiento de relaciones culturales y una integración entre estas. En este sentido,

la Real Academia Española definió este concepto como algo que “concierna a la relación entre culturas” (Real Academia Española, 2014).

Al respecto de estos dos conceptos, Rehaag planteó que

Mientras el concepto de la multiculturalidad describe la vida paralela de diferentes culturas, el concepto de interculturalidad se refiere al encuentro entre culturas. Interculturalidad significa interacción entre diferentes culturas; por lo tanto, el concepto de la interculturalidad parte de la base de que todas las culturas son igualmente válidas, y en un proceso de entendimiento mutuo se realiza un acercamiento al otro o extraño, que al mismo tiempo implica un enfrentamiento con la propia cultura (2006, p. 4).

En este sentido, se puede pensar que el término multiculturalidad refiere a la exclusiva unión entre diferentes culturas que coexisten en el mismo espacio físico sin enriquecimiento o intercambio mutuo. Por el contrario, interculturalidad, hace alusión a una comunicación fraterna entre diferentes culturas cohabitantes en un mismo espacio, produciéndose el enriquecimiento recíproco y, por ende, su reconocimiento, estimación y la valoración específica y circunstancial de cada una de ellas en términos de equidad tal como lo plantean (Barabas, 2014; Calvo León, 2018; Iriarte Moncayola, 2015; Jordán Sierra, 1997, 2005; Quintana Cabanas, 1992; Rodríguez Garzón, 2018). Ahora bien, es pertinente hacer la distinción entre los términos multiculturalismo e interculturalismo.

Para el primer caso, Kottak afirmó que el multiculturalismo busca vías para el entendimiento e interacción de las personas que no se basen en la similitud sino en el respeto por sus diferencias. En este escenario, la contribución al país de los distintos grupos étnicos juega un papel fundamental. Adicionalmente, asumió que cada uno de estos grupos ofrece y aprende algo de los otros (Kottak, 2019).

Por su parte, Hernández (2007) planteó que la multiculturalidad se distingue por ser un término descriptivo relacionado con la existencia de varios grupos culturales en un mismo contexto. La multiculturalidad no se puede comprender sin su correspondencia con la diversidad cultural debido a la pluralidad cultural, dirigida hacia espacios eminentemente políticos dado el reconocimiento de la identidad y la diferencia de los grupos minoritarios (Hernández, 2007; Hoyos, 2012; Zanotta Calçada y Heringer Júnior, 2018). Con base en lo anterior, es posible pensar que la multiculturalidad está enmarcada en la dimensión descriptiva y el multiculturalismo en la normativa.

En igual sentido, Hernández (2007) hizo una distinción de la interculturalidad a partir del énfasis en el encuentro cultural y no únicamente por su coexistencia en un mismo entorno. Con ello se puede comprender este término sólo por su relación con la diversidad cultural, lo cual involucra el fenómeno del encuentro entre diversas culturas. En cuanto al interculturalismo, éste hace referencia a un proyecto político, pero también a un campo teórico, donde es fundamental el modo de abordaje, o la reflexión teórica desde diferentes campos del saber (Hernández, 2007; Zanotta Calçada y Heringer Júnior, 2018).

Lo anterior, permite señalar que interculturalidad es la situación, el espacio de reunión y comunicación entre varias culturas, sus relaciones e interacciones. El interculturalismo, por su parte, puede ser entendido como un proyecto político, en tanto proyecto intercultural.

En el documento se plantea, en un primer momento una aproximación conceptual de los términos. Todo ello para luego establecer un hilo conductor que los relacione de manera pertinente con los planes de carrera y la generación de competencias interculturales transversales, que deben ser desarrolladas en el contexto educativo. Lo anterior implica un cambio cultural necesario en el entorno actual, puesto que la comprensión adecuada y el análisis de sus implicaciones, conlleva a la aceptación del *otro diferente* y al desarrollo de planes y políticas que hagan posible una mayor competitividad de las organizaciones paralelo a la generación de bienestar a la sociedad. Posteriormente se esbozan los temas centrales que sustentan la presente propuesta, los cuales van asociados a las funciones misionales que enmarcan el ámbito de la universidad.

La metodología que se empleó para la elaboración del documento consistió en la revisión documental crítica. Se buscaron documentos que cumplieran los criterios de búsqueda: interculturalidad, multiculturalidad y educación. Estos fueron analizados a través de procesos hermenéuticos que permitieron extraer y comparar la información relevante para construir la propuesta. Por la tipología del documento no fue necesario el empleo de otro tipo de proceso metodológico.

Marco teórico

Este apartado da cuenta de los principales sustentos teóricos empleados para la discusión. En primer lugar, se desarrolla el concepto de interculturalidad. En segundo lugar, se aproximan los fundamentos del plan carrera y su importancia en la sociedad multicultural. En seguida, se desarrolla el concepto de la competencia intercultural transversal. Finalmente, en cuarto lugar, se aborda la educación intercultural. Todo esto con el fin de identificar los aspectos relevantes para discutir la interculturalidad como tema de interés académico.

Interculturalidad

La orientación multicultural surge en Estados Unidos en inicios del siglo XX y a partir de la creación de la ACA, Asociación Americana de Orientación en 1955, con el nombre de Asociación Americana de Personal y de Orientación (APGA) (Grañeras Pastrana y Parras Laguna, 2008; Irupé Nuñez, 2019; Repetto, 2002). En cuanto a la sociedad multicultural, es pertinente remitirse a los estudios de Bartolomé-Pina (2002), Castells (1996) y Toffler (1980). Para estos autores, la sociedad multicultural es una alusión a la variedad de culturas que buscan resolver las mismas necesidades individuales en una sociedad y que deberían tener igual número de posibilidades. En estas sociedades el principal reto es la inclusión de grupos minoritarios que se reconozca su identidad (Guzmán Marín, 2018; Kymlicka, 1996; Rodríguez Soriano, 2020) y la “acomodación de sus

diferencias culturales” (Kymlicka, 1996, p. 25) como partes de toda la sociedad. A partir de las sociedades multiculturales surge el concepto de interculturalidad.

En el contexto anglosajón, la interculturalidad es una condición precisa de la sociedad multicultural (Garcea, 1996; Quintriqueo Millán et al., 2016). Sin embargo, otras definiciones se pueden encontrar en trabajos de Guevara (2004), Garcés (2007), Demorgon (2015) y Castillo-Guzmán y Guido-Guevara (2015) y no serán abordadas en este documento.

Por otra parte, Walsh (2005) hizo referencia al concepto multicultural al incorporarlo a su propuesta epistémica de interculturalidad. En esta, planteó una caracterización que incluye seis aspectos clave. El primero de ellos corresponde a la claridad sobre el origen conceptual de los países occidentales; el segundo, se trata de la adquisición de un carácter descriptivo donde se destaque la presencia de diferentes culturas en el entorno; tercero, evitar relaciones entre múltiples culturas de un mismo territorio; cuarto, su fundamento se encuentra en los principios y en la estructura de un Estado liberal; quinto, su centro es la tolerancia como forma para evitar los conflictos y sexto, las desigualdades sociales se mantienen intactas y ocultas en la institucionalidad de la sociedad.

En tal sentido, Aguado Odina realizó una síntesis aclaratoria sobre el uso indistinto de términos que une a la raíz “cultural”. Se trata de los prefijos *multi*, *inter*, *pluri* y *trans*. Al respecto consideró que

Con el término Multicultural se define la situación de las sociedades, grupos o entidades sociales en las que muchos grupos o individuos que pertenecen a diferentes culturas viven juntos. (...) Pluricultural es casi un sinónimo, indica simplemente la existencia de una situación particular. (...) Transcultural implica un movimiento, indica el paso de una situación cultural a otra. Finalmente, Intercultural no se limita a describir una situación particular, sino que define un enfoque, procedimiento, proceso dinámico de naturaleza social en el que los participantes son positivamente impulsados a ser conscientes de su interdependencia” (1998, p. 83).

La complejidad que encierran estos términos exige su abordaje con una visión multidimensional. Se trata de la interculturalidad. Sin embargo, esta debe ser considerada como un paradigma emergente que enmarca actitudes, abordajes, compromisos y diversos referentes de la realidad social (Gómez-Rendón, 2020). Adicionalmente, es imperante la necesidad de entenderla como un esfuerzo por crear un nuevo espacio en la sociedad actual, en donde sea posible el diálogo y la convivencia entre las todas las culturas (Gómez-Rendón, 2020; Panikkar, 1996; Quintriqueo-Millán et al., 2016).

La interculturalidad se plantea desde la coexistencia, en un mismo territorio o Estado, de distintas naciones (Gómez-Rendón, 2020; Kymlicka, 1996). Ella, conlleva al intercambio cultural. Esta mixtura plantea diferentes retos. El primero, es procurar integrar cada una de estas culturas al *status quo*, de la sociedad (Dietz, 2017). En segundo lugar, se plantea

el favorecimiento de la expresión de las diversidades culturales (Prado Rodríguez, 2001a, 2001b). El tercer reto consiste en no convertir la identidad cultural en algo excluyente que se preste para la aparición de fenómenos sociales como la xenofobia, la segregación y el racismo (Prado-Rodríguez, 2001a, 2001b). En todo ello aparece con un rol transversal la educación con perspectiva intercultural; algo que se abordará en apartados posteriores.

Así entonces, acorde con las posturas de Lamo de Espinosa (1995a, 1995b), de Lucas (1996) y Habermas (2007), la interculturalidad se convierte en un avance respecto al multiculturalismo. Ello debido a que el multiculturalismo está referido a la presencia de distintas culturas que no necesariamente se encuentran relacionadas (Rodríguez-Soriano, 2020), por lo general tiene relaciones conflictivas, en un mismo lugar geográfico.

En este mismo sentido, se establece una relación entre la interculturalidad y la gestión de las organizaciones, con el concepto de *management* intercultural. Este último es entendido como el arte de saber adaptarse a la cultura de su proveedor, de su cliente, de su socio, en general de sus grupos de interés. También hace referencia a la aplicación del conocimiento adquirido sobre las culturas en la práctica administrativa internacional cada que las personas involucradas se identifiquen en diferentes culturas (Hu et al., 2020; Mead, 2005).

Plan de carrera en la sociedad multicultural

En el contexto mundial de la vida empresarial y de la economía, el mercado se presenta cada vez es más diverso en género, raza, demografía, edades, culturas, nivel de profesionalización, entre otras. Esto hace necesario que organizaciones de toda clasificación sean el reflejo de esta multiculturalidad y se preocupen por desarrollar planes de carrera, que conlleven al progreso y a la competitividad al interior de estas. Lo anterior, genera un mayor bienestar a la sociedad de acuerdo con los objetivos personales del empleado, a la vez que se tiene en cuenta que en el mundo contemporáneo el principal y vital recurso es el ser humano. Por tal motivo, las organizaciones empresariales colombianas no se pueden quedar atrás respecto a esto.

De acuerdo con esto, actualmente, un gran número de departamentos de gestión humana considera a la planeación de carrera como un mecanismo consistente y práctico enfrentar las necesidades de su capital humano (Naumov García, 2018; Werther y Davis, 2008). Ello posibilita la fijación de metas profesionales, motivación y un mayor esfuerzo de los empleados de toda la organización (Delgado Salazar et al., 2018; Gelvis-Hernández et al., 2015). En contraste, en épocas anteriores, el factor común era que esta tarea, dados sus altos costos, se efectuara únicamente a los empleados de nivel profesional y ejecutivo y se desestimara su utilidad para otros niveles de la organización.

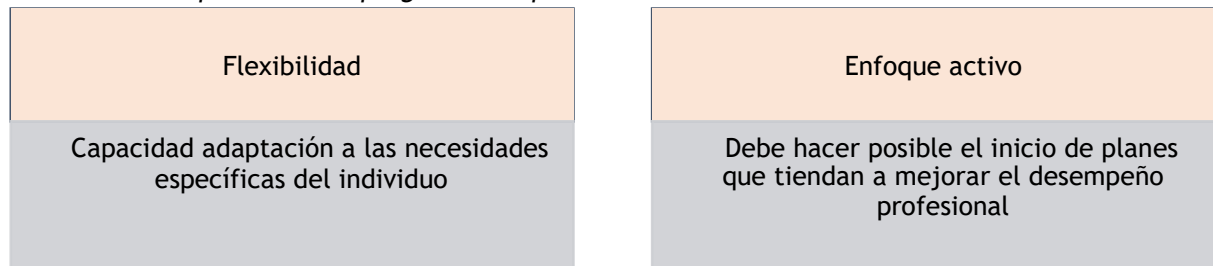
La planeación de la carrera profesional se orienta a buscar el respeto por la diversidad, el crecimiento y la madurez de la persona. Todo ello, mientras le direcciona hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Naumov-García, 2018; Werther y Davis, 2008) y desarrollo de competencias que complementen su perfil personal.

En este sentido, la planeación de la carrera profesional se convierte en un proceso que debe ser revisado de forma periódica al interior de los departamentos de recursos humanos. La revisión de este plan, según [Calderón-Hernández et al. \(2006\)](#) y [Osorio-Londoño et al. \(2020\)](#), debe contar con una retroalimentación con el trabajador de tal forma que le permita convertir sus debilidades en fortalezas y sus oportunidades en crecimientos

De esta manera, los empleados son motivados para progresar en actividades, tales como capacitación, formación académica o técnica, entre otras, que les permita alcanzar sus objetivos ([Callata-Callata y Gonzales-Sandoval, 2017](#); [Maldonado-Campos y Perucca Escobar, 2008](#)). Ello hará posible que el área de recursos humanos cuente con un capital humano más cualificado y motivado que atienda las necesidades que se presenten.

Un programa de planeación de carrera debe considerar las opiniones, deseos y objetivos de las personas involucradas. Dos elementos resultan indispensables en los diferentes programas a desarrollar en este sentido: a) la flexibilidad y b) el enfoque activo, ver Figura 1. Por consiguiente, el área recursos humanos desempeña un papel fundamental puesto que, al apoyar los programas de planeación de carrera, lo que se busca es unificar las estrategias de la organización con las necesidades del empleado. De esta forma se obtienen ventajas como el sentido de pertenencia, la lealtad, el compromiso e índices bajos de rotación de personal.

Figura 1
Elementos indispensables en programas de plan carrera



Fuente: Elaboración propia (2022)

Por lo tanto, como planteó [Taylor \(2009\)](#), la posibilidad de reconocer y respetar la autenticidad y dignidad de las personas en el contexto de su cultura es una exigencia ética que permite que las culturas se defiendan a sí mismas dentro de unos límites razonables. Adicionalmente, esto permite que se reconozca que cada una de ellas tiene igual valor. Ello implica no solo su sobrevivencia, sino también el reconocimiento de su valía.

Es importante anotar, que lo anterior implica adelantar programas de capacitación para alinear las estrategias generales de la organización con las necesidades potenciales del personal que ayudarán a desarrollar la planeación de la carrera profesional. Esto se debe hacer desde la comprensión de su autenticidad y dignidad. Posteriormente, dicho programa debe orientar al empleado tanto en el desarrollo de su función como en la adquisición de competencias interculturales transversales, al indicar el potencial de

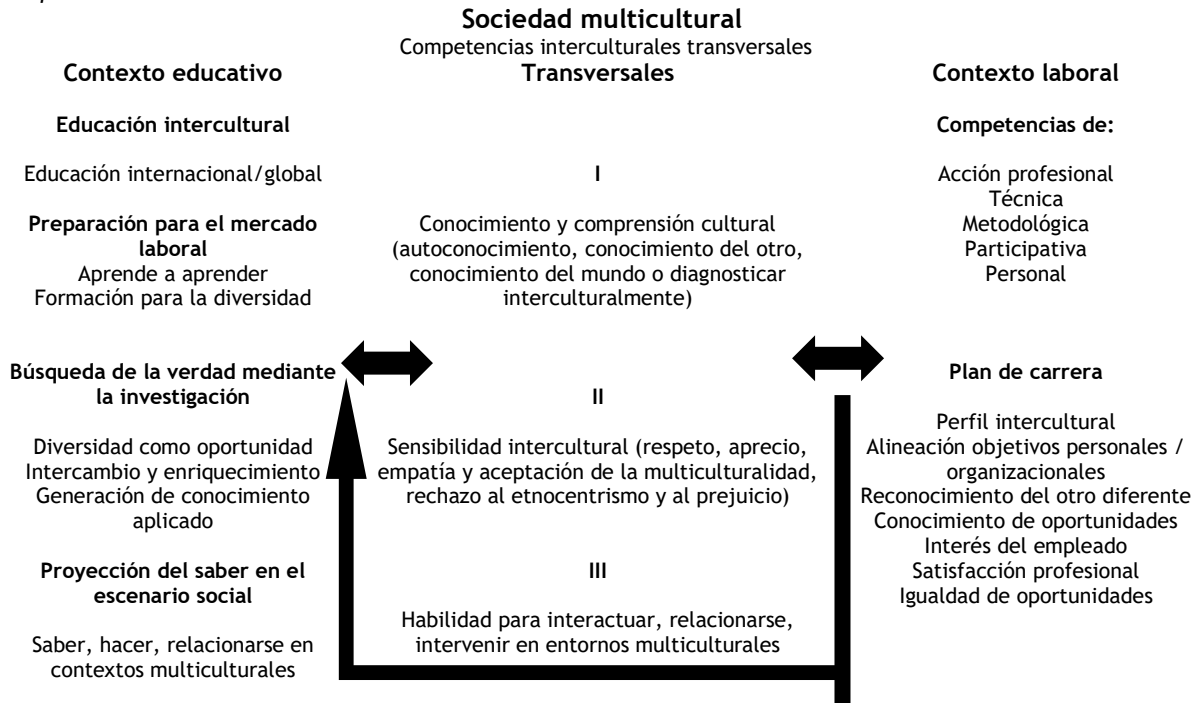
promoción y su ascenso. Ello conlleva a que el trabajador siempre esté en búsqueda de la eficiencia de una labor que considera afín a su interés y cultura.

El énfasis en el desarrollo de estas competencias es fundamental, sobre todo si se encuentran orientadas al conocimiento. Todo ello debe estar encaminado a la búsqueda de estrategias que permitan la mejora de la habilidad del empleado para obtener el logro profesional (Bohlander et al., 2018). Las competencias planificadas para una carrera profesional se definen como actividades organizadas, planeadas y constructivas. En este caso, dentro de una perspectiva intercultural, las cuales son demostración que el trabajador al margen de las diferencias es un recurso vital en la organización.

Competencia intercultural transversal

El impacto que plantean las implicaciones de una sociedad multicultural y la globalización en las organizaciones, especialmente en sus recursos humanos, obliga la formación de profesionales con orientación al conocimiento; como en el caso de las organizaciones intensivas en conocimiento (Ávila Dávalos et al., 2017). Esta formación debe incorporar competencias interculturales transversales que les permitan su desarrollo en una sociedad multicultural, donde tanto el contexto educativo como el laboral tienen una relación importante. Lo anterior se puede apreciar en la Figura 2. En tal sentido resulta inevitable abordar lo que se denomina competencia intercultural transversal.

Figura 2
Competencias interculturales transversales en la sociedad multicultural



Elaboración propia a partir de De Santos Velasco (2004, p. 117)

La competencia intercultural transversal abarca tres dimensiones fundamentales: 1) cognitiva, 2) afectiva y 3) comportamental o conductual (Chen y Starosta, 1996; Okoro

et al., 2017). En este mismo sentido, algunos autores plantearon una definición con base en tres dimensiones fundamentales. Se trata de los conocimientos, habilidades y actitudes que los profesionales deben poseer para desempeñar con éxito su labor en los contextos multiculturales (Aneas-Álvarez, 2003, 2005, 2009, 2010; Ayala-Asencio, 2020; Douglas y Rosvold, 2018). Para Aneas Álvarez las competencias interculturales transversales

permiten diagnosticar los aspectos personales y las demandas generadas por la diversidad cultural, negociar, comunicarse y trabajar en equipos interculturales y enfrentar las incidencias que surgen en la empresa intercultural mediante el autoaprendizaje intercultural y la resolución de problemas que consideren las otras culturas (2003, p. 305).

Es así como, mediante estudios de distintos autores, se evidencia la inclusión progresiva de la *competencia intercultural* como un constructo fundamental de las competencias profesionales en organizaciones de todo tipo, especialmente en las multinacionales. Esto sucede particularmente en los modelos de negocios involucrados en la gestión de personal y de mercadeo; y en las habilidades de comprensión cultural que poseen los egresados de carreras universitarias en Arquitectura, Comunicación, Ecología humana, Humanidades o Ciencias Sociales (Richardson, 1993, citado por De Santos Velasco, 2004).

De manera similar, algunos planteamientos indican que la competencia intercultural es uno de los cuatro atributos que requieren los graduados del futuro de cara a su ingreso al contexto laboral y las organizaciones. Esto se relaciona con la educación en todo el globo, específicamente en la formación para la diversidad, la educación intercultural.

La formación intercultural se ha desarrollado con aportes de múltiples disciplinas. La gestión empresarial, la educación, la psicología y la comunicación, entre otras. Cada una de estas trata de dar respuesta a la creciente necesidad de adaptación de los individuos a diferentes contextos internacionales y nacionales que requieren mayor apoyo para desempeñarse de forma efectiva en ámbitos donde la multiculturalidad se encuentra con mayor frecuencia. Ejemplos de ello son: los docentes, los especialistas en salud, orientadores, intérpretes, directores de recursos humanos y en sentido amplio profesionales que están relacionadas con diferentes etnias, comunidades de pensamiento diferente, lo cual les exige pensar interculturalmente.

Educación interculturalidad

La educación, en todos sus ámbitos y niveles, se transforma en un facilitador para superar los retos que plantea la interculturalidad. Ello, puesto que la educación puede reafirmar el pluralismo cultural en la sociedad diversa e interdependiente (Castillo-Guzmán y Guido-Guevara, 2015; Douglas y Rosvold, 2018; Salazar-Tetzagüic, 2009). En este documento se hará especial énfasis en la educación universitaria dada su importancia para la preparación de personas para los contextos organizacionales.

La educación intercultural es concebida como la transmisión del conocimiento plural y crítico, resultante de interacciones, reciprocidades o, más en general, intersubjetividades y está dirigido a todos los estudiantes, más allá de sus diferencias (Akkari, 2019; Meunier, 2007). Adicionalmente, representa una de las cinco escuelas o tipos de educación, junto con la racista o segregacionista, la asimilacionista, la integracionista o compensadora y la pluralista (Castro-Suarez, 2019).

Esta educación tiene sus fundamentos relacionados con: i) considerar la diversidad humana algo positivo en lugar de un problema; ii) considerar el sistema educativo monocultural como pedagógicamente incoherente pues no despierta la curiosidad sobre otras culturas. Además, este sistema no desarrolla capacidades imaginativas en los sujetos; iii) esta educación es dirigida a todas las personas. Dadas sus características puede ser impartida en todas las personas en cualquier sociedad y cultura; iv) esta educación debe examinar con detenimiento la relevancia de factores culturales tales como la etnia, la religión, aspectos lingüísticos, con la intención de evitar efectos contraproducentes y v) exige la participación conjunta de colectivos de la comunidad (Malgesini y Giménez, 2000; Organización Internacional para las Migraciones, 2017).

Mato (2005, 2008), realizó una crítica a la capacidad demostrada por las universidades latinoamericanas de responder creativamente a los restos que se generan con la apertura de estos centros educativos a nuevas culturas dada las facilidades de acceso. El autor planteó que existe insuficiencia de participación de estudiantes indígenas y afrodescendientes en el subsistema educativo de nivel superior, así como también una insuficiencia en la contribución de formas efectivas para valorar y promocionar la diversidad cultural, para la construcción de relaciones equitativas y de valoración mutua interculturales. Adicionalmente, y concatenado con el último punto, el autor evidenció una falencia de las universidades para sacar provecho de las potencialidades derivadas de la colaboración intercultural en la producción de nuevos conocimientos.

Respecto a la perspectiva intercultural en contexto de educación, especialmente en el ámbito universitario, Díez (2004) y Núñez-Rosas (2017) consideraron que no se puede reducir su análisis al uso instrumental del concepto. Por el contrario, este debe atravesar múltiples significados que adquiere a partir de su visión como proyecto político, epistemológico, cultural y educativo. Por tanto, la interculturalidad va más allá de la multiculturalidad, puesto que ésta acepta la asimilación de costumbres o normas de otras culturas, incorpora la crítica y la reflexión mientras busca un punto de vista relativo.

En este contexto, las propuestas orientadas hacia la educación intercultural deben ser de carácter social. Hay preocupación por la diferencia y la igualdad. La diversidad es enriquecedora, no es vista como un problema. Lo que se busca es el reconocimiento del otro diferente y crear una relación sólida entre los actores desemejantes; allí, reside su importancia.

Por su parte, el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente, PNUMA (2006), planteó la necesidad que desde la academia se desarrolle una transformación de

actitudes, aspiraciones, valores, decisiones y prácticas, y fortalecimiento de capacidades y conocimientos. Con ello se podrá fomentar la interconexión entre el medio ambiente y el desarrollo, que conlleva finalmente al progreso de las naciones. De igual modo, la UNESCO estableció una propuesta de formación continua del profesorado. Esta consiste en indicar los principios, contenidos y recomendaciones que se deben articular y traducir en cambios curriculares desde la formación inicial hasta la continuada que permitan el desarrollo profesional, deconstruir para reconstruir al individuo y el marco de operación de la realidad educativa, promover un enfoque renovado del contexto y no una reflexión abstracta de lo cultural, y por último, contribuir a potenciar y dinamizar la formación de formadores en red al servicio del proyecto intercultural (UNESCO, 2006, 2017).

De acuerdo con lo anterior, puede verse la importancia de la educación intercultural. Ello, dado que: a) esta educación se sustenta en el reconocimiento del papel de la educación formal en la formación para lograr la convivencia entre diferentes y b) es fuente de enriquecimiento personal y social en un mundo globalizado, involucra respeto y valoración positiva de la diversidad mientras contribuye con la adquisición de competencias interculturales, orientadas a un desarrollo humano sostenible.

Aspectos centrales asociados a una propuesta de trabajo académico

En esta sección se pretenden asociar los fundamentos teóricos expuestos a una propuesta de trabajo en el contexto universitario, en consonancia con las funciones misionales de las universidades: docencia - investigación - proyección Social y extensión. Se parte de la premisa de que para responder a los retos que se impone a una universidad de primer orden, que siempre está proyectada hacia la modernización, el fortalecimiento de la calidad de sus programas, la formación integral desde una perspectiva intercultural y el liderazgo académico a nivel nacional e internacional se debe involucrar en las lógicas del cambio. Por lo tanto, se plantean a continuación los temas centrales que la sustentan. En primer lugar, el interés académico por la interculturalidad. Segundo lugar, se aborda el tema de la construcción de una convivencia social mediante la interculturalidad. Tercero, el caso de la producción y difusión de conocimiento. En seguida, el caso de la construcción de una comunidad académica intercultural y finalmente se presentan algunos aportes para la construcción de procesos de formación intercultural desde el interior de las organizaciones.

Interculturalidad como objeto de interés académico y de atención profesional

La asociación de la interculturalidad con las funciones misionales de las universidades comprendería, en el caso de la docencia, el diseño y la conveniente articulación de cursos optativos orientados a temas que apunten al perfeccionamiento de competencias relacionadas con la gestión humana y el desarrollo multicultural, la gestión de recursos humanos y la lógica intercultural en los currículos de los programas. Por tanto, las temáticas involucradas en esta perspectiva de trabajo están orientadas a considerar aspectos individuales importantes relacionados con el desempeño de los profesionales.

Estos aspectos están relacionados con el sujeto y se deben tener en cuenta desde la educación para poder capacitarle como un ser competente para entornos interculturales. Se tratan de: a) tener en cuenta la personalidad, la capacidad u la motivación del sujeto. Es decir, el ser, el querer y el poder que tiene frente a las actividades organizacionales y su propio desarrollo; b) estudiar la cultura y su incidencia en las relaciones interpersonales y el ejercicio profesional; c) desarrollar una perspectiva intercultural que aporte a la construcción de planes de carrera; d) organizaciones intensivas en conocimiento con enfoque multi e intercultural. En estos casos la comunicación se transforma en una competencia ineludible y necesaria; e) conformación de equipos de trabajo multiculturales; f) el aprendizaje y manejo de estrategias de resolución de conflictos en ambientes interculturales. Aquí es necesaria la perspectiva multicultural en la planificación y gestión de los recursos humanos. Esto incluye la gestión de macroprocesos multiculturales, el diseño de políticas, la aplicación de metodologías y técnicas interculturales; g) promover el desarrollo de habilidades de liderazgo e influencia en contextos multiculturales y la generación de competencias transversales. Esto tendría una orientación de la perspectiva en el desarrollo y aplicación de planes de carrera y h) promover en el *pensum* de estudio programas de curso que apoyen el desarrollo de competencias interculturales, mediante propuestas que orienten posteriormente al profesional en formación y al egresado en la elaboración del plan de carrera.

En este sentido, para el diseño y desarrollo curricular propuesto, es fundamental el apoyo fortalecimiento y cualificación docente, mediante estrategias de incentivación a la investigación y la divulgación del conocimiento.

Construcción de convivencia social mediante una perspectiva interdisciplinaria

En esta sociedad multicultural la interculturalidad comporta una debilidad importante. En la coyuntura actual, es de suma importancia generar espacios de convivencia intercultural como uno de los alcances del proyecto. Adicional a ello, también es importante identificar las potencialidades, al igual que las necesidades personales respecto al trabajo, para desarrollar estrategias de identificación y comprensión de las diferencias entre los valores culturales propios y los de los demás que puedan ser incorporados en los planes de carrera.

De igual manera, adelantar un proceso de fortalecimiento de convivencia social, lo cual requiere que se reconozca y se estructure en la diferencia la forma adecuada de aprender a construir juntos, como personas, profesionales e intelectuales. En este sentido deben generarse espacios de diálogo de saberes, orientados a replicar o adaptar experiencias exitosas, aunar esfuerzos para trabajar en equipo en un ambiente de respeto, ya que la universidad como proyecto social, académico y de formación con propósito intercultural, debe promover el fortalecimiento de una comunidad académica, que mediante el estudio e investigación desarrolle metodologías específicas para tales casos.

Producción y difusión de conocimiento aplicado a las realidades sociales actuales

En el caso de la investigación la presente propuesta se orienta al fortalecimiento de la producción de conocimiento aplicado a las realidades actuales de la sociedad, para lograr un mejor aprovechamiento de la ciencia, la tecnología y la innovación en contextos de inclusión y aceptación intercultural. Así las cosas, algunos temas de pertinencia e importancia en relación con la investigación pudiesen estar relacionados con campos de acción: Mediación social y diversidad cultural; Ciencia, tecnología e innovación en escenarios de inter o multiculturalidad, buscando la apropiación de conocimiento científico y la protección de los saberes tradicionales; Conflictos culturales y sus implicaciones en la vida organizacional orientados a la generación de convivencia y desarrollo; Gestión humana y procesos de interacción transcultural.

Apoyo a la construcción de comunidad académica interdisciplinaria e intercultural

Generación de escenarios para la construcción de comunidad académica interdisciplinaria e intercultural, mediante proyectos de investigación, formación, puedan abordarse procesos sociales, que apoyen la interlocución universidad, sociedad, comunidades multiculturales, el Estado y el sector empresarial, para sumar esfuerzos por medio de la concertación y puedan plantear estrategias que fomenten la sostenibilidad social y ambiental de la región, respetando su diversidad en todos los ámbitos, con el objetivo de lograr la transformación social y la convivencia en la diferencia. Dichos escenarios pueden estar enmarcados en la creación de un Instituto, Centro de Investigación u Observatorio de estudios Interculturales de paz, convivencia pacífica y construcción social; acorde con la normatividad de las Universidades Colombianas.

Aportar recursos y contenidos que permitan diseñar procesos de formación profesional en las organizaciones orientada a la interculturalidad

Se pretende fundamentar teóricamente y proveer recursos didácticos que sean utilizados en los procesos de formación y capacitación, orientado a gestionar el factor humano multicultural en las organizaciones, por parte de los encargados de personal y recursos humanos. De igual manera, el aporte de recursos y contenidos hace posible diseñar e implementar programas de formación multicultural, que den soporte de conocimiento desde el ámbito de la universidad a los directivos de organizaciones y a los responsables de recursos humanos para gestionar de forma equitativa e integrada las personas culturalmente diversas que hacen parte de la organización.

Desde la perspectiva del conocimiento se propone diseñar programas de extensión que puedan generar un conocimiento sustantivo de las competencias interculturales, que permitan perfilar y ejecutar acciones de orientación para la inserción del personal que responda a los determinantes requeridos en los diferentes contextos organizacionales.

Impulsar el cambio a partir de la comprensión de la influencia que ejerce la cultura sobre las personas, su desempeño profesional y su inclusión en el plan de carrera, lo que haría necesario el establecimiento de estrategias de capacitación para la gestión de los

recursos humanos multiculturales, lo cual exige estudio y análisis del contexto social y organizacional actual.

Como puede verse en un entorno global, marcado por las sociedades multiculturales, las organizaciones demandan con mayor frecuencia el desarrollo de competencias interculturales a las personas que laboran en ellas, la cual se logra a través de diversos tipos de oferta formativa, desde las instituciones educativas, o bien, de las mismas organizaciones, traten de responder a dicha necesidad.

La importancia de la competencia intercultural ha sido destacada por varias disciplinas, tanto en el ámbito laboral como en el educativo, siendo especialmente resaltada en el campo de la gestión empresarial, sobre todo en las organizaciones de carácter internacional; pues éstas necesitan el concurso de gestores de negocios internacionales, lo cual exige a la universidad su aporte, en términos de proponer diseños curriculares orientados a la formación de profesionales, que faciliten su inserción en ámbitos diferentes multiculturales; los cuales demandan profesionales debidamente preparados para comprender los procesos sociales y así poder diseñar propuestas de desarrollo intercultural.

La formación del profesional debe orientarse a la comprensión, análisis y creación de condiciones que hagan posible un encuentro enriquecedor entre grupos humanos multiculturales, que aproximen a las partes para lograr un desarrollo mediante el diálogo y la cooperación sustentado en el conocimiento, lo que conduciría a la cimentación de la interculturalidad.

Conclusiones

La multiculturalidad es el reconocimiento pleno en las sociedades, grupos, entidades sociales de su carácter multilingüe, multiétnico y pluricultural. En tanto que la interculturalidad es el conjunto de valores, signos y actitudes que los ciudadanos de un país procuran construir para la convivencia armónica, impulsados a ser conscientes de su interdependencia.

El ámbito universitario es el lugar ideal en el cual se deben promover valores de respeto, reconocimiento y aprecio por la diversidad cultural. Éste es un espacio social donde se aplican los principios de la interculturalidad. La universidad se puede considerar como una muestra representativa de la sociedad. Es por ello por lo que entender la diversidad, proponer pedagogías y prácticas que interrelacionen todo ello en beneficio de los estudiantes, el conocimiento y la sociedad misma es un reto que se traslada a los diseños de los planes curriculares. Desde una dimensión política-cultural, el reto de la interculturalidad está orientado a generar propuestas que orienten cómo lograr que la institución sea generadora de prácticas y dinámicas interculturales simétricas entre los diferentes actores, lo que involucra superar la formación de individuos sólo para el mercado laboral del capital.

La preocupación va en tres sentidos: ¿Cómo plantear estrategias que integren diferentes entidades sociales?, ¿qué aspectos deben desarrollarse que involucren procesos de educación intercultural?, y ¿cómo innovar, procurando mantener los equilibrios necesarios, se fortalezca su identidad, su cohesión social, su cultura, y sean a la vez, partícipes del desarrollo?

En tal sentido la propuesta aquí delineada está orientada a pensar en organizaciones multiculturales, para avanzar en procesos de superación de la no inclusión; de lo que se trata es de impulsar la coexistencia de culturas distintas en contextos educativos geográficos y nacionales de entendimiento común, que permitan volver la Educación Superior Intercultural un instrumento de desarrollo importante.

El reto está orientado a abordar la interculturalidad de forma multidimensional en este caso es el de plantear un abordaje desde el conocimiento propio de cada grupo cultural, para lograr construir una relación dialógica entre las diversas culturas implicadas; lo cual plantea un desafío que trascienda los espacios académicos e incidir en los ámbitos político, social y económico con el propósito de generar las condiciones sociales para el uso de conocimientos propios de la cultura en la vida cotidiana, y así retroalimentar los aspectos que hagan posible una educación intercultural más inclusiva.

Por lo tanto, como lo manifiesta (Carias et al., 2022) la educación intercultural debe promover la riqueza y la diversidad que ha caracterizado a la humanidad a través de la historia, haciendo posible comprender que no existe una sola verdad; que la vida social con la que nos identificamos no es la única, sino una de tantas posibles y que las propuestas interculturales en la educación superior, deben orientarse a lograr una mayor efectividad en los procesos formativos de los estudiantes, basados en el desarrollo de aprender a ser, a hacer, aprender a aprender y a convivir de todos los grupos culturales, para lograr adaptación, desenvolvimiento y ser competente en contextos de interculturalidad.

Referencias

- Aguado Odina, T. (1998). La educación intercultural: Concepto, paradigmas, realizaciones. En C. Jiménez Fernández, *Lecturas de pedagogía diferencial* (2ª ed., pp. 98-104). Dykinson.
- Akkari, A. (2019). *Les approches interculturelles en éducation: Entre théorie et pratique*. Presses de l'Université Laval. <https://muse.jhu.edu/book/71462>
- Alavez-Ruiz, A. (2014). *Interculturalidad: Conceptos, alcances y derecho* (Primera edición). Mesa Directiva de la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión.
- Aneas-Álvarez, M. A. (2003). *Competencias interculturales transversales en la empresa: Un modelo para la detección de necesidades formativas* [Tesis Doctoral, Universitat de Barcelona]. <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/42451>

- Aneas-Álvarez, M. A. (2005). Competencia intercultural, concepto, efectos e implicaciones en el ejercicio de la ciudadanía. *Revista Iberoamericana de Educación*, 5(5), 1-10.
- Aneas-Álvarez, M. A. (2009). *Consideraciones prácticas acerca de las relaciones interculturales*. Universidad de Barcelona. <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/8842>
- Aneas-Álvarez, M. A. (2010). *Formación intercultural en las organizaciones Bases para diseños formativos orientados al tratamiento de la interculturalidad en las organizaciones*. Universidad de Barcelona. <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/13842>
- Ávila-Dávalos, H., Mosquera-Abadía, H. A., Sánchez-Ordóñez, J. M., Medina-Vásquez, J. E., Mosquera-Guerrero, A., Jaramillo-Quiceno, A. M., y Ortiz Mambuscay, F. (2017). *Construyendo un sistema de gestión de la calidad para organizaciones intensivas en conocimiento. Un caso aplicado* (Primera ed.). Universidad del Valle.
- Ayala-Asencio, C. E. (2020). Competencias interculturales: Impacto del taller Comunicándonos en la sensibilidad intercultural de personal docente universitario. *Revista Electrónica Educare*, 24(3), 1-17. <https://doi.org/10.15359/ree.24-3.18>
- Barabas, A. M. (2014). Multiculturalismo, pluralismo cultural y interculturalidad en el contexto de América Latina: La presencia de los pueblos originarios. *Configurações. Revista de sociologia*, (14), 11-24. <https://doi.org/10.4000/configuracoes.2219>
- Bartolomé-Pina, M. (2002). El reto de las migraciones en sociedades multiculturales, desde la perspectiva de la educación. En C. Morano Rodríguez, *Fe y Cultura: Encuentros, desencuentros y retos actuales* (pp. 201-243). Universidad Pontificia de Salamanca.
- Bernabé-Villodre, M. del M. (2012). Pluriculturalidad, multiculturalidad e interculturalidad, conocimientos necesarios para la labor docente. *Revista Educativa Hekademos*, 11(V), 67-76.
- Bohlander, G. W., Snell, S. A., y Morris, S. S. (2018). *Administración de recursos humanos* (C. García Álvarez, Trad.; 17ª Edición). Cengage Learning Editores.
- Calderón-Hernández, G., Giraldo-Álvarez, C. M., y Naranjo-Valencia, J. C. (2006). Gestión humana en las Organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225-254.
- Callata-Callata, L. M., y Gonzales-Sandoval, J. A. (2017). *Dimensiones de motivación y productividad laboral en trabajadores del Municipio de la Joya, Arequipa, 2017* [Tesis pregrado, Universidad Nacional de San Agustín]. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/4565>

- Calvo-León, J. P. (2018). *Repensando la interculturalidad* [Trabajo de Grado para optar al título de Máster en Formación del Profesorado de Educación Secundaria, Universidad de Cantabria]. <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/15304>
- Carias-Pérez, F., Marín-Gutiérrez, I., y Gómez, H. (2022). *Educomunicación e interculturalidad*. *Universitas-XXI, Revista de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador*, (35), 39-60. <https://doi.org/10.17163/uni.n35.2021.02>
- Castells, M. (1996). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura. La sociedad en red: Vol. Volumen 1* (C. Martínez Gimeno & J. Alborés Rey, Trads.; Segunda edición). Alianza Editorial.
- Castillo-Guzmán, E., y Guido-Guevara, S. P. (2015). La interculturalidad: ¿principio o fin de la utopía? *Revista Colombiana de Educación*, (69), 17-44.
- Castro-Suarez, C. (2019). Los modelos de educación multicultural e intercultural. Una revisión necesaria desde una sociedad diversa. *Amauta*, 17(33), 83-102. <https://doi.org/10.15648/am.33.2019.7>
- Chen, G.-M., & Starosta, W. J. (1996). Intercultural Communication Competence: A Synthesis. *Annals of the International Communication Association*, 19(1), 353-383. <https://doi.org/10.1080/23808985.1996.11678935>
- De Lucas, J. (1996). *Puertas que se cierran: Europa como fortaleza* (Primera ed.). Icaria antrazyt.
- De Santos Velasco, F. J. (2004). *Desarrollo de la competencia intercultural en alumnado universitario: Una propuesta formativa para la gestión en empresas multiculturales* [Tesis Doctoral, Universitat de Barcelona]. <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/42452>
- Delgado-Salazar, L. E., Fernández-Zapata, S., y Rodríguez-Pinzón, J. A. (2018). *Análisis del plan carrera para potencializar el crecimiento de los colaboradores en las organizaciones* [Tesis Pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/7175>
- Demorgon, J. (2015). *Complexité des cultures et de l'interculturel. Contre les pensées uniques* (5e édition revue et augmentée). Economica.
- Dietz, G. (2017). Interculturalidad: Una aproximación antropológica. *Perfiles educativos*, 39(156), 192-207.
- Diez, M. L. (2004). Reflexiones en torno a la interculturalidad. *Cuadernos de antropología social*, (19), 191-213.

- Douglas, S. R., & Rosvold, M. (2018). Intercultural Communicative Competence and English for Academic Purposes: A Synthesis Review of the Scholarly Literature. *Canadian Journal of Applied Linguistics / Revue Canadienne de Linguistique Appliquée*, 21(1), 23-42. <https://doi.org/10.7202/1050809ar>
- Garcea, E. A. A. (1996). *La comunicazione interculturale. Teoria e pratica*. Armando Editore.
- Garcés, F. (2007). Las políticas del conocimiento y la colonialidad lingüística y epistémica. En S. Castro-Gómez y R. Grosfoguel, *El giro decolonial: Reflexiones para una diversidad epistémica más allá del capitalismo global* (pp. 217-242). Siglo del Hombre Editores.
- Gelvis-Hernández, G., Molano-Gamboa, J. M., y Riaño-Tunjano, A. (2015). *Plan carrera en las organizaciones* [Tesis Especialización Gerencia de Recursos Humanos, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano]. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/3451>
- Gómez-Rendón, J. (2020). Territorios interculturales. *Revista Sarance*, (46), 84-102. <https://doi.org/10.51306/ioasarance.2020.046.04>
- Grañeras-Pastrana, M., y Parras-Laguna, A. (2008). *Orientación educativa: Fundamentos teóricos, modelos institucionales y nuevas perspectivas*. Ministerio de educación, política social y deporte. 2008
- Guevara-Corral, R. D. (2004). Desplazamiento indígena, conflicto interno y expresiones de participación comunitaria en el Departamento del Cauca (Colombia). *Historia Actual Online*, 3, 6.
- Guzmán-Marín, F. (2018). Los Retos de la Educación Intercultural en el Siglo XXI. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 12(1), 199-212. <https://doi.org/10.4067/S0718-73782018000100199>
- Habermas, J. (2007). *Identidades nacionales y postnacionales* (M. Jiménez Redondo, Trad.; Tercera edición). Tecnos.
- Hernández-Reyna, M. (2007). Sobre los sentidos de multiculturalismo e interculturalismo. *Ra Ximhai*, 3(2), 429-442.
- Hoyos, G. (2012). Fenomenología del multiculturalismo y pluralismo intercultural. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 29(4), 555-560.
- Hu, S., Liu, H., Zhang, S., & Wang, G. (2020). Proactive personality and cross-cultural adjustment: Roles of social media usage and cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, (74), 45-57. <https://e->

tarjome.com/storage/panel/fileuploads/2020-01-19/1579436076_E14181-e-tarjome.pdf

- Iriarte-Moncayola, M. (2015). *Cultura, multiculturalidad e interculturalidad. Análisis de la educación intercultural en la ciudad de Málaga* [Tesis doctoral, Universidad de Málaga]. <https://genunpal.page.link/igiB>
- Irupé-Nuñez, Y. (2019). *Interculturalidad, educación superior y mercado laboral: Un recorrido por las trayectorias de los estudiantes universitarios y egresados guaraníes de la Provincia de Misiones (Argentina) y del Estado de Paraná (Brasil)* [Tesis de Doctorado presentada para obtener el título de Doctora en Antropología Social, Universidad Nacional de Misiones]. <https://rid.unam.edu.ar/handle/20.500.12219/2173>
- Jordán-Sierra, J. A. (1997). *Propuestas de Educación Intercultural para profesores*. CEAC.
- Jordán-Sierra, J. A. (2005). *¿Qué educación intercultural para nuestra escuela?* Asociación Elkarbanatuz. http://www.elkarbanatuz.org/mm/File/jordan_escuela.pdf
- Kottak, C. P. (2019). *Introducción a la antropología cultural. Un espejo para la humanidad* (11ª ed.). Mc Graw Hill.
- Kymlicka, W. (1996). *Ciudadanía multicultural. Una teoría liberal de los derechos de las minorías* (C. Castells Auleda, Trad.; Primera edición). Paidós.
- Lamo de Espinosa, E. (1995a). *Culturas, estados y ciudadanos: Una aproximación al multiculturalismo en Europa* (1. ed). Alianza.
- Lamo de Espinosa, E. (1995b). Fronteras culturales. En E. Lamo de Espinosa Michels de Champourcin, *Culturas, estados y ciudadanos: Una aproximación al multiculturalismo en Europa* (1. ed, pp. 13-80). Alianza.
- Maldonado-Campos, P. A., y Perucca-Escobar, P. P. (2008). *La motivación de los empleados en organizaciones con planes de desarrollo de carrera* [Tesis Pregrado, Universidad de Chile]. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/107921>
- Malgesini, G., y Giménez, C. (2000). *Guía de conceptos sobre migraciones, racismo e interculturalidad* (Segunda ed.). Catarata.
- Mato, D. (2005). Interculturalidad, producción de conocimientos y prácticas socioeducativas. *ALCEU*, 6(11), 120-138.
- Mato, D. (2008). No hay saber «universal», la colaboración intercultural es imprescindible. *Alteridades*, 18(35), 101-116.
- Mead, R. (2005). *International Management: Cross-Cultural Dimensions*. Wiley.

- Meunier, O. (2007). *Approches interculturelles en éducation: Étude comparative internationale*. Institut national de recherche pédagogique, Service de veille scientifique et technologique.
- Naumov-García, S. L. (2018). *Gestión e innovación total del capital humano* (Primera Ed. Digital). Grupo Editorial Patria.
- Núñez-Rosas, D. (2017). Reflexiones en torno a la Interculturalidad y la Educación Superior en Chile. *Polyphōnia. Revista de Educación Inclusiva*, 1(1), 72-94.
- Okoro, E., CWashington, M., & Thomas, O. (2017). The Impact of Interpersonal Communication Skills on Organizational Effectiveness and Social Self-Efficacy: A Synthesis. *International Journal of Language and Linguistics*, 4(3), 28-32.
- Organización Internacional para las Migraciones. (2017). *Migraciones e interculturalidad. Guía para el desarrollo y fortalecimiento de habilidades en comunicación intercultural*. Organización Internacional para las Migraciones. <http://repositoryoim.org/handle/20.500.11788/1667>
- Osorio-Londoño, A., Naranjo-Valencia, J., & Calderón-Hernández, G. (2020). El Rol Moderador Del Capital Humano En La Relación Entre Contenidos Específicos De La Formación Y La Estrategia Competitiva. *Academy of Management Global Proceedings, Mexico*, 344. <https://doi.org/10.5465/amgblproc.mexico.2020.0344.abs>
- Panikkar, R. (1996). Religión, Filosofía y Cultura. 'Ilu. *Revista de Ciencias de las Religiones*, (1), 125-125.
- Prado-Rodríguez, J. (2001a). *Diversidad cultural, identidad y ciudadanía* (Primera edición). Sociedad de Estudios Transnacionales - INET.
- Prado-Rodríguez, J. (2001b). Retos y dilemas de las sociedades multiculturales: Ante un cambio de época. En J. de Prado Rodríguez, *Diversidad cultural, identidad y ciudadanía* (Primera edición, pp. 9-15). Sociedad de Estudios Transnacionales - INET.
- Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente. (2006). *GEO Anuario. Generalidades de nuestro cambiante entorno*. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.
- Quintana-Cabanas, J. M. (1992). Características de la educación multicultural. *Revista española de pedagogía*, 193, 469-479.
- Quintriqueo-Millán, S., Morales-Saavedra, S., Quilaqueo-Rapimán, D., y Arias Ortega, K. (2016). *Interculturalidad para la Formación Inicial Docente: Desafíos para*

- construir un diálogo intercultural* (1era edición). Universidad Católica de Temuco. <http://repositoriodigital.uct.cl/handle/10925/2146>
- Real Academia Española. (2014). Interculturalidad. En *Diccionario de la lengua española Edición del Tricentenario* (23ª Edición). <https://dle.rae.es/interculturalidad>
- Rehaag, I. (2006). Reflexiones acerca de la interculturalidad. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, (2), 1-9.
- Repetto, E. (2002). La orientación intercultural: Problemas y perspectivas. *Orientación y sociedad*, 3, 19.
- Rodríguez-Garzón, L. X. (2018). *Del multiculturalismo a la filosofía intercultural: Diálogo de perspectivas para el desarrollo de comunidades diversas* [Trabajo de grado de Maestría en Filosofía latinoamericana, Universidad Santo Tomás]. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/14652>
- Rodríguez-Soriano, M. O. (2020). Identidad, cultura y etnicidad: Una aproximación teórica. Apuntes acerca de la problemática sociocultural e identitaria de los latinos en Estados Unidos. *Novedades en Población*, 16(32), 158-189.
- Salazar-Tetzagüic, M. de J. (2009). *Multiculturalidad e interculturalidad en el ámbito educativo. Experiencias de países latinoamericanos* (Primera edición). Instituto Interamericano de Derechos Humanos.
- Taylor, C. (2009). *El multiculturalismo y la «política del reconocimiento»* (M. Utrilla de Neira, L. Andrade Llanas, y G. Vilar Roca, Trads.; Segunda edición en español). Fondo de Cultura Económica.
- Tirzo-Gómez, J., y Hernández, J. G. (2010). Relaciones interculturales, interculturalidad y multiculturalismo; teorías, conceptos, actores y referencias. *Cuicuilco*, 17(48), 11-34.
- Toffler, A. (1980). *La tercera ola*. Plaza & Janes.
- UNESCO. (2006). *Directrices de la UNESCO sobre la educación intercultural*. UNESCO.
- UNESCO. (2017). *Competencias interculturales: Marco conceptual y operativo* (J. K. Vargas Tovar, Trad.). UNESCO/Universidad Nacional de Colombia.
- Walsh, C. (2005). Interculturalidad, conocimientos y decolonialidad. *Signo y pensamiento*, 24(46), 39-50.
- Werther, W. B., y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas* (J. Mejía Gómez, Trad.; Sexta edición). McGraw-Hill.

Zanotta Calçada, L. A., & Heringer Júnior, B. (2018). Do multiculturalismo ao interculturalismo: Fracasso ou aperfeiçoamento. *Revista Eletrônica Direito e Sociedade - REDES*, 6(2), 159-170. <https://doi.org/10.18316/redes.v6i2.3800>