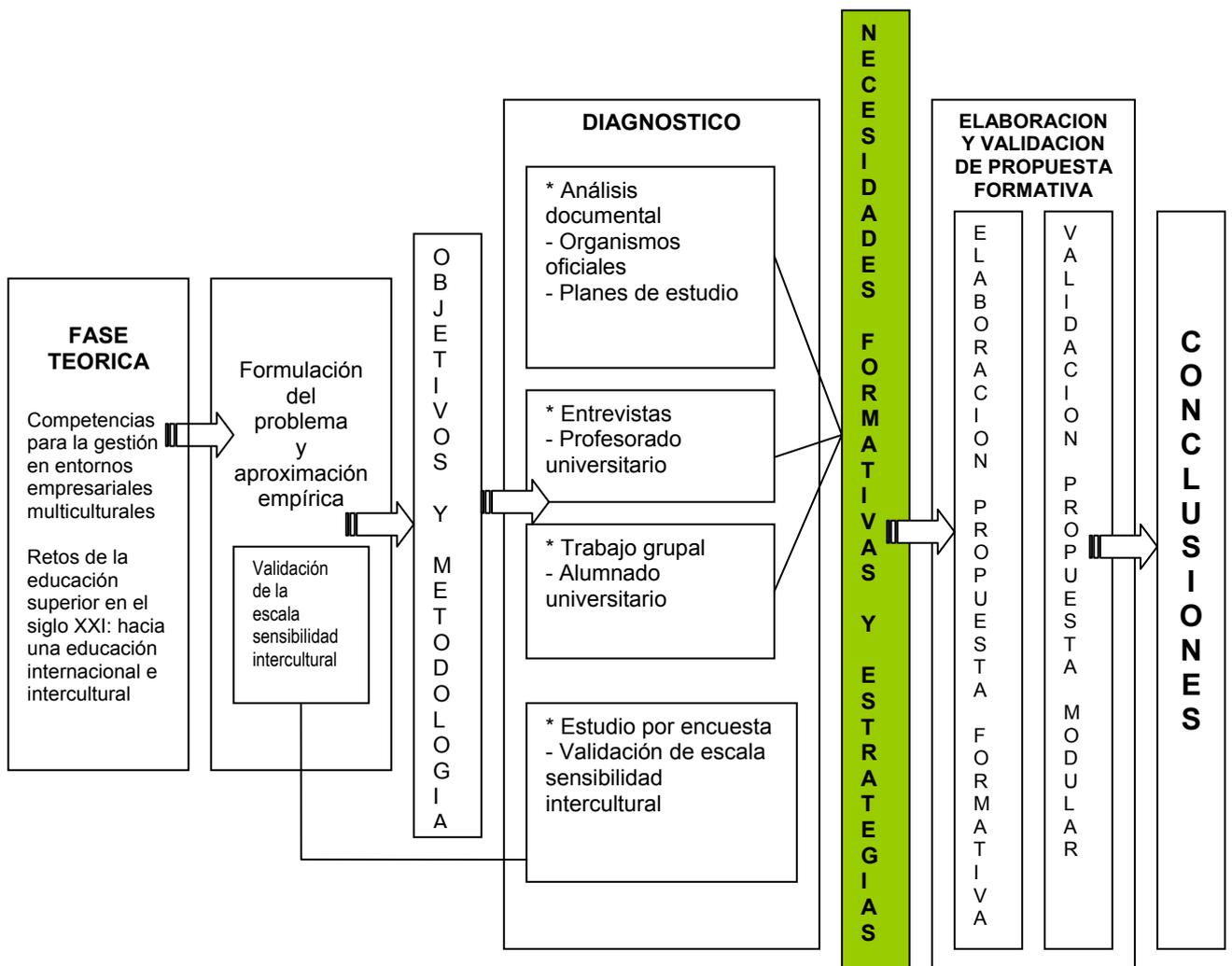


CAPITULO 10:

Conclusiones: necesidades formativas y estrategias para el desarrollo de las competencias interculturales



INTRODUCCION AL CAPITULO

El presente capítulo que es la parte final de la fase empírica de la investigación, tiene por objetivo presentar los resultados de la comparación de resultados entre las tres fuentes de información estudiadas (organismos oficiales, profesorado y alumnado universitario), en relación a tres temas: a) necesidades formativas para el desarrollo de las competencias interculturales; b) estrategias posibles para el desarrollo de las competencias interculturales, así como c) sensibilidad intercultural y experiencia en ámbitos internacionales y/o multiculturales del profesorado y alumnado universitario.

Por lo anterior, este capítulo se ha estructurado en tres partes:

En el primer apartado, se realiza una comparación de los resultados obtenidos en las tres fuentes de información estudiadas, en cuanto a las necesidades formativas (normativas y sentidas) para el desarrollo de las competencias interculturales, destacando convergencias y diferencias entre las fuentes de información.

Asimismo, se realiza una comparación del resultado antes mencionado vs. el resultado de los estudios analizados en el capítulo 4 sobre las competencias para la gestión en las organizaciones, así como vs. el Modelo de Competencias Interculturales Transversales de Aneas (20003).

En el segundo apartado, se realiza una comparación de resultados obtenidos en las tres fuentes de información estudiadas, en cuanto a las posibles estrategias (didáctico – curriculares como político – institucionales), para el desarrollo de las competencias interculturales, destacando convergencias y diferencias entre las fuentes de información.

Asimismo, se realiza una comparación de los resultados obtenidos antes mencionados vs. algunos de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento “Escala de sensibilidad intercultural”.

Al final de este apartado se hace una síntesis gráfica de las estrategias posibles para el desarrollo de la competencia intercultural, tanto en el ámbito universitario local como en el ámbito internacional.

En el tercer apartado, se presenta una síntesis de los resultados obtenidos con el profesorado y el alumnado universitario, en cuanto al grado de sensibilidad intercultural y la experiencia en ámbitos internacionales y/o multiculturales, destacando las diferencias entre los perfiles estudiados en ambas fuentes de información.

Asimismo, se hace una conexión entre los resultados encontrados en la parte empírica vs. lo planteado en el marco teórico de la tesis en cuanto al desarrollo de la competencia intercultural y la necesidad de formación para apoyar dicho desarrollo.

10.1. Necesidades formativas para el desarrollo de las competencias interculturales

De las 23 necesidades formativas mencionadas por las tres fuentes de información estudiadas (organismos oficiales, profesorado y alumnado universitario), destacan las habilidades, que representan la mitad de las necesidades (48%), mientras que las actitudes son la tercera parte (8 - 34%) y los conocimientos una quinta parte (4 - 18%). Esta distribución de las necesidades formativas en las dimensiones quizá no habla de la importancia que las fuentes de información consultadas otorgan al componente comportamental en primer lugar y al actitudinal en segundo sitio, como parte del proceso formativo para el desarrollo de las competencia intercultural.

Capítulo 10

NECESIDAD FORMATIVA	ORGANISMOS OFICIALES	PROFESORADO UNIVERSITARIO	ALUMNADO UNIVERSITARIO
A) CONOCIMIENTOS			
Aprendizaje de lenguas extranjeras / competencia lingüística o de dominio de idiomas	XX	XX	XX
Conocimiento cultural		X	XX
Conocimiento del mundo y de países / visión global del mundo		X	X
Competencias clave profesionales o por oficios / conocimientos técnicos empresariales / gestión de RRHH	X	XX	XX
B) HABILIDADES			
Trabajo en equipo / Capacidad de cooperar, de trabajo en equipo	XX	XX	XX
Gestión crítica de la información	X		
Manejo de las tecnologías de la información	X		
Adaptarse a los cambios y a entornos multiculturales / Capacidad de adaptación y flexibilidad (cambios, medios de trabajo y de vida marcados por la diversidad cultural)	X	X	XX
Competencias para las relaciones interpersonales / Relaciones interpersonales e interculturales	X		XX
Comunicación / técnicas de presentación / Diálogo entre los pueblos y entre las culturas / comunicativas	XX	XX	XX
Liderazgo		XX	X
Gestión de equipos multiculturales / capacidad de integrar la diversidad cultural	XX	X	
Otras habilidades directivas (negociación, gestión del tiempo, manejo del estrés)		X	
Resolver problemas, toma de decisiones / solucionar conflictos / Análisis y decisión a la hora de resolver problemas en entornos multiculturales	X	X	XX
Capacidad de emprender / Espíritu empresarial / creatividad / imaginación	X	XX	
C) ACTITUDES			
Reforzar la capacidad de comprender y de juzgar / Comprensión, tolerancia y respeto por la diversidad cultural / competencia intercultural	XX	X	XX
Apertura mental y cultural	XX		XX
Disposición a la movilidad / disposición a aceptar los cambios			XX
Aprender a aprender, aprender por uno mismo / disposición al aprendizaje	X		X
Iniciativa / asunción de riesgos / Proactividad / decidir por uno mismo	X	X	X
Conciencia de la calidad	X		
Autoconfianza	X		
Seguridad en el trabajo (Prevención de riesgos laborales)	X		

Cuadro 1. Comparativo de necesidades normativas (organismos oficiales) vs. necesidades sentidas (profesorado y alumnado)

XX	Mencionada por las tres fuentes de información y como necesidad prioritaria
X	Mencionada por las tres fuentes de información, con diferencia en la prioridad o sin prioridad
X	Mencionada por sólo una de las fuentes de información

Conclusiones: necesidades formativas y estrategias para el desarrollo de las competencias interculturales

La distribución global de las necesidades formativas en las dimensiones es muy similar a la distribución de las 8 necesidades formativas, en las que coinciden las tres fuentes, lo que parece reforzar la interpretación antes mencionada (ver marcas en color azul y lila en el cuadro 1), ya que cuatro de las necesidades son de la dimensión de habilidades; dos de la de actitudes y dos de la dimensión de conocimientos, a saber:

a) competencia lingüística o de dominio de idiomas; b) capacidad de cooperar, de trabajo en equipo; c) competencias comunicativas y/o de comunicación intercultural; d) capacidad de adaptación y flexibilidad en entornos multiculturales; e) resolver problemas, toma de decisiones y solucionar conflictos en entornos multiculturales; f) comprensión, tolerancia y respeto por la diversidad cultural y g) iniciativa y proactividad.

No obstante, que las ocho necesidades formativas fueron mencionadas por las tres fuentes de información, la similitud no se presenta con la misma intensidad. El orden de importancia de dichas ocho necesidades se muestra en el cuadro 2, de acuerdo a la priorización efectuada por alumnado y profesorado universitario, así como según la frecuencia de mención en los documentos de los organismos oficiales.

Mencionadas por las 3 fuentes y además como necesidad prioritaria: <ul style="list-style-type: none">➤ <i>Competencia lingüística o de dominio de idiomas</i>➤ <i>Capacidad de cooperar, de trabajo en equipo</i>➤ <i>Competencias comunicativas y/o de comunicación intercultural</i>
Mencionadas por las tres fuentes, pero sólo en dos de ellas como prioritaria (organismos oficiales y alumnado en la primera y profesorado y alumnado en la segunda) <ul style="list-style-type: none">➤ <i>Comprensión, tolerancia y respeto por la diversidad cultural</i>➤ <i>Competencias clave profesionales o por oficios / conocimientos técnicos empresariales / gestión de RRHH</i>
Mencionadas por las tres fuentes, pero sólo en una de ellas como prioritaria (alumnado universitario) <ul style="list-style-type: none">➤ <i>Capacidad de adaptación y flexibilidad en entornos multiculturales</i>➤ <i>Resolver problemas, toma de decisiones y solucionar conflictos en entornos multiculturales</i>
Mencionadas por las tres fuentes, pero sin prioridad en ninguna <ul style="list-style-type: none">➤ <i>Iniciativa y proactividad</i>

Cuadro 2. Necesidades formativas en las que coinciden las 3 fuentes de información, por orden de importancia

Además de destacar las coincidencias de las tres fuentes de información en las 8 necesidades antes mencionadas, vale la pena hacer mención primero de otras coincidencias entre dos fuentes de información, así como de las necesidades formativas sólo mencionadas por una de las fuentes de información:

- Si vemos las **coincidencias entre** lo que sólo mencionan los **organismos oficiales y el profesorado universitario**, ambos hablan de *Capacidad de emprender / Espíritu empresarial / creatividad / imaginación*, mostrando un claro enfoque o preocupación por la formación para el mundo empresarial. Sin embargo, esta necesidad formativa es mencionada como prioritaria sólo por el profesorado universitario.
- Si por otro lado, vemos lo que sólo dicen los **organismos oficiales y el alumnado universitario**, ambos **coinciden** en mencionar a) *Competencias para las relaciones interpersonales / Relaciones interpersonales e interculturales* y b) *aprender a aprender, aprender por uno mismo / capacidad de aprendizaje*. En el caso de la primera necesidad es mencionada como prioritaria por parte del alumnado, no así por los organismos oficiales.
- Finalmente, si vemos las **coincidencias entre el profesorado y el alumnado universitario**, ambos coinciden en mencionar a) *conocimiento cultural*; b) *conocimiento del mundo y de países / visión global del mundo* y c) *liderazgo*. Cabe destacar que mientras el alumnado considera prioritaria la necesidad de conocimiento cultural, el profesorado universitario otorga prioridad a la necesidad de liderazgo.

Sin embargo, también cabe destacar **las diferencias o no coincidencias entre las fuentes de información**, ya que en dicha información se encuentran matizaciones importantes. Enseguida se destacan aquellas necesidades formativas que sólo fueron mencionadas por alguna de las fuentes de información, a saber:

Los **organismos oficiales** mencionan cinco necesidades formativas que ninguna otra fuente hace, a saber: *a) gestión crítica de la información; b) manejo de las tecnologías de la información; c) conciencia de la calidad; d) autoconfianza y e) seguridad en el trabajo (Prevención de riesgos laborales).*

Es muy probable que estas necesidades formativas sean mencionadas por los organismos oficiales ya que lo hacen desde una perspectiva de competencias requeridas para las organizaciones del siglo XXI, sin limitarse a la gestión de la diversidad cultural, ámbito que si fue expresamente limitado en las entrevistas con el profesorado, así como en el trabajo con el alumnado universitario.

La única necesidad que si tiene relación directa importante con la gestión de la diversidad cultural, aunque también con la autogestión laboral y vital en general, y que sólo fue mencionada por los organismos oficiales es la de la autoconfianza, una necesidad de importancia vital, que bien podría estar incluida en la necesidad de Iniciativa / asunción de riesgos / Proactividad / decidir por uno mismo, que fue mencionada por todas las fuentes de información, pero que tampoco fue explicitada.

El **profesorado universitario**, por su parte, menciona una necesidad formativa que no hacen las otra dos fuentes de información, a saber: *otras habilidades directivas, como negociación, gestión del tiempo, manejo del estrés.*

El profesorado menciona varias habilidades directivas adicionales (negociación, gestión del tiempo, manejo del estrés), quizá por su mayor conocimiento y experiencia directa en el ámbito laboral en general y en el ámbito empresarial en particular, en comparación con el alumnado, que en su mayoría aún no hay tenido experiencia laboral o la han tenido en mucho menos medida que el profesorado, o bien, en comparación con los organismos oficiales que sólo destacan tres de las habilidades directivas como prioritarias (comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones).

Por último, el **alumnado universitario** destaca una necesidad formativa que no hacen ni el profesorado ni los organismos oficiales, a saber: *disposición a la movilidad / disposición a aceptar los cambios*. Llama la atención que sólo el alumnado mencione esta necesidad y además como prioritaria, el *profesorado no menciona dicha actitud*, quizá como dice alguno de los integrantes del profesorado, “cuestión de edad” o quizá pudiera ser un reflejo de una menor disposición al cambio y mayor resistencia al mismo por parte del profesorado universitario, en comparación a la que parece mostrar el alumnado. Por otro lado, la necesidad de disposición a la movilidad y a aceptar los cambios podría estar incluida en la habilidad de adaptarse a los cambios y a entornos multiculturales, que mencionan tanto el profesorado como los organismos oficiales, aunque no se explicita.

- *Las necesidades formativas de las tres fuentes de información vs. el resultado de los estudios sobre las competencias para la gestión en el siglo XXI*

Si se comparan los resultados de las necesidades formativas de las tres fuentes de información estudiadas (organismos oficiales, profesorado universitario y alumnado universitario) vs. los resultados del análisis de estudios sobre las principales competencias requeridas para la gestión en el siglo XXI, abordado en el capítulo 4, en el cuadro 3 se muestran los resultados de dicha comparación, de la cual se pueden destacar varios aspectos, a saber:

Primero, las 23 necesidades formativas mencionadas por las tres fuentes de información, incluyen a las 10 competencias principales para la gestión en el siglo XXI, según los estudios analizados, lo cual puede ser un reflejo de que tanto las fuentes de información estudiadas, así como los estudiosos de la gestión en las organizaciones, basan sus necesidades normativas o las necesidades sentidas en la demanda laboral y educativa del mundo actual, así como en la percepción de sus tendencias. Asimismo, que al ser un entorno cada vez más interrelacionado, los requerimientos de competencias tienden a ser cada vez más similares y por tanto las necesidades de formación cada vez más coincidentes.

NECESIDAD FORMATIVA			O.O.	P.U.	A.U.	10 competencias principales para la gestión en el siglo XXI (capítulo 4)
O.O. = Organismos Oficiales	P.U. = Profesorado	A.U. = Alumnado				
A) CONOCIMIENTOS						
Aprendizaje de lenguas extranjeras / competencia lingüística o de dominio de idiomas			XX	XX	XX	4) Idiomas
Conocimiento cultural				X	XX	
Conocimiento del mundo y de países / visión global del mundo				X	X	
Competencias clave profesionales o por oficios / conocimientos técnicos empresariales / gestión de RRHH			X	XX	XX	6) Conocimiento técnico especializado
B) HABILIDADES						
Trabajo en equipo / Capacidad de cooperar, de trabajo en equipo			XX	XX	XX	2) Cooperación y trabajo en equipo 9) Desarrollo de otros / empowering
Gestión crítica de la información			X			
Manejo de las tecnologías de la información			X			
Adaptarse a los cambios y a entornos multiculturales / Capacidad de adaptación y flexibilidad (cambios, medios de trabajo y de vida marcados por la diversidad cultural)			X	X	XX	5) Flexibilidad 10) Movilidad internacional
Competencias para las relaciones interpersonales / Relaciones interpersonales e interculturales			X		XX	1) Comprensión interpersonal intercultural
Comunicación / técnicas de presentación / Diálogo entre los pueblos y entre las culturas / comunicativas			XX	XX	XX	3) Comunicación y/o comunicación intercultural
Liderazgo				XX	X	
Gestión de equipos multiculturales / Capacidad de integrar la diversidad cultural			XX			2) Cooperación y trabajo en equipo
Otras habilidades directivas (negociación, gestión del tiempo, manejo del estrés)				X		
Resolver problemas, toma de decisiones / solucionar conflictos / Análisis y decisión a la hora de resolver problemas en entornos multiculturales			X	X	XX	
Capacidad de emprender / Espíritu empresarial / creatividad / imaginación			X	XX		8) Orientación al logro / innovación emprendedora
Aprender a aprender, aprender por uno mismo / capacidad de aprendizaje			X		X	
C) ACTITUDES						
Reforzar la capacidad de comprender y de juzgar / Comprensión, tolerancia y respeto por la diversidad cultural / competencia intercultural			X X	X	XX	1) Comprensión interpersonal intercultural
Apertura mental y cultural			XX		XX	1) Comprensión interpersonal intercultural
Disposición a la movilidad / disposición a aceptar los cambios					XX	10) Movilidad internacional
Iniciativa / asunción de riesgos / Proactividad / decidir por uno mismo			X	X	X	7) Autoconfianza 8) Orientación al logro / Innovación emprendedora
Conciencia de la calidad			X			
Autoconfianza			X			7) Autoconfianza
Seguridad en el trabajo (Prevención de riesgos laborales)			X			

Cuadro 3. Comparativo de necesidades 3 fuentes de información vs. 10 competencias principales para la gestión en el siglo XXI

Segundo, las necesidades formativas más importantes que surgen de ambos análisis son cuatro, que además en ambos resultados ocupan las primeras 4 posiciones de importancia en cuanto a mención o prioridad, a saber:

- *Competencia lingüística o de dominio de idiomas*
- *Capacidad de cooperar, de trabajo en equipo*
- *Competencias comunicativas y/o de comunicación intercultural*
- *Comprensión, tolerancia y respeto por la diversidad cultural*

Cabe matizar que no obstante ocupar estas cuatro competencias los primeros 4 puestos en importancia en ambos estudios, las cuatro necesidades son planteadas como prioritarias por los organismos oficiales y por el alumnado universitario. El profesorado universitario no prioriza una de las necesidades, la necesidad de comprensión, tolerancia y respeto por la diversidad cultural, quizá como un indicador de un menor grado de sensibilidad intercultural, en contraste con las otras fuentes de información.

- *Las necesidades formativas de las tres fuentes de información vs. el Modelo de Competencias Interculturales Transversales de Aneas (20003)*

A fin de verificar el tipo de enfoque o contenido de las necesidades formativas planteadas por las 3 fuentes de información, en relación a la competencia intercultural, se efectuó un análisis comparativo vs. el Modelo de competencias interculturales transversales, ya revisado en el capítulo cuarto (apartado 4.4.4), el cual se muestra en el cuadro 4 y del cual cabe destacar algunos aspectos:

**Conclusiones: necesidades formativas y estrategias
para el desarrollo de las competencias interculturales**

NECESIDAD FORMATIVA	MODELO DE COMPETENCIAS INTERCULTURALES TRANSVERSALES (ANEAS, 2003)
<ul style="list-style-type: none"> - Conciencia de las propias raíces - Reforzar la capacidad de comprender y de juzgar - Comprensión de culturas diferentes - Conocimiento cultural - Conocimiento de las demás culturas / conocimiento del mundo y países / tener un bagaje cultural grande - Comprensión del mundo / visión global del mundo - Capacidad de situar y comprender, de manera crítica, las imágenes y datos que llegan de fuentes múltiples - Toma de conciencia de las semejanzas y de la interdependencia entre los seres humanos 	DIAGNOSTICAR (a uno mismo, a las demás personas y al entorno externo)
<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Capacidad de cooperar, de trabajo en equipo - Capacidad de trabajar en grupo (en general y con personas de diferentes culturas) 	RELACIONARSE (trabajo en equipo intercultural)
<ul style="list-style-type: none"> - Competencias comunicativas - Técnicas de presentación - Diálogo entre los pueblos y entre las culturas - Competencias para las relaciones interpersonales - Relaciones interpersonales e interculturales - Relacionarse con otras culturas - Don de gentes - Saber transmitir tu cultura - interpretación de lenguaje no verbal 	RELACIONARSE (comunicación intercultural)
<ul style="list-style-type: none"> - Saber negociar - Diplomacia, tacto, "mano izquierda" 	RELACIONARSE (negociación intercultural)
<ul style="list-style-type: none"> - Apertura cultural / apertura de la mente hacia otras culturas, otras civilizaciones y otras experiencias / Mente abierta para comprender otras culturas - Mentalidad abierta, positiva (hacia otras personas y/o conocimientos y/o culturas) - Receptividad hacia nuevas culturas / predisposición a aprender de otras culturas (ganas de aprender) - Curiosidad e interés por conocer otras culturas / ganas de conocer y relacionarse con otras culturas - Valoración positiva de la diversidad cultural - Valor de la tolerancia y el pluralismo / Abandonar los "nacionalismos a ultranza" - Aprender a aprender, aprender por uno mismo / capacidad de aprendizaje / interés por formarse - Disposición a la movilidad / adaptación a una forma de vida nómada - Disposición a aceptar los cambios / disposición a aceptar cambios en la forma de relacionarse - Autoconfianza - Tolerancia y respeto por la diversidad cultural / Cultivar el respeto mutuo / Tolerancia hacia otras culturas - Respeto hacia otras personas y culturas / igualdad a priori con otras culturas / no prejuicios - Respeto ante valores y creencias diferentes o incluso contrapuestos a los propios 	AFRONTAR (autoaprendizaje)
<ul style="list-style-type: none"> - Adaptarse a los cambios y a entornos multiculturales - Capacidad de adaptación y flexibilidad - Adaptarse a medios de trabajo y de vida marcados por culturas diferentes - Adaptarse y utilizar la cultura local - Ser proactivos, saber cómo moverse, como desarrollarse en otros medios - Resolver problemas, toma de decisiones - Solucionar conflictos - Análisis y decisión a la hora de resolver problemas en entornos multiculturales 	AFRONTAR (resolver problemas)
<ul style="list-style-type: none"> - Saber cómo gestionar equipos multiculturales - Liderazgo para organizar a gente de otra cultura - Capacidad de integrar la diversidad cultural - Convivir de forma positiva con la diversidad cultural, étnica y lingüística - Trabajar con entornos distintos y con personas procedentes de otras culturas - Ser más flexible y más relajado con las normas y las costumbres de otras personas 	AFRONTAR (desarrollo de soluciones)

Cuadro 4. Comparativo de necesidades 3 fuentes de información vs. Modelo de competencias interculturales transversales (Aneas, 2003)

a) Las necesidades formativas mencionadas por las tres fuentes de información y que son requeridas en los entornos diversos culturalmente, incluyen competencias de los tres tipos de macrocompetencias que integran en modelo de Aneas, es decir, las competencias para diagnosticar, para relacionarse y para afrontar. Sin embargo, en donde se concentra la mayor cantidad de referencias es en las competencias de afrontar, con una muy similar proporción en las de diagnosticar y relacionarse. Sin embargo, cabe hacer algunos matices:

- *En las competencias de afrontar*, destacan particularmente las competencias de *autoaprendizaje*, es decir, aquellas que tienen relación con el componente de actitudes de la competencia intercultural (apertura, interés y curiosidad cultural / autoconfianza / tolerancia y respeto por las diferencias / disposición al cambio / disposición al aprendizaje), que son requeridas para afrontar los entornos multiculturales (resolver problemas y/o desarrollar soluciones) y que al mismo tiempo se van desarrollando conforme se tiene y obtiene experiencia en dichos entornos
- *En las competencias de diagnosticar*, destacan las de diagnosticar a las demás personas y al entorno externo. Ninguna de las fuentes de información menciona la necesidad de diagnosticar el entorno interno de las organizaciones y la mención al diagnóstico de uno mismo es muy escasa.
- *En las competencias de relacionarse* sobresalen las de comunicación y trabajo en equipo, con escasas referencias a las competencias de negociación

Para finalizar este apartado de necesidades formativas, en un esfuerzo de síntesis, en la figura 1 se muestran las necesidades formativas mencionadas por las tres fuentes de información, que tienen relación con la gestión de la diversidad en las empresas.

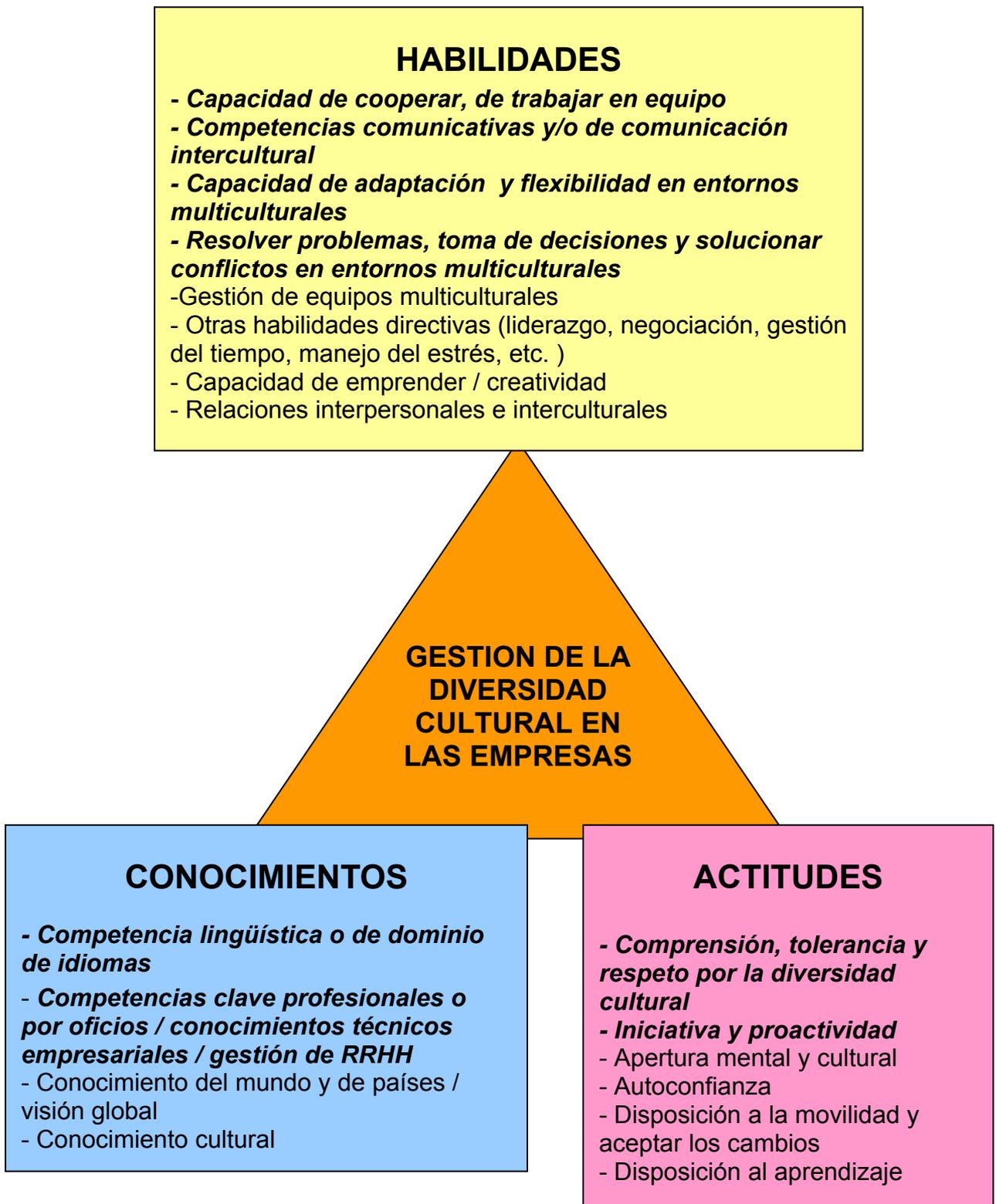


Figura 1. Necesidades formativas para la gestión de la diversidad en las empresas, según las tres fuentes de información estudiadas (Organismos oficiales, profesorado universitario y alumnado universitario)

10.2. Estrategias para el desarrollo de las competencias interculturales

Si comparamos las estrategias posibles propuestas por las tres fuentes de información, se obtiene un total de 24 estrategias posibles, las cuales han sido clasificadas en dos tipos de estrategias: las de tipo didáctico – curricular y las de tipo político institucional. Ver listado completo en el cuadro 5.

A partir del análisis de dicho cuadro, podemos destacar varios aspectos, a saber:

Primero, si comparamos la cantidad de estrategias propuestas de ambos tipos, se observa que *las estrategias de tipo político – institucional*, es decir, aquellas que favorecen la creación de entornos universitarios favorables al desarrollo de la competencia intercultural, y que podrían llevarse a cabo en la UPF o en el ámbito internacional, *son un 58% del total*, lo cual es congruente con la opinión de los expertos sobre el tema en relación a que el desarrollo de la competencia intercultural es más un asunto de experiencia vital que de contenidos didácticos, aunque las propuestas de estrategias de tipo didáctico –curricular no dejan de tener su relevancia y ser de alguna manera complementarias.

Segundo, es de destacar el *menor grado de coincidencia entre las tres fuentes de información en relación a las estrategias propuestas en comparación al grado de convergencia en relación a las necesidades formativas* que se revisó en el apartado anterior. En el caso de las necesidades formativas hubo coincidencia en las tres fuentes de información en relación con 8 necesidades, mientras que en relación con las estrategias sólo hay coincidencia en 4 de ellas y además, en dicha coincidencia hay matices diferentes, según se trate de la fuente de información que propone la estrategia, lo cual puede indicarnos que no obstante existir importante consenso en cuanto a lo que se necesita, dicha convergencia aún no es igualmente importante cuando se hace referencia a las formas de responder a dichas necesidades, ya que cada fuente de información lo ve desde su perspectiva particular.

Tercero, las cuatro estrategias en que *coinciden las tres fuentes de información* son dos de tipo didáctico – curricular y dos de tipo político – institucional, a saber:

Conclusiones: necesidades formativas y estrategias
para el desarrollo de las competencias interculturales

ESTRATEGIA FORMATIVA	O. O.	P.U.	A. U.
Estrategias de tipo didáctico – curricular			
Formación de los gestores de la empresas a través de formación y reciclaje continuo / Habilidades directivas en asignaturas (ej: trabajo en equipo y comunicación) / Fomentar los trabajos en grupo en las asignaturas (mayor participación en clase y prácticas en grupo) / Presentaciones orales en clase (exponer trabajos)	X	X	X
Fomentar o reforzar la dimensión europea a través de acciones de desarrollo curricular / Dar enfoque internacional a los contenidos actuales / Incluir temas culturales en asignaturas (ej: asignaturas de recursos humanos) / integrar el componente multicultural en los programas de las diferentes asignaturas, troncales y obligatorias	X	X	X
Trabajo en equipo en general y/o en grupos multiculturales (en el aula o extra aula) / Integración de grupos lo más heterogéneos posibles / Creación de grupos de trabajo u organizar actividades entre los Erasmus y los estudiantes del país / Clases interactivas con personas de diferentes culturas		X	X
Asignaturas obligatorias u optativas sobre temas culturales (ej: multiculturalidad empresarial)		X	X
Educación para la ciudadanía	X		
Sistemas educativos flexibles (ej. programas modulares, trayectorias de estudio y cualificación no secuenciales, programas de educación abierta y a distancia y de aprendizaje autodidacta)	X		
Sistemas didácticos centrados en el usuario / involucrar a los estudiantes en la organización y contenido de la educación en las universidades	X		
Formación de los docentes	X		
Cursos, seminarios, charlas y conferencias sobre culturas			X
Talleres			X
Estrategias de tipo político – institucional			
Movilidad internacional del alumnado / Favorecer la movilidad geográfica profesional / Prácticas internacionales / Programas de intercambio obligatorios / Licenciatura internacional (tiempo en el extranjero obligatorio) / Estancias internacionales de trabajo (ej: prácticas) / ERASMUS con más facilidades	X	X	X
Formación para el dominio de 3 lenguas comunitarias / Más estudiantes hagan asignaturas en inglés / Enseñanza de idiomas dentro de la formación académica	X	X	X
Vínculo Universidad – empresa (I + D) / Mayor acercamiento entre las instituciones del ámbito laboral y educativo / Más visitas y más prácticas con empresas (internships)	X	X	
Intercambio con universidades extranjeras (profesores, investigadores y programas)	X	X	
Más multiculturalidad en las facultades / Más diversidad cultural en las clases (profesorado y alumnado extranjero)		X	X
Aprovechar la diversidad cultural de la Universidad y/o del aula (profesorado y alumnado) - Festivales interculturales, ferias y exposiciones hechas por los extranjeros - Integración de alumnos y profesores		X	X
Convivencia con extranjeros (ocio / social) / Residencias para estudiantes / Pompeu Farras / hospitalidad de extranjeros en tu casa		X	X
Convergencia europea de los sistemas educativos (compatibilidad entre instituciones a través de la curricula, ciclos y créditos)	X		
Redes interuniversitarias nacionales e internacionales	X		
Cooperación universidad – comunidad (servicio comunitario del alumnado)	X		
Clubes universitarios		X	
Bolsa de trabajo internacional		X	
Voluntariado lingüístico			X
Foros, congresos y jornadas			X

Cuadro 5. Comparativo de posibles estrategias entre las tres fuentes de información

O.O. = Organismos P.U. = Profesorado A.U. = Alumnado

- *Movilidad internacional del alumnado / Favorecer la movilidad geográfica profesional / Prácticas internacionales / Programas de intercambio obligatorios / Licenciatura internacional (tiempo en el extranjero obligatorio) / Estancias internacionales de trabajo (ej: prácticas) / ERASMUS con más facilidades*

Mientras que los organismos oficiales proponen la estrategia desde un enfoque general de movilidad geográfica del alumnado y profesionales, el profesorado concreta la movilidad en programas de intercambio con carácter obligatorio (sino para todos, al menos para una parte), en tiempo obligatorio en el extranjero durante la licenciatura, o bien, a través de estancias internacionales de trabajo. Por su parte, el alumnado pide mayores facilidades (ayudas económicas, becas e incentivos) para el programa de intercambio más conocido actualmente en la UPF y/o en el que posiblemente ya han participado o desean participar, el programa Erasmus.

- *Formación para el dominio de 3 lenguas comunitarias / Más estudiantes hagan asignaturas en inglés / Enseñanza de idiomas dentro de la formación académica*

De la misma manera que la estrategia anterior, los organismos oficiales la proponen como una norma general para el ámbito europeo, el profesorado la ve como una estrategia dentro del ámbito universitario y el alumnado la circunscribe como algo deseable dentro del plan de estudios.

Asimismo, mientras que profesorado y alumnado coinciden en demandar apoyo de incentivos o facilidades institucionales para la estrategia de estudio de idiomas, el profesorado piensa que tendría que cuidarse el equilibrio con las otras lenguas de la UPF, aspecto que el alumnado no menciona.

- *Formación de los gestores de las empresas a través de formación y reciclaje continuo / Habilidades directivas en asignaturas (ej: trabajo en equipo y comunicación) / Fomentar los trabajos en grupo en las asignaturas (mayor participación en clase y prácticas en grupo) / Presentaciones orales en clase (exponer trabajos)*

En esta estrategia los organismos oficiales normativamente proponen la formación de los gestores de las empresas, en tanto que el profesorado y el alumnado coinciden en la importancia de la inclusión del dominio de las habilidades directivas en las asignaturas, en particular las habilidades de trabajo en equipo y la comunicación, las cuales podrían reforzarse a través de la participación y la práctica.

- *Fomentar o reforzar la dimensión europea a través de acciones de desarrollo curricular / Dar enfoque internacional a los contenidos actuales / Incluir temas culturales en asignaturas (ej: asignaturas de recursos humanos) / integrar el componente multicultural en los programas de las diferentes asignaturas, troncales y obligatorias*

En esta estrategia de desarrollo curricular de tipo transversal, mientras que los organismos oficiales la ven de nuevo dentro del ámbito europeo, el profesorado la propone desde un enfoque internacional en general, o bien, incluir temas culturales en algunas asignaturas y el alumnado desde un enfoque intercultural.

Cuarto, se observan también algunas estrategias que no obstante no ser mencionadas por las tres fuentes de información, si muestran coincidencia entre dos de ellas. Los **organismos oficiales y el profesorado coinciden** en mencionar dos estrategias del tipo político – institucional, a saber:

- *Vínculo Universidad – empresa (I + D) / Mayor acercamiento entre las instituciones del ámbito laboral y educativo / Más visitas y más prácticas con empresas (internships)*

Mientras que los organismos oficiales proponen esta estrategia desde una perspectiva amplia de los ámbitos educativo y laboral, así como de las estrategias estatales de I + D, el profesorado concreta la estrategia de mayor acercamiento a través de visitas y prácticas a empresas.

- *Intercambio con universidades extranjeras (profesores, investigadores y programas)*

En esta estrategia hay plena coincidencia entre ambas fuentes de información.

Podría inferirse que el hecho de que estas dos estrategias no sean mencionadas por el alumnado, es quizá porque son estrategias institucionales que están fuera de su ámbito de control, interés o de experiencia vital.

Quinto, el **profesorado y el alumnado universitario coinciden** en cinco estrategias, tres de tipo político – institucional y dos de tipo didáctico – curricular, a saber:

- *Más multiculturalidad en las facultades / Más diversidad cultural en las clases (profesorado y alumnado extranjero)*

En esta estrategia en que ambos piden mayor multiculturalidad, el profesorado la enfoca solamente en el profesorado, mientras que el alumnado la concentra en el aula e incluye no solo al profesorado, sino también al alumnado.

- *Aprovechar la diversidad cultural de la Universidad y/o del aula (profesorado y alumnado), a través de festivales interculturales, ferias y exposiciones hechas por los extranjeros, así como integración de alumnos y profesores*

De la misma manera que en la anterior estrategia, el profesorado sólo piensa en aprovechar la diversidad del profesorado, mientras que el alumnado piensa en la integración de alumnado y profesorado de origen extranjero.

- *Convivencia con extranjeros (ocio / social) / Residencias para estudiantes / Pompeu Farras / hospitalidad de extranjeros en tu casa*

En esta estrategia de convivencia con extranjeros, mientras que el profesorado piensa en residencias para estudiantes, el alumnado plantea la convivencia a través de eventos sociales como el Pompeu Farras o el fomentar la hospitalidad de extranjeros en la propia casa.

- *Trabajo en equipo en general y/o en grupos multiculturales (en el aula o extra aula) / Integración de grupos lo más heterogéneos posibles / Creación de grupos de trabajo u organizar actividades entre los Erasmus y los estudiantes del país / Clases interactivas con personas de diferentes culturas*

En esta estrategia tanto el profesorado como el alumnado coinciden en la importancia del trabajo en equipo en grupos multiculturales.

- *Una asignatura de multicultural empresarial / Asignaturas obligatorias u optativas sobre temas culturales*

Por último, en esta estrategia mientras el profesorado plantea una asignatura de multicultural empresarial, el alumnado piensa en asignaturas sobre temas culturales, sean obligatorias u optativas, pero sin necesariamente ligarlas al ámbito empresarial.

Sexto, es de destacar que *no existe ninguna estrategia en la que sólo hayan coincidido los organismos oficiales y el alumnado universitario y que no haya sido mencionada por el profesorado, lo cual puede indicar que el profesorado desde su experiencia y participación en el ámbito educativo y/o laboral pueden ser considerados como expertos institucionales.*

Séptimo, también hay algunas estrategias que sólo fueron mencionadas por cada una de las fuentes de información. Los **organismos oficiales**, por su parte, mencionan 7 estrategias, 3 de tipo político – institucional y 4 de tipo didáctico – curricular, que no hacen las otras fuentes de información, a saber:

- *Convergencia europea de los sistemas educativos (compatibilidad entre instituciones a través de la curricula, ciclos y créditos)*
- *Redes interuniversitarias nacionales e internacionales*

- *Cooperación universidad – comunidad (servicio comunitario del alumnado)*
- *Educación para la ciudadanía*
- *Sistemas educativos flexibles (ej. programas modulares, trayectorias de estudio y cualificación no secuenciales, programas de educación abierta y a distancia y de aprendizaje autodidacta)*
- *Sistemas didácticos centrados en el usuario / involucrar a los estudiantes en la organización y contenido de la educación en las universidades*
- *Formación de los docentes*

Las estrategias sólo propuestas por los organismos oficiales, muestran un claro enfoque internacional y europeo, quizá como una muestra de la visión global del entorno, así como un enfoque hacia la cohesión social a través de la construcción de la ciudadanía y una mejor relación entre la universidad y la comunidad de influencia. Asimismo, se menciona la necesidad de contar con sistemas educativos flexibles, centrados en el usuario y apoyados con formación de los docentes en general, los cuales se corresponden con algunos de los retos principales de los sistemas educativos, según se revisó en el segundo capítulo de la presente tesis.

El **profesorado universitario** menciona 2 estrategias de tipo político – institucional que no hacen las otras fuentes de información, a saber:

- *Clubes universitarios*
- *Bolsa de trabajo internacional*

Finalmente, el **alumnado universitario** menciona 4 estrategias, dos de tipo político – institucional y dos de tipo didáctico – curricular, a saber:

- *Voluntariado lingüístico*
- *Foros, congresos y jornadas*
- *Cursos, seminarios, charlas y conferencias sobre culturas*
- *Talleres*

➤ **Estrategias vs. variables escala de actitud con diferencia significativa**

Como puede observarse en el cuadro 6, la mayoría de las variables de contexto (experiencia del alumnado universitario ante lo internacional y/o multicultural) contra las que se comparó la escala de actitud (sensibilidad intercultural) y que obtuvieron diferencia significativa, coinciden con algunas de las estrategias deseadas por las tres fuentes de información estudiadas, por lo que podría asumirse que dichas estrategias bien podrían ser unas vías de acción posibles para dar respuesta al desarrollo de la competencia intercultural del alumnado universitario, ya sea a través de la conjunción de estrategias, sean de tipo didáctico – curricular, o bien, de tipo político – institucional.

ESTRATEGIA	VARIABLE CON DIFERENCIA SIGNIFICATIVA
Estrategias de tipo didáctico – curricular	
Asignaturas obligatorias u optativas sobre temas culturales (ej: multiculturalidad empresarial)	Participación en eventos sobre otros países o culturas (Seminarios, conferencias o foros)
Cursos, seminarios, charlas y conferencias sobre culturas	Participación en eventos (Seminarios, conferencias o foros)
Estrategias de tipo político – institucional	
Movilidad internacional del alumnado / Favorecer la movilidad geográfica profesional / Prácticas internacionales / Programas de intercambio obligatorios / Licenciatura internacional (tiempo en el extranjero obligatorio) / Estancias internacionales de trabajo (ej: prácticas) / ERASMUS con más facilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio al extranjero • Tiempo de vivir en el extranjero • Viajes al extranjero
Formación para el dominio de 3 lenguas comunitarias / Más estudiantes hagan asignaturas en inglés / Enseñanza de idiomas dentro de la formación académica	Estudio idioma extranjeros (inglés, francés, alemán, italiano, etc) mucho
Intercambio con universidades extranjeras (profesores, investigadores y programas)	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio al extranjero • Tiempo de vivir en el extranjero • Viajes al extranjero
Más multiculturalidad en las facultades / Más diversidad cultural en las clases (profesorado y alumnado extranjero)	Amigos extranjeros
Aprovechar la diversidad cultural de la Universidad y/o del aula (profesorado y alumnado) - Festivales interculturales, ferias y exposiciones hechas por los extranjeros - Integración de alumnos y profesores	- Participación en eventos diversos sobre otros países o culturas - Amigos extranjeros
Convivencia con extranjeros (ocio / social) / Residencias para estudiantes / Pompeu Farras / hospitalidad de extranjeros en tu casa	Amigos extranjeros Vivir con extranjeros
Clubes universitarios	Amigos extranjeros
Foros, congresos y jornadas	Participación en eventos (Seminarios, conferencias o foros)

Cuadro 6. Comparación de estrategias deseadas por las 3 fuentes de información vs. variables con diferencia significativa en la escala de actitud

A manera de síntesis de este apartado, en el cuadro 7 se listan las estrategias propuestas para el desarrollo de la competencia intercultural, por las tres fuentes de información, las cuales se han distribuido de según el ámbito en el cual pueden ser implantadas, ya sea en el ámbito universitario local, o bien, en el ámbito internacional.

AMBITO INTERNACIONAL	AMBITO UNIVERSITARIO LOCAL
Movilidad internacional - Programas de intercambio alumnado (ej: ERASMUS) - Licenciatura internacional - Prácticas internacionales - Intercambio con universidades (profesorado, investigadores y programas)	- Habilidades directivas en asignaturas (comunicación y trabajo en equipo) - Trabajo en grupos multiculturales - Asignaturas en inglés / estudio de idiomas - Aprovechar la diversidad existente y tener más multiculturalidad en la universidad (integración) - Convivencia con extranjeros - Participación en eventos relacionados con otras culturas

Cuadro 7. Estrategias para el desarrollo de la competencia intercultural, distribuidas por ámbitos

Cuatro palabras o frases clave podrían sintetizar las estrategias propuestas: participación, convivencia, vivir en otro país, en suma, experiencia vital en ámbitos internacionales y/o multiculturales.

10.3. Sensibilidad intercultural y experiencia en ámbitos internacionales y/o multiculturales

➤ *El profesorado universitario*

De acuerdo con el análisis de la información recopilada en las entrevistas con el profesorado universitario, destacan las diferencias encontradas entre los perfiles del profesorado¹, donde las principales diferencias tienen relación con la *valoración positiva y el énfasis en la importancia que le otorga el profesorado del perfil 1, al hecho multicultural, a las estrategias actuales o deseadas con enfoque internacional y/o intercultural, así como a las necesidades del alumnado, que resaltan necesidades formativas también relacionadas con aspectos culturales y de perspectiva internacional.*

Por ejemplo, cuando el profesorado de perfil 1 hace mención a las estrategias deseadas de tipo didáctico – curricular, son los únicos que mencionan estrategias con orientación internacional y/o intercultural, a saber:

- *trabajo en equipo de distintos entornos culturales, en el aula*
- *dar un enfoque internacional a la explicación de los contenidos actuales*
- *el incluir temas de tipo cultural en asignaturas como la de recursos humanos*
- *la creación de una asignatura de multiculturalidad empresarial, como materia optativa*

Asimismo, el profesorado de perfil 1 propone varias estrategias de tipo político – institucional, que destacan la importancia y beneficios de la multiculturalidad, a saber:

- *que las facultades fueran aún más multiculturales*
- *que se aprovechara la diversidad existente en el profesorado, a través de la organización de festivales interculturales o intercambios de tipo informal a través de intereses comunes*
- *Integración de grupos lo más heterogéneos posibles*

¹ El perfil 1 ha realizado estudios de doctorado en el extranjero, fuera de su país de origen, y ha vivido al menos 4 años en el extranjero

Por último, cuando el profesorado de perfil 1 aborda el tema de la internacionalización de la Universidad, otorga una mayor intensidad de opinión en las estrategias actuales (Programa de intercambio ERASMUS y asignaturas en inglés), así como propone varias estrategias político – institucionales adicionales que podrían llevarse a cabo en el ámbito internacional, como serían:

- *proporcionar la posibilidad de que el alumnado tenga experiencia obligatoria en ámbitos internacionales durante el curso de su carrera universitaria, con opciones que podrían ir desde un semestre, un año o toda la licenciatura*
- *realizar estadias de trabajo en el extranjero, también obligatorias*
- *fomento de intercambios interuniversitarios, ya sea de profesorado, como de programas (ej: ejercicios interculturales)*

Estas diferencias que se encontraron entre los perfiles de profesorado al hablar de las necesidades formativas del alumnado universitario, se repiten cuando el profesorado fue entrevistado sobre las necesidades formativas requeridas por el propio profesorado universitario que permita responder mejor a la formación de los gestores del futuro, de acuerdo a los requerimientos del nuevo entorno internacional y multicultural.

Mientras algún profesorado del perfil 2 dice que no necesitan nada porque cuentan con el mejor profesorado internacional de España y uno de los mejores de Europa, o bien, algún otro opina que lo único que necesitan es mejorar aspectos técnicos de la docencia, porque ninguno de los profesores es experto en temas educativos, el profesorado de perfil 1 opinan que los formadores son los primeros que se tienen que formar sobre el nuevo entorno global y cultural, adquiriendo a) *conocimiento cultural desde una perspectiva global*, así como que deberían tener b) *mayor contacto con la realidad empresarial*.

A fin de cumplir con estas necesidades, proponen dos estrategias: a) *tener experiencia de trabajo en la empresa*, a través de consulting o colaboraciones y b) *fomentar el intercambio de profesores al extranjero*

Estas diferencias encontradas entre los perfiles del profesorado nos pueden llevar a pensar la importancia y la relación que puede existir entre el grado de experiencia en ámbitos internacionales o multiculturales, con el desarrollo de la competencia intercultural del profesorado, la cual puede inferirse a través de las opiniones que muestran apertura mental, sensibilidad cultural, así como una clara tendencia a buscar formas de actuar (estrategias) que valoran la orientación intercultural y la perspectiva internacional.

De esta relación se derivaría la importancia y prioridad futura de la formación del profesorado universitario en ámbitos internacionales, a través de estrategias como intercambios, estancias, participación en proyectos internacionales, etc.), con lo cual el alumnado sería un beneficiario indirecto de dicha experiencia y enfoque, ya que un profesorado con una amplia experiencia internacional y/o intercultural, sería más factible que promueva el desarrollo de la competencia intercultural del alumnado a quien sirve.

➤ *El alumnado universitario*

De acuerdo a los resultados de la aplicación del instrumento “Escala de sensibilidad intercultural”, la muestra de 280 integrantes de alumnado universitario encuestado, tiene una actitud favorable en promedio hacia el hecho de interactuar con personas de diferente cultura, ya que el resultado de la media se ubica en el nivel 4 *“de acuerdo”*, con una mediana cercana también al *“de acuerdo”*, lo cual indica una actitud favorable en promedio.

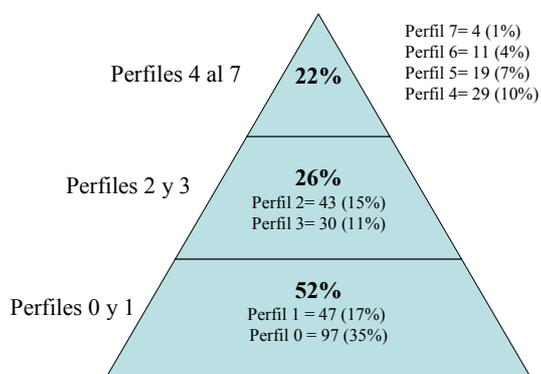
Sin embargo, cuando se realiza el estudio sobre la experiencia del alumnado universitario ante lo internacional y/o multicultural, y se compara al alumnado encuestado de acuerdo a los dos perfiles extremos, en los cuales se consideraron 7 variables de contexto de la encuesta, relacionadas con su vivencia personal, se encontró que de acuerdo con el análisis estadístico, *Si existe diferencia significativa entre los dos perfiles de grupos analizados*, de lo que se puede deducir que existe relación entre la sensibilidad intercultural y la experiencia ante lo internacional y/o lo multicultural. De esta manera, podemos decir que el grupo de alumnos con una media de alta experiencia con lo internacional y/o lo multicultural, también tiene una media alta de sensibilidad intercultural. Ver perfiles en cuadro 8.

PERFIL DE ALTA EXPERIENCIA	PERFIL DE NULA O ESCASA EXPERIENCIA
Haber vivido en el extranjero > 6 meses	NO haber vivido en el extranjero
Haber participado en intercambio al extranjero	NO haber participado en intercambio al extranjero
Haber viajado al extranjero > de 6 veces	NO haber viajado al extranjero
Haber convivido con extranjeros	NO haber convivido con extranjeros
Tener amigos extranjeros	NO tener amigos extranjeros
Haber estudiado al menos 2 idiomas extranjeros (mucho)	NO haber estudiado ningún idioma extranjero o sólo uno (poco)
Haber participado en al menos 2 tipos de eventos (con cierta frecuencia)	NO haber participado en ningún tipo de evento

Cuadro 8. Perfiles extremos de experiencia ante lo internacional y/o multicultural

No obstante, cuando se realiza un análisis descriptivo de la muestra en cuanto a su perfil de experiencia ante lo internacional y/o multicultural² se encontró por un lado que *el grupo inferior (perfiles 0 y 1) lo ocupan un 52 % del alumnado encuestado*, es decir que tienen un perfil de escasa o nula experiencia y, en contraste los perfiles de alta experiencia (del 4 al 7), son ocupados en un 85% por alumnado de nacionalidad extranjera, donde la mayoría tenían en común el pertenecer al programa de intercambio ERASMUS, o bien, el haber vivido más de 3 años en el extranjero.

Es importante destacar que los perfiles altos de la escala los ocupa el alumnado extranjero, no por el hecho de ser extranjeros, sino por contar con una experiencia acumulada ante lo internacional y/o multicultural, que podría sintetizarse en los siguientes aspectos: *a) una alta movilidad (viajes, programas de intercambio, vivir en el extranjero); b) convivencia o amistad con extranjeros, c) estudio de al menos 2 idiomas extranjeros, así como d) participación frecuente en eventos relacionados con otras culturas o países.*



Si recordamos los resultados de los estudios sobre el desarrollo de la competencia intercultural mostrados en el capítulo tercero, el principal resultado ha sido la confirmación de que el desarrollo de la competencia intercultural es *un proceso activo de aprendizaje permanente a lo largo de toda la vida*, el cual implica una transformación de la identidad de la persona, la cual se refleja en cambios de valores, un incremento en la autoconfianza y un cambio de perspectiva.

También se ha podido comprobar que el desarrollo de la competencia intercultural es *un proceso de aprendizaje permanente con un alto componente vivencial*, es decir, que *se lleva a cabo sobre todo a través de la vivencia o experiencia directa con “el otro diferente”*, sea en interacciones de uno a uno, o bien, grupales; sea en el propio país o en el extranjero.

Si esto es así y considerando que la mayoría del alumnado se ubica en un perfil de nula o escasa experiencia ante lo internacional y/o multicultural, el gran reto está en cómo motivar e incentivar al alumnado universitario español a que paulatinamente adquiera mayor movilidad internacional, estudie idiomas, participe en eventos relacionados con otras culturas y tenga mayores oportunidades de convivencia, lo cual le lleve a tener un perfil de alta exposición a lo internacional y/o multicultural, y que de esta manera se encuentre más sensible y preparado para diagnosticar, relacionarse y afrontar entornos laborales multiculturales.

Por último, es importante destacar que no obstante que es deseable que el alumnado universitario obtenga mayor experiencia en ámbitos internacionales y/o multiculturales a fin de ir desarrollando la competencia intercultural, es conveniente recordar que lo más importante en dicha experiencia no es la cantidad sino la calidad, es decir, el vivir la experiencia con mayor conciencia cultural, por lo que la formación se convierte en una herramienta altamente deseable, a fin de proporcionar elementos que permitan reforzar el mapa mental que les sirva para diagnosticar de forma más precisa la diversidad cultural (de uno mismo, de los otros y del entorno), así como de eliminar los estereotipos o prejuicios que pudieran mediatizar la percepción en sus relaciones en ámbitos internacionales y/o multiculturales.

En la figura 2 se muestra una síntesis gráfica de las estrategias propuestas por las tres fuentes de información, complementada con el elemento propuesto en esta tesis, el de la formación para afrontar la experiencia internacional y/o multicultural.



Figura 2. Estrategias formativas y experienciales para el desarrollo de la competencia intercultural, distribuidas por ámbitos

A MODO DE SINTESIS DEL CAPITULO

A través del presente capítulo se han mostrado los resultados del análisis comparativo de las necesidades formativas del alumnado universitario para la gestión de la diversidad en las organizaciones del siglo XXI, de acuerdo con las tres fuentes de información estudiadas, los organismos oficiales, a través de quienes se consiguieron las necesidades normativas; el profesorado universitario, de quien se obtuvieron las necesidades sentidas y de alguna manera normativas, si se considera al profesorado como experto del ámbito educativo y/o empresarial, así como del alumnado universitario, con quien se recopilaban las necesidades formativas sentidas. La síntesis de dicho análisis se mostró en el cuadro 1 y en la figura 1, en ambos casos clasificadas por conocimientos, habilidades y actitudes.

Las necesidades formativas recabadas no obstante ser necesidades sentidas, es decir, deseadas, definidas sobre la base de lo que los potenciales participantes (profesorado y alumnado) creen que quieren (percepción subjetiva de sus propias necesidades), también pueden considerarse como necesidades formativas reales, si consideramos los resultados de otros análisis efectuados a lo largo de la fase empírica de la presente tesis, que nos dan idea del estado actual del alumnado universitario en cuanto al desarrollo de la competencia intercultural, y por tanto, de la distancia que existe entre el presente y el futuro deseado, a saber:

Primero, las tres carreras de gestión empresarial analizadas (ADE / Ciencias Empresariales y Ciencias del Trabajo) cuentan con un escaso enfoque intercultural e internacional, tanto en los objetivos como contenidos de los programas. Son planes de estudio con un enfoque económico-administrativo-financiero, prioritario. Dicha ausencia es aún más notoria en los casos de la Lic. En ADE y la Diplomatura en Ciencias Empresariales, que como se mencionó en el capítulo 6, son dos de las carreras más demandadas por las empresas y de las más solicitadas por el alumnado.

No obstante que en la revisión que se efectuó de los planes de estudios de la UPF se reconoce la importancia del enfoque internacional en las Licenciaturas de ADE y Ciencias del Trabajo, creando contextos favorables con esta perspectiva, a través de estrategias como a) asignaturas impartidas en inglés por profesorado internacional y b) programa de intercambio internacional Erasmus, pudo verse que el enfoque internacional aún es insuficiente, según opinión del profesorado, y que el enfoque intercultural está ausente.

Segundo, de acuerdo al profesorado, el alumnado actual de la carrera de ADE, algunos de los entrevistados mencionan algunos rasgos o características, tanto positivas como negativas, que bien podrían formar parte del *perfil actual del alumnado de ADE*, el cual se destaca como puntos a su favor el ser fuerte en economía e inglés y por ser muy trabajadores (prácticos). Como debilidades se mencionan el ser poco participativos y tener poca experiencia vital, características ambas importantes como parte del proceso de desarrollo de la competencia intercultural.

Tercero, de acuerdo a los resultados del análisis en cuanto al perfil de experiencia ante lo internacional y/o multicultural del alumnado universitario, se encontró que el grupo inferior (perfiles de nula o escasa experiencia) lo ocupan más de la mitad (52%) del alumnado encuestado, lo cual muestra una clara ausencia o falta de mayor de experiencia vital en dichos ámbitos.

Cuarto y último, en cuanto a las necesidades expresadas del alumnado, obtenidas a través de la demanda que el alumnado realizó en la encuesta cuando se le preguntó si estaría interesado en participar en un taller voluntario y gratuito sobre la gestión de la diversidad cultural en las organizaciones del siglo XXI, el 50% del alumnado encuestado respondió que SI, lo cual bien puede considerarse como una necesidad formativa expresada en forma de demanda.

Creo que la información antes expuesta son datos que nos dan una idea del estado actual del alumnado universitario estudiado, como para poder inferir que las necesidades formativas normativas emanadas de los organismos oficiales, así como las sentidas planteadas por el alumnado y el profesorado universitarios, bien pueden considerarse como necesidades reales y sobre ellas plantear una propuesta de programa formativo.

Por otro lado, el detalle descriptivo de los contenidos y enfoque de las necesidades formativas recopiladas, se muestra en los cuadros 9 al 11, en los cuales se realizó un análisis comparativo de los resultados del estudio con las 3 fuentes de información vs. los resultados del análisis de los estudios de gestión efectuados en el marco teórico, tomando ambos como modelo base, el Modelo de competencias interculturales transversales, de Aneas (2003). Este análisis servirá como referencia o punto de partida para el diseño de objetivos y contenidos de la propuesta formativa que se abordará en el siguiente capítulo.

DIAGNOSTICAR (RESULTADOS ANÁLISIS MARCO TEÓRICO)	DIAGNOSTICAR (RESULTADOS ESTUDIO 3 FUENTES DE INFORMACIÓN)
a) a las personas (a uno mismo) - Una persona que reconoce que la imagen y rol personal, las necesidades personales, valores, estándares y expectativas están culturalmente condicionadas - Percibir, valorar e interpretar con precisión a uno mismo, sus propios valores, reacciones y comportamientos con respecto a las creencias, prácticas y comportamientos culturales que difieren de los propios - Conciencia del acervo personal y profesional propio - Evaluar las propias fuerzas y debilidades - Comprender las actitudes y la personalidad propia - Disposición a reexaminar y cambiar las propias actitudes y percepciones	a) a las personas (a uno mismo) - Conciencia de las propias raíces
b) a las personas (a los otros) - Comprender y apreciar los factores que hacen una cultura particular única y reconocer las características de una cultura que usualmente influyen el comportamiento de las personas - Comprender la lógica interna y la explicación de la manera de vivir de los otros - Percibir, valorar e interpretar con precisión a los otros (individuos o grupos) - Comprensión conceptual de la fuerza de las diferencias y apreciación por las diferencias de la gente - Conciencia y deseo de comprender las razones por las que las personas de otra cultura se comportan como lo hacen - Comprender y valorar las opiniones de los otros diversos - Reconocer las diferencias culturales "en casa" (en el propio país) - Conocimiento y aprecio por la cultura de otros países	b) a las personas (a los otros) - Reforzar la capacidad de comprender y de juzgar - Comprensión de culturas diferentes - Conocimiento cultural - Toma de conciencia de las semejanzas y de la interdependencia entre los seres humanos
c) a las situaciones o el entorno (interno) - Comprender que las filosofías de la gestión están profundamente enraizadas en la cultura y que las prácticas de la gestión desarrolladas en una cultura pueden no ser fácilmente transferidos a otra - Identificar y comprender como los valores relacionados con el trabajo, influyen las preferencias de los individuos y los grupos en sus decisiones y prácticas organizacionales - Percibir, valorar e interpretar con precisión el entorno inmediato - Apreciar el efecto de las diferencias culturales sobre las prácticas y principios estándares de los negocios	c) a las situaciones o el entorno (interno)
d) a las situaciones o el entorno (externo) - Comprensión de los negocios internacionales y de los eventos globales de actualidad - Obtener e interpretar información acerca de contextos foráneos - Conocimiento de los sistemas económicos, legales, políticos e historia de otros países - Tener conciencia de otras culturas. Ej: conciencia de Europa y sensibilidad a sus diferencias y similitudes	d) a las situaciones o el entorno (externo) - Conocimiento de las demás culturas / conocimiento del mundo y países / tener un bagaje cultural grande - Comprensión del mundo / visión global del mundo - Capacidad de situar y comprender, de manera crítica, las imágenes y datos que llegan de fuentes múltiples

Cuadro 9. Comparativo descripción de contenidos y enfoque de la macrocompetencia Diagnosticar resultados análisis marco teórico vs. resultados estudio empírico

RELACIONARSE (RESULTADOS ANÁLISIS MARCO TEÓRICO)	RELACIONARSE (RESULTADOS ESTUDIO 3 FUENTES DE INFORMACIÓN)
a) Comunicación <ul style="list-style-type: none"> - La habilidad para describir, es decir, identificar ejemplos concretos y específicos del comportamiento y sus efectos, a fin de evitar la tendencia a realizar generalizaciones y juicios - La habilidad para proveer de retroalimentación constructiva a los otros - La habilidad de la escucha activa. Esta habilidad requiere el uso de la habilidad para preguntar. Esta habilidad ayuda a conseguir información relevante y emociones dentro del diálogo y reduce los malos entendidos. - La habilidad para usar e interpretar la comunicación no verbal, efectivamente. La habilidad para empatizar es especialmente importante en la comunicación no-verbal, así como en la escucha activa. - Habilidad efectiva de comunicación verbal – presentar ideas, información y emociones a los otros, sea en relaciones de uno a uno o en grupos. - Una persona que comprende el impacto de los factores culturales en la comunicación, que está dispuesto a revisar y realizar cambios como parte del proceso de crecimiento. Asimismo, él o ella será consciente de las diferencias verbales y no-verbales en la comunicación con otras personas de otra cultura. No sólo es una persona que busca aprender otros idiomas, sino que también él o ella son conscientes de que aún cuando las personas hablen el mismo idioma, las diferencias culturales pueden alterar los símbolos y significados de la comunicación y resultar en malos entendidos. Cuando utiliza Internet, el líder global requiere no sólo de competencia computacional para acceder a Internet sino también sensibilidad intercultural cuando interactúa con personas de diferente contexto cultural. - Informar y comunicar efectivamente las políticas de la compañía en entornos externos - Comunicarse en la lengua del país con el cual se tienen relaciones de trabajo 	a) Comunicación <ul style="list-style-type: none"> - Competencias comunicativas - Técnicas de presentación - Diálogo entre los pueblos y entre las culturas - Competencias para las relaciones interpersonales e interculturales - Relaciones interpersonales e interculturales - Relacionarse con otras culturas - Don de gentes - Saber transmitir tu cultura - Interpretación de lenguaje no verbal
b) Trabajo en equipo <ul style="list-style-type: none"> - Habilidad para gestionar internacionalmente equipos multiculturales - Habilidades de proceso de grupo necesarias para conducir grupos de personas diversas que les permitan trabajar juntos efectivamente en la búsqueda de un objetivo común - La habilidad para gestionar y/o trabajar con personas de diversos orígenes raciales / étnicos - Habilidad para trabajar con personas de diferentes habilidades funcionales, niveles de experiencia y antecedentes culturales – y hacerlo con sensibilidad y conciencia del acervo personal y profesional propio - La gestión intercultural requiere de habilidades no etnocéntricas para trabajar colaborativamente con socios externos - Comprender y motivar a los empleados con valores y actitudes diferentes - Son sensibles a las necesidades humanas y se preocupan de sus equipos - Educador e integrador de equipos 	b) Trabajo en equipo <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Capacidad de cooperar, de trabajo en equipo - Capacidad de trabajar en grupo (en general y con personas de diferentes culturas)
c) Negociación <ul style="list-style-type: none"> - Proveer de liderazgo – la vía del diálogo – al confrontar prejuicios, promoviendo la inclusión y la búsqueda de soluciones ganar – ganar en los conflictos que aparezcan a causa de la diversidad - A través de la colaboración enfatiza similitudes y preocupaciones comunes e integra las diferencias para enriquecer sistemas y actividades humanas - Negociar contratos, asociaciones, etc. en entornos foráneos - Habilidad diplomática – negociadora 	c) Negociación <ul style="list-style-type: none"> - Saber negociar - Diplomacia, tacto, "mano izquierda"

Cuadro 10. Comparativo descripción de contenidos y enfoque de la macrocompetencia Relacionarse resultados análisis marco teórico vs. resultados estudio empírico

AFRONTAR (RESULTADOS ANÁLISIS MARCO TEÓRICO)	AFRONTAR (RESULTADOS ESTUDIO 3 FUENTES DE INFORMACIÓN)
<p>a) Autoaprendizaje Apertura, interés y curiosidad cultural, gusto por lo novedoso - Debe tener una filosofía personal que acepte el valor de la diferencia en las demás personas - Estar abierto a nuevos aprendizajes – incluyendo nuevas o cambiantes habilidades, comportamientos o actitudes - Aprender de aquellos con características, experiencias, perspectivas y antecedentes diferentes - Curiosidad cultural - Aceptar y desarrollar tendencias personales – tales como apertura intelectual y actitudes que demuestran respeto por las personas de otras culturas - Habilidad para aprender de los viajes y de la interacción con empleados en otros países del mundo - Interés en diferentes culturas y prácticas de negocio - Gusto por viajar y por lo novedoso - Aprender y reaprender rápidamente - Son cosmopolitas no ligados a una única visión del mundo Sensibilidad intercultural - Sensibilidad cultural para integrar las características de la cultura en general con las experiencias organizacionales específicas, con las minorías o con culturas foráneas. Este individuo traduce la conciencia en relaciones efectivas con aquellos que son diferentes. - Un estado mental que valore las diferencias - Sensibilidad para captar las diferencias en cultura, política, religión y ética - Sensibles a las necesidades humanas Tolerancia / Evitar juicios etnocéntricos - Debe ser tolerante hacia los patrones culturales externos y evitar realizar juicios sobre los otros a través de sus propios valores y criterios - Tolerancia hacia otras culturas y hacia las diferencias - Evitar el etnocentrismo cuando opera con una cultura desconocida o que trata con empleados de diverso origen cultural - Reacción inicial de no juicio ante las diferencias culturales</p>	<p>a) Autoaprendizaje Apertura, interés y curiosidad cultural, gusto por lo novedoso - Apertura cultural / apertura de la mente hacia otras culturas, otras civilizaciones y otras experiencias / Mente abierta para comprender otras culturas - Mentalidad abierta, positiva (hacia otras personas y/o conocimientos y/o culturas) - Receptividad hacia nuevas culturas / predisposición a aprender de otras culturas (ganas de aprender) - Curiosidad e interés por conocer otras culturas / ganas de conocer y relacionarse con otras culturas - Aprender a aprender, aprender por uno mismo / capacidad de aprendizaje / interés por formarse - Disposición a la movilidad / adaptación a una forma de vida nómada - Disposición a aceptar los cambios / disposición a aceptar cambios en la forma de relacionarse - Autoconfianza Sensibilidad intercultural - Valoración positiva de la diversidad cultural Tolerancia / Evitar juicios etnocéntricos - Valor de la tolerancia y el pluralismo / Abandonar los "nacionalismos a ultranza" - Tolerancia y respeto por la diversidad cultural / Cultivar el respeto mutuo / Tolerancia hacia otras culturas - Respeto hacia otras personas y culturas / igualdad a priori con otras culturas / no prejuicios - Respeto ante valores y creencias diferentes o incluso contrapuestos a los propios</p>
<p>b) Resolver problemas - Adaptación a los diferentes enfoques de resolución de problemas de otras culturas - Adaptabilidad y flexibilidad para resolver problemas - Aplicar las leyes y regulaciones, así como las políticas organizacionales relacionadas con la diversidad - Saber manejar la complejidad que impone la reacción de múltiples audiencias - La habilidad de pensar multidimensionalmente, es decir, de poseer complejidad cognitiva. La habilidad para reconocer simultáneamente la necesidad de diferenciar a la vez que comprender la necesidad de integrar, a múltiples niveles y en múltiples ubicaciones, dentro como fuera de la organización. La habilidad de responder a las necesidades concurrentes derivadas de la responsabilidad local y las demandas derivadas de la integración global, exige la creación de una "matriz o mapa mental". - Enfrentarse a condiciones extremas, especialmente para aquellos con asignaciones en países extranjeros - Tolerancia a vivir en el extranjero (tolerar y ajustarse a las condiciones locales) - Resistencia al estrés</p>	<p>b) Resolver problemas - Adaptarse a los cambios y a entornos multiculturales - Capacidad de adaptación y flexibilidad - Adaptarse a medios de trabajo y de vida marcados por culturas diferentes - Adaptarse y utilizar la cultura local - Ser proactivos, saber cómo moverse, como desarrollarse en otros medios - Resolver problemas, toma de decisiones - Solucionar conflictos - Análisis y decisión a la hora de resolver problemas en entornos multiculturales</p>

<p>c) Desarrollo de soluciones Flexibilidad cultural - Muy abierto y flexible en su aproximación a los otros, puede manejarse con situaciones y personas muy diferentes de su propios antecedentes - Adaptabilidad y flexibilidad para integrarse con otras personas, con otras culturas - Flexibilidad cultural - Habilidad para tolerar y manejar la incertidumbre</p> <p>Gestión de recursos humanos - Desarrollar las habilidades de empleados de diverso origen cultural - La habilidad para gestionar personas con diversos orígenes raciales / étnicos - Favorecer un ambiente de inclusión con aquellos que favorecen características diferentes a las de uno - Comunicar y practicar personalmente el compromiso de trabajar con las personas y los grupos debido a sus talentos y contribuciones, sin hacer caso de sus atributos personales - Demostrar dignidad y respeto por otros en las relaciones laborales –tales como tomar acciones contra las prácticas discriminatorias - Comprender y motivar a los empleados con valores y actitudes diferentes - Aplicar la teoría cultural a las situaciones interculturales específicas que afectan el desempeño de las personas en el trabajo - Sinergia cultural: a través de la combinación de lo mejor de diferentes culturas, pueden resultar en múltiples efectos y complejas soluciones y conseguir un objetivo común - Consideran a otras personas como recursos, mejor que como subordinados - Responder a diferentes culturas simultáneamente. La conciencia cultural de un gestor internacional debe ampliarse más allá de la pericia (conocimiento y experiencia) de una sola cultura, debe ser capaz de manejarse con grupos mixtos de personas todo al mismo tiempo. - Gestionar de manera efectiva las operaciones y al personal local en el extranjero - Ser capaz de operar efectivamente en un entorno global respetando la diversidad cultural. Una persona que gestiona el cambio acelerado y las diferencias - Dirigir la gestión y otros temas a través de una mentalidad global, es decir, examinando el entorno con una perspectiva mundial. Algunos llaman a esta habilidad el pensar globalmente, actuar localmente</p>	<p>c) Desarrollo de soluciones Flexibilidad cultural - Convivir de forma positiva con la diversidad cultural, étnica y lingüística - Trabajar con entornos distintos y con personas procedentes de otras culturas - Ser más flexible y más relajado con las normas y las costumbres de otras personas</p> <p>Gestión de recursos humanos - Saber cómo gestionar equipos multiculturales - Liderazgo para organizar a gente de otra cultura - Capacidad de integrar la diversidad cultural</p>
--	---

Cuadro 11. Comparativo descripción de contenidos y enfoque de la macrocompetencia Afrontar resultados análisis marco teórico vs. resultados estudio empírico

En este capítulo, también se han presentado los resultados del análisis comparativo de la información recopilada con las tres fuentes de información en relación a las posibles estrategias, a través de las cuales se podría responder a las necesidades formativas planteadas en el primer apartado. La síntesis de dicho análisis se mostró en el cuadro 5 en el cual se clasificaron por tipos de estrategia (didáctica – curricular y político – institucional) y en el cuadro 7, en el cual se agruparon por ámbito de implantación, es decir, el ámbito universitario local y el ámbito internacional.

Cuatro palabras o frases clave podrían sintetizar las estrategias propuestas: participación en grupos multiculturales, convivencia con extranjeros y vivir en otro país, en suma, experiencia vital en ámbitos internacionales y/o multiculturales. Estos resultados son congruentes con lo que los estudiosos del desarrollo de la competencia intercultural plantean al decir que es un proceso de aprendizaje permanente con un alto componente vivencial, es decir, que se lleva a cabo sobre todo a través de la vivencia o experiencia directa con “el otro diferente”, sea en interacciones de uno a uno, o bien, grupales; sea en el propio país o en el extranjero.

Asimismo, estos resultados son reflejo de uno de los principales retos que los sistemas universitarios tienen para el presente siglo, según se planteó en el segundo capítulo, la internacionalización de la educación superior, donde la movilidad del alumnado y profesorado son claves para promover la empleabilidad internacional, así como la cohesión social, a través de la experiencia que se obtiene con dicha experiencia vital.

En el tercer apartado se abordó el tema de la sensibilidad y experiencia en ámbitos internacionales y/o multiculturales, tanto del profesorado universitario como del alumnado. En el caso del profesorado, se encontró que el profesorado que ha vivido en el extranjero al menos 4 años cuenta con una percepción y opinión diferente de quien no lo ha hecho, y que las principales diferencias tienen relación con la valoración positiva y el énfasis en la importancia que le otorga el profesorado de dicho perfil, al hecho multicultural, a las estrategias actuales o deseadas con enfoque internacional y/o intercultural, así como a las necesidades del alumnado, que resaltan necesidades formativas también relacionadas con aspectos culturales y de perspectiva internacional.

Por su parte el alumnado, que en la escala de sensibilidad intercultural obtiene una media que se ubica en el nivel 4 “de acuerdo” de la escala, con una mediana cercana también al “de acuerdo”, lo cual indica una actitud favorable en promedio, en los resultados de experiencia ante lo internacional y/o multicultural, como ya se mencionó antes, el 52% del alumnado se ubican en los perfiles 0 y 1, es decir, los de nula o escasa experiencia en dichos ámbitos.

Estos resultados pueden llevarnos a inferir que a fin de poder desarrollar la competencia intercultural del alumnado universitario español, es necesario motivarlo e incentivarlo y crear los contextos político – institucionales y didáctico – curriculares, a fin de que paulatinamente adquiriera mayor movilidad internacional, estudie idiomas, participe en grupos multiculturales, participe en eventos relacionados con otras culturas y tenga mayores oportunidades de convivencia, lo cual le lleve a tener un perfil de alta exposición a lo internacional y/o multicultural, y que de esta manera se encuentre más sensible y preparado para diagnosticar, relacionarse y afrontar entornos laborales multiculturales.

Por último, es importante destacar que no obstante que es deseable que el alumnado universitario obtenga mayor experiencia en ámbitos internacionales y/o multiculturales a fin de ir desarrollando la competencia intercultural, es conveniente recordar que lo más importante en dicha experiencia no es la cantidad sino la calidad, es decir, el vivir la experiencia con mayor conciencia cultural, por lo que la formación se convierte en una herramienta altamente deseable, a fin de proporcionar elementos que permitan reforzar el mapa mental que les sirva para diagnosticar de forma más precisa la diversidad cultural (de uno mismo, de los otros y del entorno), así como de eliminar los estereotipos o prejuicios que pudieran mediatizar la percepción en sus relaciones en ámbitos internacionales y/o multiculturales, de manera que cuando se comunique, trabaje en equipo, negocie, resuelva problemas y desarrolle soluciones, lo haga cada vez con mayor conciencia cultural, lo cual le lleve a un permanente autoaprendizaje, es decir, a un proceso permanente de desarrollo de la competencia intercultural.