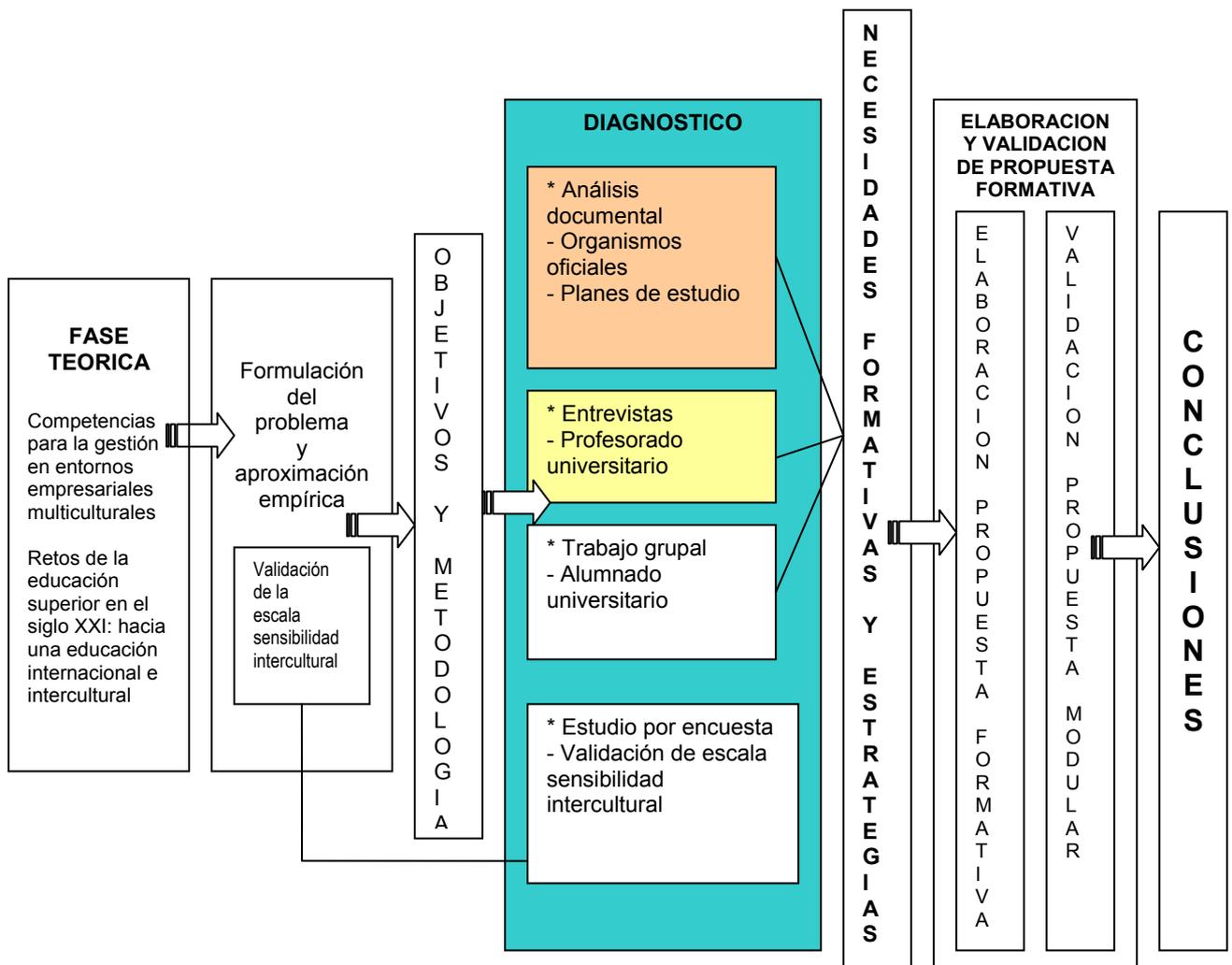


CAPITULO 8:

La interculturalidad en las carreras de gestión: aportes desde la curricula y el profesorado



INTRODUCCION AL CAPITULO

Como parte de la fase diagnóstica, se ha utilizado como se mencionó en el capítulo sexto, un modelo de tipo descriptivo para el análisis de necesidades formativas, con el fin de identificar las necesidades formativas requeridas para el desarrollo de las competencias interculturales para la gestión, así como a través qué estrategias la universidad está respondiendo o podría responder a dichas necesidades. Para ello, se han utilizado cuatro fuentes de información: a) profesorado universitario; b) alumnado universitario; c) planes de estudios de carreras de gestión y d) documentos de organismos oficiales.

En capítulo anterior ya se presentaron los resultados de la revisión y análisis de documentos de organismos oficiales del ámbito laboral y educativo. En el presente capítulo se muestra el proceso de recogida y análisis de información recopilada con el profesorado universitario, así como los resultados del análisis de la revisión y análisis de los planes de estudios de las carreras de gestión en una muestra de las Universidades Catalanas, según aparecen en las páginas oficiales de las universidades en internet.

Por lo anterior, el presente capítulo responde a los siguientes objetivos:

a) Presentar los resultados del análisis de los planes de estudios universitarios de primero y segundo ciclo en Administración y Dirección de empresas, o similares, en las universidades catalanas, así como de la oferta de programas universitarios con enfoque internacional y o intercultural.

b) Presentar los resultados del trabajo realizado con el profesorado del departamento de Economía y Empresa de la Universidad Pompeu Fabra sobre las necesidades formativas y las estrategias actuales y futuras para el desarrollo de la competencia intercultural en el alumnado de segundo ciclo.

En un primer apartado se presenta el proceso realizado y los resultados del análisis efectuado de los planes de estudio universitarios y en un segundo apartado, se muestran lo realizado con el profesorado universitario y los resultados obtenidos.

8.1. La curricula universitaria actual en los estudios de gestión empresarial

8.1.1. Muestra y objetivos:

Se efectuó la búsqueda, revisión y análisis de los planes de estudios de las carreras de gestión empresarial, según aparecen en las páginas oficiales de las universidades en internet. Se seleccionó una muestra de 5 universidades, 3 públicas y dos privadas, tomando como base tres criterios: a) situadas en el área metropolitana de Barcelona, b) las mejor ubicadas en el II Ranking de calidad de las Universidades españolas, elaborado por el catedrático Jesús M. de Miguel (Gaceta Universitaria, No. 413, 24 junio 2002), así como en el ranking de El Mundo, sobre las 50 carreras más demandadas y los 5 mejores centros donde se imparten y c) que ofrezcan las licenciaturas en Administración y Dirección de Empresas (ADE), y / o la carrera de Ciencias Empresariales.

Las universidades seleccionadas y su ubicación dentro de ambos rankings se muestra en el cuadro 1. El análisis efectuado pretendía cubrir los siguientes objetivos:

- a) Conocer la importancia que la academia universitaria concede al tema de la diversidad cultural y/o de la interculturalidad y, si la necesidad de desarrollo de la competencia intercultural está o no presente en los planes de estudios universitarios
- b) Conocer si el enfoque formativo intercultural está o no presente en los planes de estudios universitarios

TIPO DE UNIVERSIDAD	UBICACIÓN EN EL RANKING DE CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS (GACETA UNIVERSITARIA, 2002)	LOS MEJORES UNIVERSIDADES DONDE SE IMPARTE LA CARRERA ADE (EL MUNDO/CURSO 2002-2003)
Universidades Públicas Universidad de Barcelona (UB) Universidad Pompeu Fabra (UPF) Universidad Autónoma de Barcelona (UAB)	3ro. 4to 5to.	3ro. 5to.
Universidades Privadas Universidad Ramón Lull (ESADE) Universidad Internacional de Catalunya (UNICA)	3ro. 4to.	1ro.

Cuadro 1. Muestra de universidades consideradas en el análisis de planes de estudios de carreras de gestión

8.1.2. Actividades realizadas:

a) Se revisaron los planes de estudios, de la Licenciaturas en Administración y Dirección de Empresas, los de la Diplomatura en Ciencias Empresariales, así como los de la Licenciatura en Ciencias del Trabajo, impartidos por alguna o varias de las 5 universidades seleccionadas, prestando especial atención a los objetivos de la titulación, perfil de ingreso, perfil de egreso, listado de materias, así como los objetivos y contenidos de las materias.

b) Se realizó la búsqueda de los planes de estudios de carreras de primero y/o segundo ciclo que incluyeran en su nombre, o bien, en sus objetivos, alguna de las siguientes palabras: diversidad, internacional, intercultural y multicultural. Una vez localizadas, se realizó la revisión de los planes de estudios, concentrándose en los mismos aspectos que en el primer análisis.

c) Se realizó la búsqueda de los planes de estudios de los Masters, Postgrados o programas de formación continuada, que incluyeran en los títulos alguna de las palabras ya mencionadas, o bien, que por su título pudieran estar relacionados con el tema de la gestión de la diversidad en las empresas. Una vez localizados, se realizó la revisión considerando los aspectos antes comentados.

8.1.3. Resultados obtenidos:

⇒ *Las carreras de gestión empresarial¹*

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. 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 5, son dos de las carreras más demandadas por las empresas y de las más solicitadas por el alumnado.

¹ La síntesis de los documentos analizados puede consultarse en el anexo 8 – 1

Asimismo, las dos universidades privadas y una de las públicas (UPF) reconocen la importancia del enfoque internacional en las Licenciaturas de ADE y Ciencias del Trabajo, creando contextos favorables con esta perspectiva, a través de una o varias de las siguientes estrategias:

- a) profesorado internacional
- b) docencia en inglés y/o dominio de idiomas extranjeros
- c) presencia de alumnado extranjero en las aulas
- d) programas de intercambio internacional y
- e) prácticas profesionales en el extranjero

⇒ *Las carreras de primero y/o segundo ciclo con enfoque internacional y/o intercultural²*

Se encontraron tres estudios de tipo título propio, a un nivel de Graduado Superior, uno en cada una de las Universidades Públicas (UB / UAB / UPF). Los resultados se muestran en el cuadro 2.

UNIVERSIDAD	TITULO	FACULTAD O ESCUELA QUE LO OFRECE
UB	1) Graduado en Empresa Internacional (primer ciclo)	Escuela Universitaria de Estudios Empresariales
UAB	2) Graduado superior en Estudios Internacionales e interculturales (2do ciclo)	Facultad de Traducción e interpretación
UPF	3) Graduado superior en Comercio Internacional (primero y segundo ciclo)	Escuela Superior de Comercio Internacional (ESCI), adscrita a UPF

Cuadro 2. Estudios universitarios propios con enfoque internacional y/o intercultural

Como síntesis de este segundo análisis se podría concluir que:

- Los tres títulos propios analizados otorgan una importancia relevante tanto al enfoque internacional como al intercultural, tanto en sus objetivos como en el perfil de ingreso, perfil de egreso y contenidos de los programas.

➤

² La síntesis de los documentos analizados puede consultarse en el anexo 8 - 2

- En los títulos analizados se muestran tres modelos o formas diferentes de oferta formativa, que pretende cumplir con los objetivos propuestos, a saber:
 - a) contenidos del programa con un enfoque claramente internacional e intercultural, apoyados por formación lingüística como en el caso del Graduado Superior en Estudios Internacionales e Interculturales de la UAB
 - b) contenidos del programa con un enfoque internacional, apoyados con un fuerte programa de formación de idiomas extranjeros, así como con la posibilidad de realizar el tercer año de la carrera en el extranjero, como es el caso del Graduado en Empresa Internacional de la UB.
 - c) combinación de contenidos del programa donde los estudios humanísticos forman una parte importante del mismo (casi una cuarta parte), apoyados con el estudio de idiomas y las prácticas en empresas, como es el caso del Graduado Superior en Comercio Internacional de la UPF.

⇒ *Los postgrados, Masters o programas de formación continuada con enfoque internacional y/o intercultural*³

De los programas encontrados en la revisión de las páginas oficiales de las 5 universidades, se seleccionaron siete programas de Postgrado o Masters, que además de contar con un enfoque internacional y/o intercultural, tienen alguna mención o relación con la gestión de la diversidad en las organizaciones. Ver detalle en cuadro 3.

Como síntesis del tercer análisis se podría concluir que:

- A través de los siete programas analizados, se muestran claramente dos orientaciones distintas. Por un lado, una orientación básicamente socioeducativa, en la cual se ubican las Universidades públicas (UB /UAB). Por otro lado, una orientación hacia los negocios, en la cual se ubican las Universidades privadas (UNICA y ESADE), así como la UPF. Cabe resaltar que en esta última universidad se encuentran presentes ambos enfoques mencionados, el socioeducativo y el de negocios.

³ La síntesis de los documentos analizados puede consultarse en el anexo 8 - 3

La interculturalidad en las carreras de gestión:
aportes desde la curricula y el profesorado

UNIVERSIDAD	TITULO	FACULTAD O ESCUELA QUE LO OFRECE
UB	1) Master en Inmigración y educación intercultural 2) Postgrado en interculturalidad, Educación y Cohesión Social	-Departamento de Filosofía Teórica y Práctica - Departamento Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación (MIDE) y Grupo de Investigación en Educación Intercultural (GREDI)
UAB	3) Postgrado en atención socioeducativa al alumnado de origen inmigrante y minoritario y Master en educación, inmigración y minorías	- Instituto de Ciencias de la Educación
UPF	4) Postgrado en Ciudadanía e Inmigración: la gestión de la diversidad cultural 5) Master en Business Administration (MBA Tiempo completo) y Master en Business Administration (MBA Tiempo parcial)	- UPF – Instituto de Educación Continua (IDEC)
UNICA	6) Master en Internacional Business Management	Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE)	7) Master en Business Administration (MBA Tiempo completo); Master en Business Administration (MBA Tiempo parcial) y MBA Ejecutivo.	- Escuela de Negocios

Cuadro 3. Postgrados o Masters con enfoque internacional y/o intercultural

- Los programas con una orientación socioeducativa, muestran las siguientes características generales:
 - a) Programas que tienen como objetivo comprender y dar respuesta a las nuevas necesidades socioeducativas, derivadas del creciente fenómeno de la inmigración, que convierte a Cataluña y España, en sociedades cada vez más multiculturales.
 - b) No obstante que aún existen programas que se concentran exclusivamente en la atención al alumnado inmigrante y minoritario (como es el caso del Postgrado de la UAB), puede verse una tendencia a considerar el fenómeno de la inmigración y sus respuestas en forma cada vez más amplia y no sólo dirigidas a grupos minoritarios.

Asimismo, destaca una tendencia hacia el abordaje de la inmigración desde la perspectiva de la ciudadanía, así como una destacada importancia al tema de la mediación cultural, como una de las estrategias clave para la gestión de la diversidad, a nivel social y/o institucional.

- c) Por último, aunque aún se muestra una clara tendencia al análisis y/o aplicación de los programas en el ámbito educativo (escolar), también en algunos programas se muestra una tendencia a la apertura e incluir múltiples ámbitos sociales de utilidad, en los que destacan sobre todo el ámbito de la sanidad, la vivienda, así como el del mercado de trabajo y las organizaciones empresariales.

➤ Los programas con una orientación hacia los negocios muestran las siguientes características:

a) Comparten los siguientes cuatro objetivos:

- Obtener una mentalidad o perspectiva internacional
- Desarrollar habilidades o capacidades directivas, entre las que destacan la comunicación (oral y escrita), la negociación, el manejo de conflictos, así como el liderazgo.
- Aprender a gestionar la diversidad, sobre todo a través de la gestión de equipos multiculturales
- Asumir en los negocios un enfoque ético y de responsabilidad social

b) Algunos de los programas (Ej: ESADE / UNICA) apoyan su programa académico con estrategias que favorecen el desarrollo de algunas o varias de las habilidades directivas antes mencionadas, así como de la perspectiva internacional deseada, a través de:

- presencia de profesorado internacional
- enseñanza bilingüe o la posibilidad de aprender un tercer idioma
- presencia de alumnado internacional en el programa
- la oportunidad de realizar prácticas internacionales

8.2. Actividades realizadas con el profesorado

Con el profesorado universitario, como expertos del ámbito educativo, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas, a fin de obtener *su visión sobre el estado actual y deseado de la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas*, así como las *necesidades sentidas para el desarrollo de la competencia intercultural*, derivadas de su conocimiento especializado sobre el ámbito empresarial y sobre el alumnado universitario que atiende; y además porque como se vio en el capítulo quinto, el profesorado es un elemento clave para el éxito o fracaso de cualquier iniciativa de formación intercultural.

8.2.1. Muestra y objetivos

De la población de profesorado titular del departamento de Economía y Empresa de la Universitat Pompeu Fabra, que imparten clase en la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas (ADE), se realizó entrevista semiestructurada con 12 personas, quienes aceptaron voluntariamente la invitación a la entrevista. Los objetivos planteados para la entrevistas se muestran en el cuadro 4

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
1) Conocer el nivel de sensibilidad del profesorado universitario hacia la multiculturalidad, así como su concepción sobre el tema	1.1. Conocer cuál es el concepto que tiene el profesorado titular de la licenciatura en ADE sobre la multiculturalidad, así como su sensibilidad hacia el tema
2) Conocer la importancia reconocida de la competencia intercultural como parte del perfil actual del alumnado universitario	2.1. Conocer cuál es la situación de la competencia intercultural dentro del perfil actual del alumnado universitario de la carrera de ADE, percibidas por el profesorado titular
3) Conocer cuáles son las necesidades formativas requeridas para el desarrollo de la competencia intercultural en el alumnado universitario, derivadas del nuevo entorno laboral y empresarial	3.1. Conocer cuáles son las <i>necesidades formativas del alumnado</i> de la carrera de ADE, requeridas para el desarrollo de la competencia intercultural en las que hay que preparar a los empleados del futuro desde la universidad
	3.2. Conocer cuáles son las <i>necesidades formativas del profesorado titular</i> de la carrera de ADE, requeridas para el desarrollo de la competencia intercultural
4) Conocer qué estrategias actuales y/o futuras, son viables o posibles en el ámbito universitario para el desarrollo de la competencia intercultural en el alumnado universitario	4.1. Conocer las <i>estrategias actuales</i> llevadas a cabo por la universidad para el desarrollo de la competencia intercultural en el alumnado de la carrera de ADE
	4.2. Conocer las <i>estrategias que podrían llevarse a cabo en el futuro</i> desde la universidad para el desarrollo de la competencia intercultural en el alumnado de la carrera de ADE

Cuadro 4. Objetivos de las entrevistas con el profesorado

8.2.2. Recogida de información

A continuación se describe el proceso metodológico seguido con esta fuente de información:

- Se obtuvo y revisó el directorio del profesorado del Departamento de Economía y Empresa de la Universidad Pompeu Fabra, el cual contaba a inicios del año 2003 con una facultad integrada por 78 profesores titulares, de los cuales 15 eran mujeres (19%) y 51 habían realizado estudios doctorales en el extranjero (65%).
- La invitación al profesorado para participar como fuentes de información se realizó en tres etapas:
 - a) Primero se elaboró calendario de materias y profesorado titular que las impartía en el trimestre enero-marzo 2003. Se procedió a contactar al azar a un par de profesores en forma directa (en el aula durante el receso, o bien, en su despacho). A través de ellos se obtuvieron sugerencias de otros profesores que podrían ser fuentes de información importante para mi tema de investigación, así que procedí a buscar en sus despachos a los 7 profesores sugeridos, obteniendo respuesta afirmativa de parte de 5 profesores.
 - b) Al ser muy difícil el encontrar al profesorado en sus despachos y por lo mismo obtener una respuesta lenta con este primer método, decidí hacer una invitación por vía correo electrónico. Para ello realicé una selección de 9 profesores(as) del directorio, integrando profesorado femenino (que en la primera fase no había sido incorporado) y considerando profesorado que tuviera estudios de doctorado en el extranjero y obtuve respuesta voluntaria de 2 profesoras y un profesor.
 - c) Una semana después, volví a realizar otra selección de 11 profesores(as), con el mismo criterio de incluir a ambos géneros y en cuanto a los estudios doctorales, tanto aquellos que estudiaron en el extranjero, como aquellos que estudiaron en alguna universidad española. Obtuve respuesta voluntaria de parte de 3 profesores y una profesora.

- Durante la primera etapa se preparó un guión de entrevista, el cual fue probado con los primeras dos entrevistas, se le realizaron ajustes y dicho guión se utilizó con las entrevistas restantes. Ver guión en el anexo 8 – 4.
- Con las 12 personas que aceptaron ser fuentes de información, se efectuó una entrevista semiestructurada. Para tal efecto a) Se programaron las entrevistas y se prepararon los materiales (guión, grabadora portátil y baterías) y b) Se realizaron las entrevistas, efectuándose registro de la información con el apoyo de la grabadora portátil en once de las doce entrevistas. Sólo un entrevistado no aceptó la grabación. Una de las entrevistas fue realizada en inglés.

8.2.3. Proceso de análisis de datos

Se procedió a realizar el siguiente proceso de reducción de datos, para su posterior análisis:

- a) Se transcribieron las grabaciones al ordenador (captura en word) y se marcaron en negritas aquellas palabras o frases clave en cada una de las entrevistas
- b) Se revisaron los textos capturados de las primeras entrevistas y se elaboró una primera codificación en dimensiones y subdimensiones, surgidas de los textos de las propias transcripciones, es decir, siguiendo un procedimiento inductivo. Para ello se tomó como base la propia guía de entrevista, la cual estaba ordenada con criterio temático. Una vez que se tuvieron todas las entrevistas capturadas, se volvieron a revisar y se obtuvo una codificación definitiva, la cual no sólo incluyó las dimensiones y subdimensiones ya antes consideradas, sino algunas nuevas que surgieron a lo largo de la lectura de los textos.
- c) Se asignó una clave o código a cada dimensión y subdimensión, con la cual se elaboró la “Guía de Codificación para las entrevistas” y se procedió a codificar todos los textos de las entrevistas. Ver anexo 8 – 5.
- d) La organización y clasificación por dimensiones se realizó con el apoyo del programa informático denominado Atlas – ti, que es uno de los paquetes informáticos utilizados para el análisis de datos cualitativos.

Capítulo 8

Se convirtieron los archivos de word en archivos apropiados para integrarse a una unidad hermenéutica del programa Atlas-Ti. Se capturaron los fragmentos de texto, se crearon las dimensiones y subdimensiones y se asignaron los códigos correspondientes a cada fragmento de texto.

- e) Se procedió a imprimir los textos por cada una de las dimensiones y subdimensiones y se volvió a marcar con subrayado los textos más importantes, como estaban marcados en negritas en los textos originales
- f) Con dicha información ya reunida por dimensiones y subdimensiones, se revisaron todos los textos y se efectuó el análisis haciendo uso de matrices descriptivas, teniendo como base comparativa un perfil de mayor o menor grado de experiencia del profesorado en entornos internacionales y/o multiculturales. El perfil utilizado se muestra en el cuadro 5.

Perfil 1	Perfil 2
- Haber realizado estudios de doctorado en el extranjero, fuera de su país de origen	- Haber realizado estudios de doctorado en su país de origen
- Haber vivido al menos 4 años en el extranjero	- Haber vivido menos de 4 años en el extranjero

Cuadro 5. Perfiles de profesorado universitario

- g) Tomando como base los dos perfiles, se procedió a asignar una clave a las 12 entrevistas realizadas, la cual aparece al final de cada texto incluido en la presentación de resultados. En el cuadro 6 se muestra dicha asignación de claves y los datos básicos del perfil de cada entrevistado.
- h) Finalmente, se diseñó un esquema que facilitara la presentación de resultados, como se menciona en el apartado 8.2.4. de este informe.

CLAVE PERFIL 1	ESTUDIOS DOCTORALES	AÑOS DE VIVIR EN EL EXTRANJERO	OBSERVACIONES
P1a	USA	8	
P1b	USA	6	
P1c	USA	7	
P1d	UK	5	
P1e	UK	7	Nacionalidad extranjera
P1f	USA	7	Nacionalidad extranjera
Clave Perfil 2			

La interculturalidad en las carreras de gestión: aportes desde la curricula y el profesorado

P2a	ESPAÑA	3	
P2b	ESPAÑA	2 ½	
P2c	ESPAÑA	3 ½	
P2d	ESPAÑA	1	
P2e	ESPAÑA	0	
P2f	USA	3	Nacionalidad extranjera

Cuadro 6. Claves asignadas a los entrevistados por perfiles

8.2.4. Resultados obtenidos

A fin de facilitar la lectura y comprensión de los resultados obtenidos de las entrevistas con el profesorado, se seguirá el esquema planteado en la figura 1.

Primero se presentarán los resultados relacionados con la situación actual de la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas (ADE), así como las estrategias que actualmente la UPF está llevando a cabo para el desarrollo de la competencia intercultural en el alumnado; ambas inmersas en el contexto de la Universidad Pompeu Fabra (UPF), así como en el entorno social de Cataluña y España.

En segundo lugar, se presentarán los resultados relacionados con la situación futura deseada de la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas (ADE), así como las estrategias deseadas que la UPF podría llevar a cabo para el desarrollo de la competencia intercultural en el alumnado; ambas inmersas en el contexto de la Universidad Pompeu Fabra (UPF), así como en el entorno social de Cataluña y España.

Finalmente, se presentarán los resultados sobre el futuro necesario y posible, es decir de cuáles son las necesidades formativas para el desarrollo de la competencia intercultural, tanto en el alumnado como en el profesorado, así como cuáles podrían ser las estrategias viables para dicho desarrollo en el ámbito universitario.

En cada uno de los temas se incluirán algunos textos seleccionados de las entrevistas como ejemplos representativos de los resultados. Los textos no incluidos en este informe, pueden consultarse en el anexo 8 – 6.

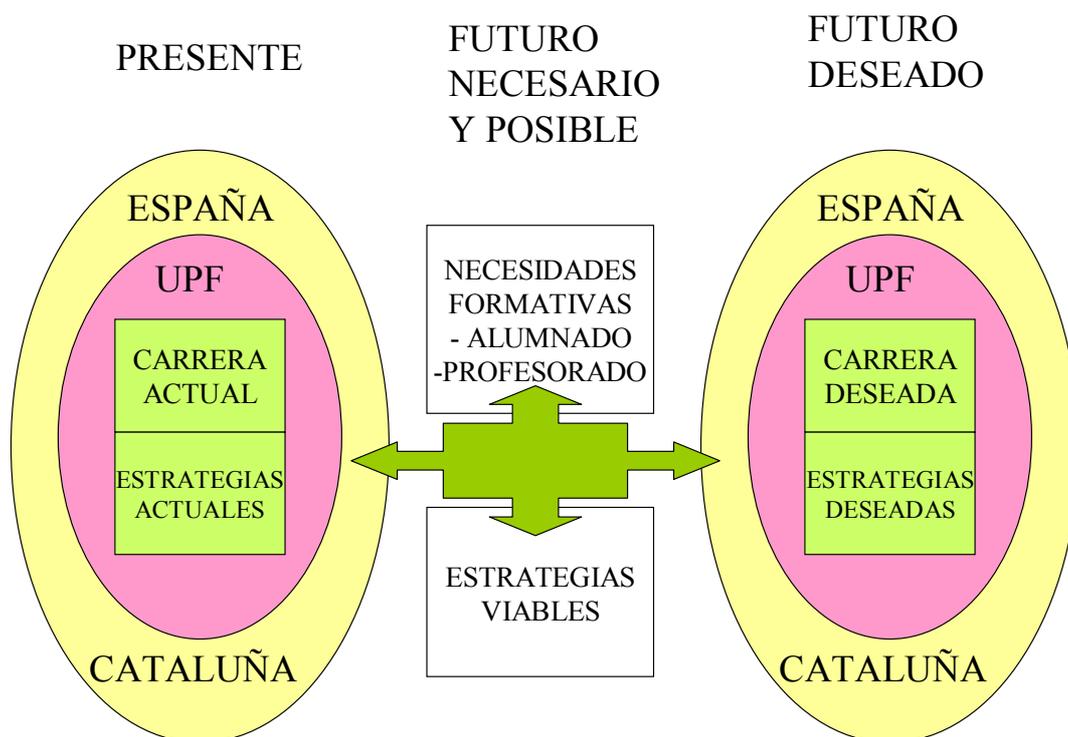


Figura 1. Esquema presentación de resultados Entrevistas profesorado

La situación actual de la carrera de ADE de la UPF y su contexto

8.2.4.1. Perfil ADE actual

A través de las entrevistas puede verse que el plan de estudios de la actual Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas (ADE) de la UPF es un plan de estudios, que posee las siguientes características:

- Tiene muy poca flexibilidad, producto de las restricciones de la legalidad vigente
- Surge más de la oferta que de la demanda, es decir, más por el tipo de profesores que hay que por lo que los alumnos necesitan
- Poco favorable para el nuevo ámbito internacional

No obstante, que el profesorado es consciente de estas limitaciones, también expresan que “por ahora tampoco se hace mucho para cambiarlo”

...en un contexto muy como el de la UPF y en general de la Universidad Española, donde las carreras y los planes de estudios vienen más explicados por la oferta que por la demanda, más por el tipo de profesores que hay que por lo que los alumnos necesitan...(P2c)

“Yo creo que la formación que damos al alumnado para el nuevo ámbito internacional no es excepcionalmente favorable en este momento...”(P2b)

Según los entrevistados, *los objetivos de la actual carrera de ADE están centrados en formar buenos profesionales de contenidos, que sepan muchos conceptos y que el estudiante llegue al mundo laboral en la forma más directa posible, a través de una oferta de especialización, más que la de brindarle una visión generalista, que pudiera ser favorable para la gestión de recursos humanos en ámbitos internacionales y/o multiculturales.*

creo que la titulación misma está muy enfocada a formar buenos profesionales de contenidos, que sepan muchos conceptos, materias de economía, matemáticas incluso, cosas básicas que son importantes, pero que luego no siempre son instrumentales para una carrera como directivo, que es una carrera mucho más generalista, que el de especialista...En ese sentido adoptamos un papel muy de comienzo de la vida profesional de la persona, con aspectos favorables y menos favorables para ese perfil...(P2b)

Por otro lado, *en cuanto a contenidos la actual carrera de ADE está más enfocada a la teoría que a la práctica, es un plan de estudios con un enfoque muy economicista, con pocos contenidos de índole humanista o sociológica, por lo que el tema cultural es algo prácticamente ausente en la curricula actual.*

“que es lo que está pasando ahora en nuestra carrera de ADE, que enseñamos muchas asignaturas muy técnicas, pero muy poco lo que es el tema multicultural y de relaciones...de lenguas... pero en nuestra carrera de ADE hay faltas de información muy grandes, precisamente en estos temas...no damos nada o casi nada; de temas no ligados a saber la tabla derivada, de técnicas y modelos, les damos muchos modelos, pero muy poca formación más sociológica...en los cuatro años de carrera, sólo tienen un curso o de sociología o de ciencias políticas...nuestro plan de estudios, en ese sentido, es muy economicista, pero se ocupa muy poco del tema de que tu hablabas, de que va a cambiar mucho el panorama con la globalización y los flujos laborales... va a ser difícil porque la orientación del departamento de economía aquí es muy anglosajona, muy modelera, mucha teoría, que por un lado está bien, pero para la formación de empresarios, hay lagunas, hay lagunas...”(P1a)

La opinión del profesorado entrevistado coincide plenamente con los resultados del análisis efectuado a los planes de estudios, mostrado en la primera parte de este capítulo, donde se veía que “la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas, que es un título homologado de primero y segundo ciclo y que es ofertada por las Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales de las tres Universidades públicas (UB / UAB / UPF), muestra un enfoque claramente económico, reflejado en los objetivos y perfiles de egreso, contando con un escaso enfoque intercultural, tanto en los objetivos como contenidos del programa.

Finalmente, en relación al 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.*

“los actuales alumnos de ADE de la UPF en relación con otras Universidades, creo que *son fuertes en Economía, hablan más inglés, son serios* (tienen buenas notas de selectividad) *y son muy trabajadores* (disciplinados), es decir, que obtienen altas tasas de terminación y hay poca deserción...(P2a)

Cabe destacar que no se encontraron diferencias significativas entre los dos perfiles del profesorado, en cuanto a la opinión sobre los actuales planes de estudios y el perfil del alumnado actual.

8.2.4.2. Estrategias actuales

Las estrategias que lleva a cabo actualmente la UPF y que pueden ayudar al alumnado para estar mejor preparado para la gestión de la diversidad cultural de los recursos humanos de las empresas, tanto en el ámbito nacional como internacional, se concentran básicamente en dos tipos de estrategias:

a) *Asignaturas impartidas en inglés con profesorado extranjero y*

b) *Programas de intercambio al extranjero, destacando sobre todo el programa ERASMUS, que se utiliza sobre todo en el segundo ciclo, durante el tercer y cuarto año de la carrera.*

La estrategia de impartir asignaturas en inglés con profesorado extranjero es valorada en general como muy favorable, por la mayoría del profesorado del perfil 1, es decir, aquellos que han estudiado el doctorado fuera de su país de origen y que han vivido al menos 4 años en el extranjero.

“...en esta universidad, desde el principio de su fundación se ha procurado que un determinado porcentaje, que me parece que actualmente está entre el 20 y el 25%, de todos los cursos que se dan en la licenciatura, sean en inglés...esto ya te da una cierta ventaja, no solamente porque practicas el idioma, sino porque además puedes incorporar como profesores a personas que provienen de otras culturas, con lo cual ya tienes ese ingrediente...por ahí sí, yo creo que estamos en muy buen lugar...(P1c)

“me parece que la UPF está haciendo muy bien con la oferta de muchas clases en inglés....(mirando por la ventana, lee una pancarta que dice: I si no estudiem aquí en catalá, on ho farem?. Pero...pienso que, especialmente para ADE es muy importante que hagan clases en inglés, muchas clases en inglés...(P1f)

...mientras que la estrategia de programas de intercambio al extranjero (Programa Erasmus), tiene valoraciones muy favorables, pero también valoraciones poco favorables, así como valoraciones intermedias, es decir, favorables, pero con puntos o aspectos factibles de mejora.

Entre las valoraciones favorables del programa ERASMUS destaca a) el enriquecimiento personal, b) el ejercicio de flexibilidad en el proceso de adaptación a otro entorno cultural, c) el aprendizaje de idiomas, así como d) la posibilidad de iniciar una carrera profesional de tipo internacional.

...ayuda mucho. Todos los que se van vuelven muy contentos, porque aunque es poco tiempo y casi siempre están con personas del mismo país, aunque no quieran, ayuda a ver cómo se trabaja en otro país, cómo se estudia, como son los alumnos de ahí, otra cultura, y es como “cambiar el chip”, si siempre han estudiado aquí, pues durante algún tiempo tienen que adaptarse a otra forma de estudiar...y en el trabajo puede pasar lo mismo, que cuando que tengan que ir a otro país a trabajar, ya habrán hecho este ejercicio de adaptación y los trámites para irse los tienen que hacer ellos y también encuentran que la burocracia es diferente en un país que es otro, yo creo que los enriquece mucho y además es lo que me dicen cuándo vuelven...(P1d)

No obstante las opiniones favorables, también existe alguna *opinión poco favorable hacia el programa Erasmus*, que destaca su corta duración, que puede no ser tiempo suficiente como experiencia de conocimiento y adaptación a otro entorno cultural.

no el Erasmus, que es un trimestre de vacaciones, sino realmente integrarse en otra cultura, en otra universidad...para mi el Erasmus está mal concebido, la gente en Europa no se mueve y entonces lo que hacen es pasearlos durante tres meses, que se cree una cosa extraordinariamente divertida, culturalmente enriquecedora si, pero desde el punto de vista de una formación académica, no...tres meses fuera es poco...el Erasmus es preservar la estructura, es una pincelada de fuera, de que ay, yo conozco, he estado fuera, pero esto no es serio...(P1b)

Por último, las *opiniones intermedias* valoran el programa ERASMUS, pero creen que *es necesario ampliar su cobertura en el alumnado actual que participa, el tiempo de duración del mismo, así como incrementar los incentivos y apoyos económicos para que mayor porcentaje de alumnado pueda participar.*

8.2.4.3. La multiculturalidad en la UPF

a) Indicadores

Los indicadores más importantes que aparecen como muestra de la multiculturalidad existente en la UPF, desde la percepción del profesorado, se concretan en tres: *a) la diversidad de nacionalidades del profesorado, b) la diversidad de nacionalidades del alumnado, con variaciones importantes en los diferentes niveles de enseñanza, así como c) la diversidad de idiomas utilizados en las materias y en la facultad.*

Se considera que *al menos una cuarta parte del profesorado actual de la facultad del departamento de economía y empresa de la UPF es de origen extranjero*, lo cual se ve como un aspecto sobresaliente y digno de destacar como un hecho que favorece la creación de un ambiente multicultural e internacionalmente competitivo en la Universidad.

“en el departamento que más conozco, en el que estoy yo, que es el de departamento de Economía y empresa sí, yo diría que es el departamento más multicultural que hay en España seguro...un departamento que tiene un 50% de profesores que vienen de fuera de España...como mínimo tiene números para ser bastante multicultural...(P2c)

No obstante, no todos ven en la nacionalidad el principal indicador de la multiculturalidad. También existe la opinión de que en el departamento de economía y empresa de la UPF, no obstante contar con un porcentaje importante de profesorado proveniente de muchos países, *no existe diversidad, desde el punto de vista de enfoque académico compartido, que es básicamente anglosajón*, ya que la mayoría de sus integrantes, sean de nacionalidad española o no y que han realizado sus estudios doctorales fuera de España, los han efectuado en alguna universidad de los Estados Unidos o del Reino Unido.

En cuanto al *alumnado universitario*, los indicadores de multiculturalidad varían según se trate del nivel licenciatura o del nivel postgrado. *En el nivel postgrado (Masters y Doctorados) se considera que los indicadores son muy importantes por la gran diversidad de procedencia extranjera de su alumnado, siendo aún muy incipiente en el nivel licenciatura*, donde la mayoría es de nacionalidad española.

...en cuanto al alumnado, en niveles de postgrado la mayoría son extranjeros, pero a nivel de licenciatura aún es muy poco, no llegan a un 5%" (P1c)

...por ejemplo, el programa de doctorado nuestro es muy multicultural, creo que los españoles no llegan al 10% de los estudiantes, hay ingleses, alemanes, argentinos, coreanos, japoneses, yo creo que el ambiente que se crea es muy creativo...(P1b)

...en cuanto al alumnado de licenciatura, la mayor parte es de aquí, excepto los Erasmus y algunos que vienen de intercambio...algunos que vienen del Distrito único, pero creo que vienen pocos, la mayor parte son de aquí...(P2d)

Por último, un indicador percibido de multiculturalidad es el hecho de que *se imparten muchas asignaturas en inglés, estrategia que permite el acercamiento del alumnado nacional con profesorado extranjero, así como la creación de un ambiente multilingüe en las aulas, así como en el ámbito de la facultad.*

...lo que veo es que damos muchas clases en inglés y tenemos muchos alumnos de fuera...(P1f)

en la licenciatura, los que optan por un grupo en inglés, tiene una exposición importante a profesores de otros países, los que optan por grupos en catalán o en castellano, menor...(P2c)

Sin embargo, a pesar de que estos indicadores de multiculturalidad mencionados son reales en la UPF, el profesorado opina que vale la pena contextualizarlos tanto hacia dentro de la propia UPF, de España, así como en el ámbito europeo, ya que según contra quien se le compare, se da una percepción positiva o negativa sobre el tema. De acuerdo con las opiniones se percibe que la UPF está mejor ubicada que el promedio de las Universidades españolas, sucediendo lo opuesto al compararla con universidades del contexto europeo. Asimismo, la comparación con otras facultades o áreas académicas de la misma UPF, no deja muy bien ubicada a la carrera de ADE y/o al departamento de Economía y Empresa, en este tema.

...todo es relativo, es muy bajito, cuando piensas lo que hacen en Dinamarca, lo que hacen en Suecia, que son capaces de dar carreras enteras en un idioma que no es el propio, eso sí que tienen clarísima la multiculturalidad...o cuando ves en la web de una Universidad con cuántas universidades tiene intercambios y ves que no sólo tiene contacto con universidades del mundo desarrollado, sino de cualquier país del mundo y de muchas...si queremos estar contentos, pues miramos a otras Universidades de España y decimos, sí, sí, estamos muy bien, pero cuando entras en una web de universidades de otros países (ej. Dinamarca, Suecia, etc.), te quedas absolutamente impresionado, tienen muchísimos más extranjeros que nosotros en proporción, pero muchísimos más, una orientación internacional mucho más alta y una multiculturalidad casi como misión, vamos...(P2c)

La última de las opiniones antes incluidas, coincide también con lo encontrado en el análisis de planes de estudio mostrado en la primera parte del capítulo, donde se vio como la facultad de traducción e interpretación de la UPF cuenta con un programa de segundo ciclo (Graduado superior en estudios internacionales e interculturales) con una clara valoración del tema, lo cual es muestra de la diversidad de énfasis en la importancia reconocida a ambos temas, aún dentro del mismo ámbito universitario.

No se encontró diferencia significativa entre las percepción de los dos perfiles de profesorado en relación a los indicadores de la multiculturalidad en la UPF.

b) Importancia

La valoración que se hace del hecho multicultural es positiva según la mitad del profesorado del perfil 1, porque a) favorece la creatividad, b) promueve el intercambio cultural y porque c) se crea un ámbito diverso, en pequeña escala, como reflejo de Europa.

“sí, esta Universidad sí...no hay programas concretos, pero por ejemplo, *aquí los profesores, casi todos, tienen que tener un doctorado fuera de aquí...yo viví 5 años en Inglaterra, y con esto también se fomenta mucho que las personas que están aquí hayan estado en otra cultura o son de otros países...y que los estudiantes eso ya lo reciben de los profesores...*(P1d)

...en mi clase de introducción a la economía estaban alumnos de Suecia, de Austria, de toda América Latina, era una clase de primer año...pero estos son alumnos que están aquí por todos sus estudios, por toda la carrera, no son alumnos de intercambio (Erasmus)...bueno, *esto es vivir Europa...* (P1f)

Aunque fueron pocas las valoraciones positivas encontradas y sólo por parte de profesorado del perfil 1, no se encontró ninguna valoración negativa del hecho multicultural, sólo se encontró una mención que ubica la *preocupación por el hecho multicultural más en ámbitos de educación básica y media, que en la universidad y fue hecha por un profesor del perfil 2.*

...la multiculturalidad se vive, la multiculturalidad en todo caso se impregna más bien en etapas, en ciclos educativos básicos...creo que la multiculturalidad se escapa bastante al ámbito de la Universidad, creo que más bien sería de la educación primaria y de la media y, en cualquier caso es un tema de las sociedades, importantísimo...(P2c)

c) Problemas u obstáculos

A nivel institucional destaca la *problemática legal para la contratación del profesorado extranjero*, no obstante la flexibilidad de la UPF para seleccionar profesorado con ese perfil.

“...aquí por diseño lo hicimos, pero era navegar contracorriente, porque *los problemas que hemos tenido para los papeles de esta gente, los contratos, darles contratos permanentes, no está pensado el sistema funcional nuestro para hacerlo así...está todo superregulado de unas maneras que hacen, hacer de una buena universidad, una tarea extraordinariamente difícil...*(P1b)

A nivel de aula algunos integrantes del profesorado local destacan la *problemática lingüística derivada del desconocimiento de la lengua catalana* por parte del alumnado que viene de fuera (de Cataluña), sean españoles o extranjeros, en tanto que algunos integrantes del profesorado extranjero destacan la *dificultad para la participación en el aula*, así como problemas sencillos derivados de la diversidad del profesorado.

...lo que pasa, todo sea dicho, es que *la gente (alumnos extranjeros) llega sin saber lo que es el catalán, desconociendo completamente la lengua de aquí* o asumiendo que (no tienen porque saberlo, lo cual es más grave), asumiendo que tu tienes que dar las clases en castellano para que te entiendan...(P2e)

8.2.4.4. La multiculturalidad en la sociedad (situación actual)

En las entrevistas con el profesorado se recogieron algunas opiniones que nos dan un bosquejo importante, aunque parcial, de lo que podrían ser las características de la multiculturalidad en la sociedad actual, tanto española como catalana, a saber:

- *Barcelona empieza a tener cierta multiculturalidad, pero aún es poco frecuente trabajar en equipos multiculturales*
- *España es un país bastante cerrado, la gente está muy enraizada, hay poca disposición a la movilidad*
- *Barcelona ofrece un entorno muy favorable, se vive muy bien, la gente no quiere irse*

“yo creo que *en las carreras y no sólo en ADE, la multiculturalidad no está incorporada, en todo caso la multiculturalidad está incorporada en las sociedades*, siempre que estas sociedades no estén segregadas...yo creo que *ahora Barcelona empieza a tener una cierta multiculturalidad*, pero dudo que la gente que vive en Tres Torres se entere de la multiculturalidad de la sociedad, ya notan que tienen criadas filipinas y cuidadoras de ancianos de Perú, pero bueno eso no es la multiculturalidad, la multiculturalidad en todo caso se podría apreciar más cerca en países que tienen toda la vida recibiendo gente, como Londres, Inglaterra en general, Francia (París), en menor grado, Estados Unidos, en un grado importante...(P2c)

...para trabajar aquí en equipos multiculturales, *aquí lo que pasa es que es muy poco frecuente trabajar en equipos multiculturales*, porque aquí pues todo mundo sabe el idioma, aquí sólo estaría el tema multicultural, pero que es muy poco frecuente...(P2d)

Por otro lado el profesorado destaca varias preocupaciones en relación al creciente entorno multicultural, el cual plantea importantes retos, a saber:

- *Falta de apertura* en general, la *tendencia a la individualidad* y el *miedo a perder el control*, aspectos que pueden dificultar y no promover los procesos de internacionalización de la sociedad en general y de las empresas e instituciones educativas en particular, así como que pueden no facilitar la convivencia multicultural en dichos ámbitos.

- Encontrar un equilibrio en la *integración social y la gestión de la diversidad laboral*, las cuales debieran ser fruto de un esfuerzo mutuo, así como evitar la potencial discriminación o exclusión que se puede dar en ambos procesos.

...en este país estamos bastante acostumbrados, yo creo, es una cosa de idiosincracia nuestra, a trabajar un poco en forma individual, por nuestra cuenta, yo, yo, yo, y me basto y me sobro...y esto tiene que cambiar porque tienes que trabajar con gente que es muy diferente, tiene diferentes formas de pensar, diferentes formas de actuar y diferentes virtudes y diferentes defectos; entonces tú lo tienes que integrar en un equipo y salir adelante...(P1c)

y lo mismo pasa con culturas y maneras de ser (ahora con el gran flujo migratorio, por ejemplo árabe, sus costumbres, sus tradiciones, sus maneras de ser que son diferentes y que *en el entorno laboral, si bien ellos se tienen que adaptar un poco a nuestra cultura, pero también hay que saber cómo manejar y combinar bien esto...(P1a)*

No se encontró diferencia significativa en las opiniones del profesorado de ambos perfiles, en relación al tema de la situación actual de la multiculturalidad en la sociedad.

A modo de síntesis, en la figura 2 se presentan gráficamente los resultados hasta ahora detallados, en los que se muestra la situación actual de la carrera de ADE, en cuanto a plan de estudios y perfil del alumnado, así como las estrategias actuales; ambas dentro del contexto universitario (UPF) y social, de acuerdo a la percepción del profesorado entrevistado.

La situación de futuro deseado de la carrera de ADE de la UPF y su contexto

8.2.4.5. La multiculturalidad en la sociedad y la UPF (situación deseada)

Se encontraron pocas expresiones sobre la situación deseada de la multiculturalidad en la sociedad y en la UPF, por parte de ambos perfiles de profesorado. Sin embargo las encontradas hablan de las tendencias principales que nos dicen que *los flujos migratorios hacia el exterior y desde el exterior hacia el ámbito nacional continuarán, por lo que el ámbito social y universitario, deseado o no, será previsiblemente cada vez más multicultural.*

PRESENTE

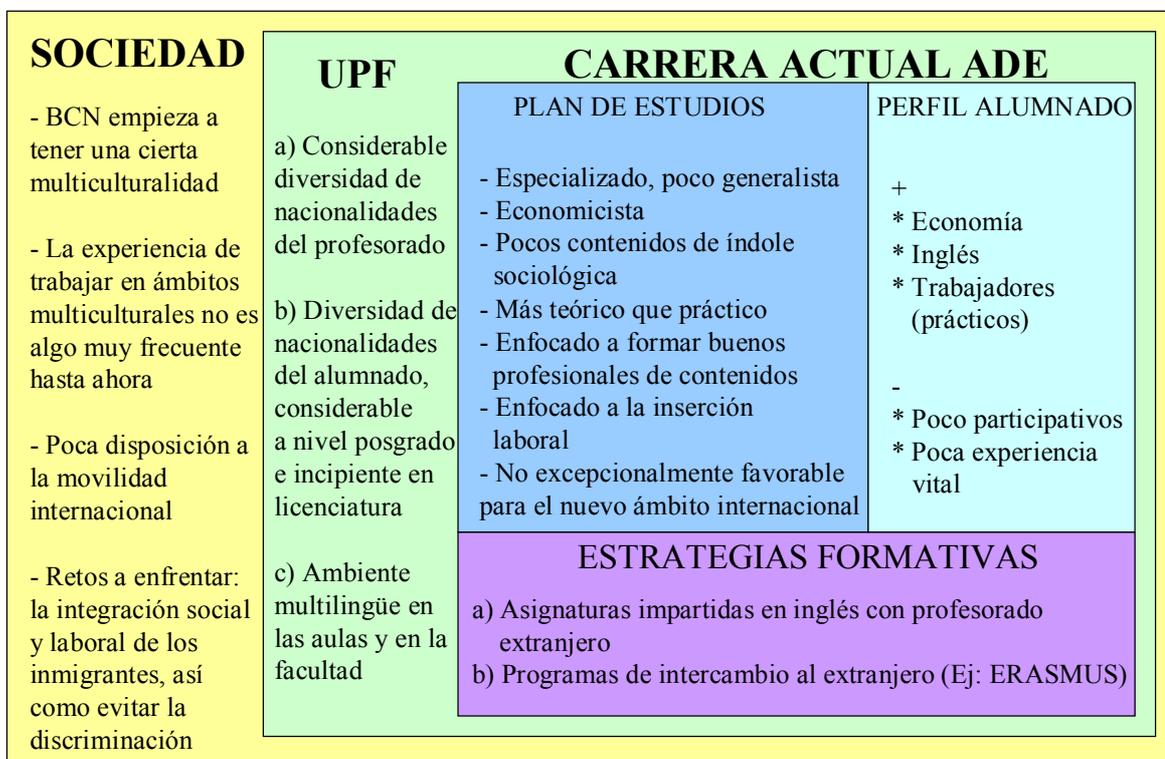


Figura 2 Esquema situación actual

Por otro lado, un miembro del profesorado resalta su deseo de hacer *un sistema educativo menos localista* y otro miembro habla de *la importancia del mestizaje como riqueza cultural del futuro* y su sueño para este siglo XXI.

...yo creo que se ha hecho un esfuerzo en esta dirección...pero *debería serlo mucho más...un sistema educativo más multicultural, menos localista, hay que promoverlo mucho...*(P1b)

...esta Universidad y *el país y el mundo, cuanto más sea café con leche, mejor, cuanto más mestizo sea el mundo...*e idealmente quisiera que en el mundo del siglo XXI las barreras a la inmigración de las personas se parecieran lo más posible a las del siglo XIX, que era ninguna, eso sí, compatibles con regular los flujos, etc. etc...pero *cuanto más café con leche, cuanto más mezclado sea el mundo, más rico genéticamente* (eso está comprobado) *y más rico culturalmente también...*(P2c)

8.2.4.6. Perfil ADE deseado

A través de las entrevistas se percibe un *deseo de renovación* en el profesorado, que cree que el actual plan de estudios de la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas (ADE) de la UPF *necesita ser revisado, necesita reorientarse* de acuerdo al nuevo entorno actual y futuro, teniendo como ejes orientadores de dicha renovación:

- una *enseñanza más práctica y centrada en el alumnado, así como*
- *equilibrio y flexibilidad, que favorezcan la movilidad*

...En general yo diría que los principios, que además encajan con la convergencia europea, encajan con los proyectos que están en marcha, derivados de la Declaración de Bolonia, todos empujan en la línea de hacer *más práctica y más centrada en el alumno, más equilibrada la formación* de las personas que acceden por ejemplo, a una titulación tipo ADE...(P2b)

También se plantea la visión de que lo que se necesita son *planes de estudios generalistas en un primer nivel y quizá planes más específicos y especializados, como el que pretende formar para una actividad gestora, en un segundo o tercer ciclo, porque además el alumnado que va a realizar una carrera multinacional es visto como un perfil excepcional y minoritario.*

“Yo lo veo como una segunda etapa, ese tipo de persona que hace, casi como *expatriado* muchas veces, una carrera multinacional, *es un perfil excepcional y minoritario*...una cosa es que en la formación básica tipo ADE se faciliten ciertos elementos para que una persona pueda empezar un carrera en una empresa grande y multinacional haciendo un cierto papel, pero probablemente *llegar a una posición directiva de carrera larga, es una segunda etapa, yo creo, no es un etapa que nosotros debamos tener como prioridad, porque la mayoría no lo van a hacer*...(P2b)

Como *objetivos principales* que podría tener el plan de estudios deseado destacan:

- *aprender a aprender;*
- *pensar con un cierto método, saberse pintar el mundo y*
- *creatividad*, que servirían para que el licenciado pudiera en el ámbito laboral
 - a) *recrear la profesión a cada instante,*
 - b) *enfrentar y resolver problemas, así como*
 - c) *trabajar cómodamente en entornos diversos, internacionales y multiculturales.*

¿cómo va el mundo? ¿cómo funciona un mercado de derivados? Para eso hay toda la vida para aprenderlo, en cambio, como decía Andreu Mas, a Erasmus de Rotterdam se lee en la Universidad o no se lee y *la disciplina de pensar con un cierto método, de saber pintarse el mundo*, de tener habilidades, o se adquiere en la Universidad o será mucho más difícil de adquirir...(P2c)

...lo deseable sería que trabajaran cómodamente en entornos con una variedad y una flexibilidad a donde hay más elementos internacionales, más elementos externos, más elementos de gente variada, pero yo no creo que deba ser la primera prioridad; sí sentar las bases...(P2b)

Como *contenidos*, la visión deseada es de una carrera con *más componentes de habilidades, más entrenamiento experiencial*, así como *incluir asignaturas ligadas a temas sociológicos*.

...será una titulación más generalista, por ej. De Economía y Empresa, y por ser más generalista deberá haber la voluntad de *incluir algunas asignaturas ligadas más a temas sociológicos*...(P1a)

“Creo que muchas carreras, y en específico la carrera de ADE, *necesita reequilibrarse hacia más componentes de habilidades y más entrenamiento experiencial* en el curso de su formación, y probablemente como peso, contenidos conceptuales adecuados y muy seleccionados, pero quizá más limitados, como peso de la formación... (P2b)

Y como *métodos didácticos* se destaca una *enseñanza cada vez más flexible*, con menos clases presenciales y con una mayor diversidad de métodos o estrategias didácticas, como pueden ser: a) *más apoyo de nuevas tecnologías*, b) *optimización de las tutorías por parte del profesorado*, así como c) *mayor participación activa del alumnado en su proceso de enseñanza-aprendizaje* y d) *retroalimentación continua del profesorado sobre el desempeño del alumnado*.

“Ahora con lo de Bolonia, todo apunta a que haya muchas *menos clases presenciales, más relación de tutorías*, que iría más a hacer por ejemplo *seminarios junto con e-learning o materiales de autoestudio* (powerpoint, ejercicios, casos, etc.)...una serie de seminarios presenciales sobre el tema y luego ligados a esos seminarios, toda una serie de prácticas de autoestudio, profundización a cargo del alumno, siempre apoyado por tutoría”(P1a)

Por último, en cuanto a la *viabilidad de esta visión de plan deseado*, existe una postura de que *cambiar la situación actual va a ser algo difícil* de lograr debido a la estructura y orientación actual del departamento, *aunque* debido a las presiones del entorno, que son lo suficientemente fuertes y demandantes, *la opción del cambio parece que será inevitable*.

“es factible hacer cambios a la currícula porque será obligatorio...va a ser difícil porque la orientación del departamento de economía aquí es muy anglosajona, muy modelera, mucha teoría, que por un lado está bien, pero para la formación de empresarios, hay lagunas, hay lagunas...”(P1a)

No se encontró diferencia significativa entre las opiniones del profesorado correspondiente a ambos perfiles en relación a la visión del perfil deseado para la carrera de ADE.

8.2.4.7. Estrategias deseadas

Se encontró una opinión reiterada de que las estrategias que podría llevar a cabo la UPF para ayudar al alumnado para estar mejor preparado para la gestión de la diversidad cultural de los recursos humanos de las empresas, tanto en el ámbito nacional como internacional, *es más un asunto relacionado con la experiencia, con la práctica y con el contexto vital del alumnado, que con contenidos temáticos*, por lo que la mayoría de las estrategias mencionadas involucran la experiencia directa personal en ámbitos internacionales, o bien, la experiencia con “otros diferentes” en el mismo ámbito universitario a nivel local. Asimismo, se opina que la etapa de la juventud es más favorable a dicho aprendizaje.

“ese tipo de cosas se enseñan en la práctica...y además de eso, la experiencia de convivir con otras culturas, con otras personas...”(P1b)

...no creo que sea un tema de contenidos docentes, sino vital, de experiencia...(P2a)

“En temas interculturales, en mi experiencia, no hay nada como experimentar, como vivir un tiempo suficiente en otro país, con una cultura lo bastante cercana para que la persona pueda asimilarla, y lo bastante alejada para que signifique un potencial ciclo típico de entusiasmo inicial, shock cultural y luego recuperación (que no se si son dos meses o 6 meses), pero no creo que haya sustituto para eso...”(P2b)

Se agruparon las estrategias en dos tipos: a) *las didáctico –curriculares y b) las político – institucionales*, encontrándose que la mayoría de las estrategias mencionadas por el profesorado de ambos perfiles son estrategias político – institucionales, es decir, aquellas estrategias 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.

Este resultado es congruente con la opinión del profesorado, así como con la de los expertos en relación a que la competencia intercultural es más un asunto de experiencia vital que de contenidos didácticos, según se mencionó en el capítulo tercero de la presente tesis. Ver detalle en el cuadro 7.

ESTRATEGIAS DE TIPO DIDÁCTICO – CURRICULAR
* Habilidades directivas en asignaturas (ej: trabajo en equipo y comunicación)
* Trabajo en equipo de distintos entornos culturales, en el aula
* Dar enfoque internacional a contenidos actuales
* Incluir temas culturales en asignaturas (ej: asignaturas de recursos humanos)
* Asignatura optativa sobre multiculturalidad empresarial
ESTRATEGIAS DE TIPO POLITICO – INSTITUCIONAL
* Licenciatura internacional (tiempo en el extranjero obligatorio)
* Programas de intercambio obligatorios (ej: Erasmus)
* Estancias internacionales de trabajo (ej: prácticas)
* Intercambio con universidades extranjeras (profesorado y programas)
* Más multiculturalidad en las facultades
* Aprovechar la diversidad del profesorado (Ej: Festivales interculturales)
* Integración de grupos lo más heterogéneos posibles
* Visitas y prácticas con empresas (internships) a nivel local
* Más estudiantes hagan asignaturas en inglés
* Clubes universitarios
* Bolsa de trabajo internacional
* Residencias de estudiantes

Cuadro 7. Estrategias posibles, desde la perspectiva del profesorado universitario

Si vemos en primer lugar las estrategias político - institucionales que podrían llevarse a cabo en el ámbito internacional; destacan las 4 siguientes:

- *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*
- *que los actuales programas de intercambio (Ej: ERASMUS) fueran obligatorios*
- *realizar estadias de trabajo en el extranjero, también obligatorias*
- *fomento de intercambios interuniversitarios, ya sea de profesorado, como de programas (ej: ejercicios interculturales)*

No obstante que estas estrategias fueron mencionadas por el profesorado de ambos perfiles, es el profesorado del perfil 1 que muestra una mayor intensidad de opinión sobre las estrategias que podrían llevarse a cabo en el ámbito internacional, como puede observarse en algunos textos relativos al tema, que se muestran a continuación:

...yo creo que tendría que ser obligatorio el tenerse que marchar a otro país...hay algunos países que ya tienen esto como obligatorio, que un año de la carrera tiene que pasarse en otro país...pues esto yo no lo vería mal que fuera un requisito...(P1d)

...yo creo que los programas estos de Erasmus y Sócrates, y las prácticas fuera tendrían que ser obligatorios...porque una persona que acaba una carrera, que llega a los 30 años sin haber tenido una cierta experiencia en otros países (trabajando o estudiando), pues tendrá una información ciertamente adecuada para hace 50 años, pero lejos de lo que sería conveniente e inadecuada para lo que se necesita ahora... yo aquí a los alumnos siempre les provocho para que aunque sea se vayan a Madrid, si no se pueden ir a otro país...(P2c)

intercambios, que pueden ser universitario o bien, trabajando, hacer alguna práctica, una de estas dos cosas pienso que puede ser muy útil para quien quiera vivir o quien quiera trabajar en toda Europa...si quiere quedarse en su sitio, pienso que no lo necesita tanto, pero si quieren llegar a un nivel alto en la gestión, lo necesita...una estancia fuera, bastante larga, no dos o tres semanas, para realizar algún trabajo en una empresa...(P1f)

En relación a las estrategias político - institucionales que podrían llevarse a cabo en el propio ámbito de la UPF, destacan las 8 siguientes:

- *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*
- *que cada vez más el alumnado se matricule en asignaturas en inglés. Esta estrategia estaría sujeta a la creación de ciertos incentivos que compensaran el mayor esfuerzo del alumnado, así como se tendría que cuidar el equilibrio con las otras lenguas de la UPF*
- *la creación de un career center (bolsa de trabajo internacional)*

- *visitas y prácticas con empresas (internships) a nivel local*
- *la creación de clubes universitarios*
- *la creación de residencias universitarias, que permitan la convivencia*

Cabe destacar que de estas ocho estrategias, las tres primeras sólo fueron mencionadas por profesorado de perfil 1, las cuales destacan la importancia y beneficios de la multiculturalidad; la cuarta y quinta fueron mencionadas por ambos perfiles y hacen referencia al dominio del idioma inglés y a la creación de una bolsa de trabajo internacional y las últimas tres sólo fueron mencionadas por profesorado del perfil 2.

más que prepararlos, lo bueno es que nuestras facultades fueran multiculturales...así como hemos conseguido que vengan profesores extranjeros...un señor cuando acabe su carrera de económicas, pueda decir tuve un profesor coreano, un profesor sudafricano o un profesor no se que, y de mis compañeros de clase pues lo mismo, he tenido la multiculturalidad metida en el proceso de enseñanza, pero dar un curso de multiculturalidad, no...no...(P1b)

*...como tenemos tantas nacionalidades diferentes en el profesorado, creo que sería muy bueno *organizar festivales interculturales para aprovechar la diversidad que tenemos en el profesorado...la semana intercultural* y cada día tuviéramos un país o una región diferente, con su comida, con bailes, etc...*se podría utilizar más la diversidad del profesorado*; pero con el objetivo de intercambio no se hace ahora, pero se puede hacer...en este momento todo es de carácter informal...muchos no lo hacen porque hay mucha presión de trabajo en este departamento...o porque no es claro que un festival o algo que no es trabajo, no es fácilmente aceptado...muchos jóvenes profesores tienen hijos pequeños, son castellanos, catalanes, colombianos...*los amigos no vienen del idioma, vienen de los otros intereses similares...* no necesariamente por nacionalidad...*los niños y los deportes* serían los intereses más importantes...(P1f)*

Por otra parte, en relación a las estrategias de tipo didáctico - curricular que podrían llevarse a cabo en el propio ámbito de la UPF, destacan las 5 siguientes:

- *potenciar el desarrollo de las habilidades directivas en las asignaturas*
- *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, quizá como materia optativa, aunque esta última opción tendría que ser apoyada por un marketing especial a fin de obtener reputación entre el alumnado.*

Cabe destacar que casi todas las estrategias de tipo didáctico – curricular fueron mencionadas por profesorado del perfil 1, las cuales tienen una orientación internacional y/o intercultural, mientras que la única estrategia mencionada por profesorado del perfil 2 tiene relación con las habilidades directivas que requiere un enfoque de negocios.

“en estos momentos se está intentando ver cómo se puede *fomentar entre el profesorado el que incluyan temas relacionados con habilidades directivas en muchas asignaturas*, por ejemplo que los estudiantes hagan *trabajos en grupo*, que los estudiantes *presenten esos trabajos en clase en forma oral*, eso ya se está intentando, pero es muy lento...esa sería un tipo de iniciativa que valdría la pena fomentar...(P2d)

“*trabajando en equipos, tanto del mismo entorno cultural, como de otros...*(P1d)

una asignatura de multicultural empresarial, de relaciones entre trabajadores, para poder gestionar diferentes ambientes mezclados con personas de diferentes culturas: árabes, rumanos, chinos, etc...(P1a)

A modo de síntesis, en la figura 3 se presentan gráficamente los resultados hasta ahora detallados, en los que se muestra la situación deseada de la carrera de ADE, en cuanto a plan de estudios, así como las estrategias deseadas; ambas dentro del contexto universitario (UPF) y social, de acuerdo a la percepción del profesorado entrevistado.

FUTURO DESEADO

SOCIEDAD Y UPF	CARRERA DESEADA ADE
<ul style="list-style-type: none"> * Migración creciente = mayor Multiculturalidad * Movilidad internacional creciente * Sistema educativo menos localista * Cuanto más mestizo sea el mundo, cuanto más café con leche, más rico 	<p style="text-align: center;">PLAN DE ESTUDIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enseñanza más práctica y centrada en el alumnado - Equilibrio y flexibilidad que favorezcan la movilidad - Objetivos: a) aprender a aprender; b) pensar con un cierto método, saberse pintar el mundo y c) creatividad, lo que les permita recrear la profesión a cada instante; enfrentar y resolver problemas y trabajar cómodamente en entornos diversos, internacionales y multiculturales. - Contenidos: más generalista, con más componentes de habilidades, así como incluir asignaturas ligadas a temas sociológicos. - Método didáctico: enseñanza más flexible, más entrenamiento experiencial, con menos clases presenciales, más apoyo de nuevas tecnologías, optimización de tutorías, así como mayor participación del alumnado y retroalimentación continua del profesorado.
	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DESEADAS</p> <ul style="list-style-type: none"> •Entorno universitario interno que favorezca y aproveche la multiculturalidad •Cambios curriculares y/o de métodos didácticos que incluyan lo cultural, las habilidades directivas y el trabajo en grupos heterogéneos •Programas de intercambio obligatorios al extranjero (estudio o trabajo) •Licenciatura internacional •Intercambio con universidades (profesores / programas)

Figura 3 Esquema situación futuro deseado

De acuerdo al esquema propuesto en la figura 1, a continuación se presenta el FUTURO NECESARIO Y POSIBLE, es decir, las necesidades formativas del alumnado y del profesorado en la búsqueda del desarrollo de la competencia intercultural, así como las estrategias viables para dicho desarrollo, según la opinión del profesorado.

8.2.4.8. Necesidades formativas del alumnado universitario de la UPF

A) Adquisición de CONOCIMIENTOS

Las necesidades formativas que requiere el estudiante universitario actual, desde la percepción del profesorado para estar mejor preparado para la gestión de la diversidad cultural de los recursos humanos de las empresas, tanto en el ámbito nacional como internacional, en la dimensión de adquisición de conocimientos, se concentran en 4 subdimensiones a) *Idiomas*, b) *Conocimiento del mundo*, c) *Conocimiento cultural* y d) *Conocimientos técnicos empresariales*, de las cuales destacan en forma coincidente entre ambos perfiles de profesorado las dos primeras, encontrándose diferencias en las dos últimas subdimensiones.

- **Conocimiento de idiomas**

El desconocimiento de idiomas aparece como *una de las principales barreras tanto personales como institucionales para la internacionalización de la educación y la movilidad laboral de las personas*, aunque esto está cambiando.

“en términos muy concretos lo que más limita la internacionalidad muchas veces de las personas es el desconocimiento de las lenguas...si uno quiere hablar de internacionalidad, lo primero que tiene que hacer es hablar alguna lengua, familiarizarse con ellas...yo creo que *el mayor déficit concreto de este país en cuanto a la internacionalización de la educación, es el desconocimiento gravísimo que España en general tiene de los idiomas extranjeros*, desconocimiento mucho mayor que la mayor parte de los países europeos y muchísimo mayor que los países europeos de tamaño pequeño, en los que incluyo a países como Grecia, Dinamarca, Suecia, Noruega, Finlandia, etc., etc....este tema serio, ahora parece que hay conciencia pública de que lo es y ya se están poniendo medidas desde la educación básica, de fomentar los estudios de inglés...”(P2c)

Aunque la necesidad de conocimiento del *idioma inglés aparece como la prioritaria, por considerarse “el idioma de los negocios”*; en el contexto europeo, caracterizado por una gran diversidad lingüística, en comparación con otras regiones del mundo, *también destacan la necesidad de aprendizaje de otros idiomas comunitarios* y no sólo el inglés.

“el inglés es importante, y mucho, hoy en día no sólo para ser un científico es imprescindible, sino en el mundo empresarial, sino sabes inglés...todo esto de lo que estamos hablando, de los equipos multiculturales, tanto si te vas a trabajar al extranjero o con gente extranjera, entonces hay muchas lenguas y hay que tener una que juegue el papel del latín...(P1b)

“idiomas, claro...pienso que en Europa vamos a tener muchos idiomas, hasta infinito, pero pienso que todo va a ser coordinado con uno o dos idiomas, como inglés, el segundo sería francés, alemán o español...los idiomas son mucho más importantes aquí que en Estados Unidos...(P1f)

El conocimiento de idiomas *se requiere a un nivel superior al elemental o básico*, un nivel que permita una comunicación más allá de la que requiere un viaje con objetivos turísticos.

..el conocimiento de idiomas es un elemento imprescindible, sino es que no te enteras, vas de turista y el turista no aprende nada del país, solamente ve la superficie, se trata de alguien que pueda intercambiar información y que pueda percibir incluso matices, por lo tanto el conocimiento de idiomas es importante ...(P2b)

Según la opinión de algunos de los integrantes del profesorado de perfil 2, el origen de la carencia o debilidad lingüística, no se encuentra en el ámbito universitario, sino en etapas anteriores del proceso formativo del alumnado.

“...creo que es un problema no sólo de las universidades, sino de los colegios y de los institutos también...(P2f)

- **Conocimiento del mundo**

Algunos integrantes del profesorado de ambos perfiles, destacan la *necesidad de tener una visión global del mundo*, contar un bagaje cultural grande, *a fin de evitar las visiones localistas y los nacionalismos.*

Para el manager que va a estar recibiendo todo el tema multicultural aquí, quizá *una visión más global de lo que es el mundo...* porque aquí hay un desconocimiento de lo que es el mundo asiático, de lo que es el mundo árabe, de lo que es el mundo africano, latinoamericano e incluso del norteamericano, *hay un gran desconocimiento de lo que es el mundo* (nos reímos porque Jeff Bush, dice el Presidente de la República al Aznar, pero luego tú puedes hacer algunas preguntas en España sobre los Estados Unidos y la gente no tiene ni idea de quien es el Ministro de...de cuál es la capital de...o sea, que nos reímos mucho aquí, pero aquí también hay mucha ignorancia, desconocimiento sobre Argentina, sobre México, no tienen idea de nada, de nada, de nada, de nada; *nos creemos los europeos muy listos, que lo sabemos todo*, pero no pasa esto...(P1a)

- **Conocimiento cultural**

Algunos de los entrevistados sólo del perfil 1, destacan la necesidad que tiene el alumnado de *contar con conocimientos generales y específicos de otras culturas, de los distintos entornos con los que pueda tener relación el alumnado.*

...la otra cosa es que *conozcan las otras culturas...* cuando sean gestores de administración sepan cuál es el entorno cultural en que están, para evitar errores como entrar en un bar en el País Vasco y decir: ¡Viva España!, jejejeje. Es un poco extremo el ejemplo, pero saber la cultura en dónde esta, es muy importante adaptarse y utilizar la cultura local, con sus objetivos...(P1f)

...no tan sólo saber donde vender y donde comprar, sino también todos los *aspectos culturales* relacionados con la *forma de ser de la gente*, con *las tradiciones*, con la *forma de relacionarse* (no pienso sólo en la ampliación de la Unión Europea, sino en mercados como el Chino o el Hindú, o sea, culturas totalmente diferentes), o sea, todo el aspecto cultural. Estas serían las necesidades requeridas para salir afuera...(P1a)

- **Conocimientos técnicos empresariales**

Finalmente, también algunos de los entrevistados de ambos perfiles, destacaron la necesidad de reforzar ciertos conocimientos de tipo técnico empresarial, poniendo énfasis el perfil 1 en la perspectiva internacional del comercio, en tanto que los del perfil 2 en *la capacidad de emprender, así como en un enfoque económico, administrativo de la empresa.*

...todo el tema ligado al *comercio internacional*, (hay flujos migratorios que vienen hacia aquí, pero también nosotros cada vez vamos hacia mercados más lejanos, son flujos de ida y vuelta)...(P1a)

B) Dominio de HABILIDADES o DESTREZAS

Las necesidades formativas que requiere el estudiante universitario actual, desde la percepción del profesorado para estar mejor preparado para la gestión de la diversidad cultural de los recursos humanos de las empresas, tanto en el ámbito nacional como internacional, en la categoría de dominio de habilidades o destrezas, se concentran mayormente en 3 dimensiones: a) *Gestión de equipos multiculturales*, b) *Habilidades directivas en general* y c) *Adaptación y flexibilidad*, siendo coincidentes las opiniones entre el profesorado de ambos perfiles.

- **Gestión de equipos multiculturales**

La habilidad para *“saber cómo” trabajar con personas diferentes y “saber cómo” integrarse e integrarlos a un equipo de trabajo multicultural*, es la habilidad más destacada por el profesorado, haciendo referencia al antecedente más inmediato de cambio cultural a que se han enfrentado las organizaciones, la habilidad que se ha requerido para aprender a trabajar hombres y mujeres en un mismo equipo de trabajo.

“yo creo que necesitarían más, no conocimientos, sino “know how”, una persona que esté gestionando un equipo de varias culturas...una persona que vaya a otro país, sólo tiene que hacer una adaptación a ese país, en ese entorno, en cambio una persona que dirija un equipo multicultural tendrá que tener en cuenta a la vez, diferentes culturas, diferentes aspectos de esas culturas...(P1d)

“trabajo en equipo por supuesto...en este país estamos bastante acostumbrados, yo creo, es una cosa de idiosincracia nuestra, a trabajar un poco en forma individual, por nuestra cuenta, yo, yo, yo, y me basto y me sobro...y esto tiene que cambiar porque tienes que trabajar con gente que es muy diferente, tiene diferentes formas de pensar, diferentes formas de actuar y diferentes virtudes y diferentes defectos; entonces tú lo tienes que integrar en un equipo y salir adelante...pues el mismo esfuerzo que se ha tenido que hacer para ser capaz de trabajar en equipo hombres y mujeres, pues se tendrá que hacer para trabajar con gente procedente de otras culturas...hay que cultivar el respeto mutuo...(P1c)

- **Habilidades Directivas**

El profesorado destaca la *necesidad de reforzar varias de las llamadas habilidades directivas, especialmente la habilidad de comunicación*, ya que ellas son necesarias para gestionar cualquier grupo humano y sí se trata de grupos multiculturales o en ámbitos internacionales, el dominio de dichas habilidades adquiere aún más relevancia.

...*habilidades directivas*, por ejemplo, que los alumnos sepan *trabajar en grupo*, *sepan liderar*, *sepan comunicar*, *gestionar el tiempo*, *el estrés...creatividad...*(P2d)

- **Adaptación y Flexibilidad**

Por último, aunque no menos importante, también se menciona *la habilidad para poderse adaptar a entornos culturales distintos, la cual requiere de flexibilidad, la que a su vez requiere de conocimiento teórico y experiencial.*

y quizá más que de conocimientos hablaría de habilidades, de *saberse adaptar a otras culturas*, *saber que existen* y de *tolerancia*, de este tipo de habilidades, más que de conocimientos... (P1d)

C) Desarrollo de ACTITUDES

Las necesidades formativas que requiere el estudiante universitario actual, desde la percepción del profesorado para estar mejor preparado para la gestión de la diversidad cultural de los recursos humanos de las empresas, tanto en el ámbito nacional como internacional, en la dimensión de desarrollo de actitudes, recibieron escasa mención en las entrevistas, sólo aparecen las actitudes de *iniciativa o proactividad*, así como las de *tolerancia y respeto*.

Destaca en la opinión del profesorado del perfil 1, que el ámbito universitario no es el único ámbito para enseñar estas actitudes y que la formación de las actitudes tiene su origen en estadíos anteriores de la formación del alumnado.

Pienso que *la actitud es una formación mucho más grande que sólo los 4 años de la Universidad...pienso que viene con el intercambio, viene también con los alumnos extranjeros que están aquí...no se si esto es una cosa que se pueda dirigir directamente, creo que se puede dirigir a través del entorno de la universidad...*(P1f)

D) PRIORIDADES

Congruente con los resultados antes presentados, algunos integrantes del profesorado, mencionaron necesidades que consideran prioritarias, de las cuales destacan algunos conocimientos, especialmente idiomas; algunas de las habilidades directivas y ninguna de las actitudes.

El aprendizaje de idiomas aparece como un conocimiento prioritario en ambos perfiles, aunque los del perfil 2 dicen que es más importante que la necesidad de conocimiento cultural.

Por otro lado, un entrevistado hace una importante reflexión sobre la *dificultad que existe para definir las necesidades formativas que requiere la profesión de gestor*, como es el caso de los licenciados en ADE y cuáles podrían ser las prioridades formativas desde su punto de vista, destacando la importancia sobre todo de las estrategias mentales de la gente, el aprender a aprender.

Otro entrevistado también destaca que la prioridad en las necesidades formativas está relacionada con el nivel que ocupará el alumnado en las organizaciones, una vez egresado, siendo mayor la prioridad en la formación a mayor nivel organizacional, aunque no todos podrán acceder a dichos niveles.

Una síntesis de los resultados presentados en este apartado, podemos verlo en la figura 4, en la cual aparecen las necesidades formativas que un estudiante universitario requiere para la gestión de la diversidad cultural en las empresas, desde la percepción del profesorado entrevistado.

8.2.4.9. Necesidades formativas del profesorado universitario de la UPF

La opinión del profesorado entrevistado acerca de si como profesorado universitario necesitamos algún refuerzo en nuestra formación para responder mejor a la formación de los gestores del futuro, que requiere el nuevo entorno internacional e intercultural, se encontraron opiniones diferentes de acuerdo a los perfiles del profesorado.

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 que necesitan es mejorar aspectos técnicos de la docencia, porque ninguno de los profesores es experto en temas educativos.

“no requerimos ningún refuerzo...tenemos el profesorado internacional mejor de España y uno de los mejor preparados de Europa”(P2a)



Figura 4. Necesidades formativas que el alumnado universitario requiere para la gestión de la diversidad cultural en las empresas, según el profesorado universitario

“yo no soy experto en temas educativos y curiosamente casi ninguno de los profesores no somos expertos en temas educativos...si, muchísimas cosas...*mejorar aspectos técnicos de la enseñanza*, que algo se está haciendo a través del programa de calidad de la enseñanza, a través del cual se intenta dar instrumentos de apoyo, ese es un aspecto muy importante...(P2c)

Entre los aspectos que se mencionaron como necesarios por parte del profesorado del perfil 2 aparecen a) *mayor manejo de metodologías participativas, interactivas*; b) *la capacidad de adaptarse a diferentes titulaciones*; c) *más información sobre el mercado laboral internacional*, así como d) *un cambio de actitud*, que siempre ayuda.

“...hay muchos profesores que imparten solamente clases con la metodología magistral y la metodología magistral está muy bien cuando el profesor es magistral, cuando el profesor no es magistral, es mejor que la *metodología sea participativa*, el método del caso, hacer salir a los alumnos, *utilizar métodos más interactivos*, que además fomentan las habilidades directivas de los estudiantes...(P2d)

Como métodos o estrategias que podrían ser utilizados para cubrir las necesidades planteadas se menciona en contar con *algún tipo de reciclaje (cursos)*.

En cuanto al profesorado del 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*.

“Si hablamos de que la gente debe estar formada en estos temas, *los formadores son los primeros que deben estar más formados también en conocer un poco lo que es la globalización...las culturas emergentes que van a estar más por aquí...y no tan sólo para formar y decir mira, cuidado, que cuándo tengais un trabajador de un país tal, teneis que hacer esto o lo otro, sino también porque cada vez más en las propias universidades hay más gente de diferentes países, alumnos de diferentes lugares...*”(P1a)

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*

...yo creo que lo mejor es *fomentar intercambio con profesores de otras Universidades...es la manera más fácil de saber lo que se está haciendo en otros países europeos. Incluso si se permite salir fuera del país, por tres meses, o periodos más largos*, incluso, aunque no siempre es posible...(P1d)

Por último, cabe mencionar que hubo dos aspectos en los cuales si coincide el profesorado de ambos perfiles: a) *la necesidad de revalorar la actividad docente y equipararla con la actividad investigadora del profesorado, a través de incentivos (premios y/o apoyo financiero), a fin de que la innovación y la calidad docente sea un objetivo factible de alcanzar* y b) *la resistencia al posible cambio por parte del profesorado*, que es más cómodo aislarse y se sugiere que más que formar al profesorado existente, habría que inyectar nuevas perspectivas, a través de selección y contratación de profesorado con nuevos enfoques que permearan con el tiempo dicho enfoque en el resto del profesorado de mayor antigüedad o edad.

otro aspecto bastante relacionado es *que a la enseñanza se le tiene que dar más importancia, aquí se habla de la tarea investigadora y la carga docente*, con lo cual la connotación ya es que el trabajo, la tarea básica es investigar lo otro es sólo algo con lo que hay que cumplir, y esto se refuerza con muchas cosas, la promoción de una persona, su movilidad mundial como profesor depende de lo que haga en investigación no de lo que haga en docencia, y *mientras los objetivos estén muy orientados hacia la investigación, la calidad de la docencia dependerá más del azar...*son dos servicios independientes...a partir de la competencia investigadora de una persona no sabes cómo sea su calidad docente y viceversa...son servicios bastante independientes...¿cómo se puede reforzar?...*premiando un poquito más...*a la gente que es buena docente, que se preocupa, que mejora los materiales, que intenta hacer cosas...ya hay iniciativas en ese sentido, *premios a la innovación docente, ayudas para innovar en técnicas de enseñanza a distancia*, pero comparado con el volumen que tiene la investigación son estímulos mucho más pequeñitos, claro si quieres estar contento, te comparas como estábamos hace un tiempo y sí se ha mejorado, aunque queda bastante que mejorar...(P2c)

8.2.4.10. Estrategias viables en la UPF

Para terminar con la presentación de resultados de las entrevistas con el profesorado, de acuerdo al esquema planteado en la figura 1, a continuación se muestran las diversas estrategias mencionadas por el profesorado que podrían responder a las necesidades derivadas del desarrollo de la competencia intercultural en el alumnado, así como los requerimientos de cada una, lo cual las puede hacerlas viables en el corto plazo, o viables, con dificultad. Ver detalle en el cuadro 8.

Se puede decir que las *estrategias con mayor viabilidad en el corto plazo* serían:

- a) *El fomento de los programas de intercambio tipo Erasmus, con apoyo de becas;*
- b) *el intercambio con universidades extranjeras, a través de los convenios existentes o de nuevos convenios;*
- c) *contar con más multiculturalidad en el profesorado, a través de contratación de más profesorado extranjero.*
- d) *aprovechar la diversidad del profesorado, incorporando esta estrategia en las políticas y prácticas de recursos humanos de la Universidad*
- e) *más visitas y prácticas en empresas, a través de establecimiento de convenios;*
- f) *dar un enfoque internacional a los contenidos actuales, a través de contextualización*

La interculturalidad en las carreras de gestión:
aportes desde la curricula y el profesorado

ESTRATEGIA	VIABLE (REQUERIMIENTOS)	VIABLE, CON DIFICULTAD (REQUERIMIENTOS)
POLITICO - INSTITUCIONALES		
Licenciatura internacional (periodo obligatorio internacional)		- apoyo financiero (becas) - motivación al alumnado (incentivos) - avance la convergencia europea
Programas de intercambio universitario obligatorios (ej: Erasmus)	- apoyo de becas - edad de alumnado	
Estancias internacionales de trabajo (ej: prácticas)		- convenios con empresas internacionales - quizá no sea factible de llevar a cabo con todo el alumnado, sino quizá "con los mejores"
Intercambio con universidades extranjeras (profesores y programas)	- convenios con universidades	
Más multiculturalidad en las facultades	- contratar más profesorado extranjero	
Aprovechar la diversidad del profesorado (Ej: Festivales interculturales)	- Incorporar esta estrategia en las políticas y prácticas de recursos humanos	
Integración de grupos lo más heterogéneos posibles		- tener más alumnado extranjero (incremento de los intercambios y/o de la inmigración)
Más estudiantes hagan asignaturas en inglés		- Incentivos que compensaran el mayor esfuerzo del alumnado - Cuidar el equilibrio con las otras lenguas de la UPF.
Más visitas y prácticas en empresas (internships) a nivel local	- convenios con empresas	
Didáctico – curricular		
Habilidades directivas en asignaturas (ej: trabajo en equipo y comunicación)		- entrenamiento en métodos participativos, interactivos - equilibrio docencia – investigación
Trabajo en equipo de distintos entornos culturales, en el aula		- tener más alumnado extranjero - formación en métodos interactivos
Dar un enfoque internacional a los contenidos actuales	- contextualizar contenidos actuales	
Incluir temas culturales en asignaturas (ej. Materia de Recursos Humanos)		- formación del profesorado en conocimientos culturales desde una perspectiva global
Asignatura optativa de multicultura empresarial		- diseño de una asignatura - marketing especial a fin de obtener reputación entre el alumnado

Cuadro 8. Estrategias viables

Fuente: Elaboración propia, a partir de las entrevistas del profesorado

Por otro lado, otras *estrategias viables en el mediano o largo plazo*, de acuerdo al grado de dificultad de los requerimientos u obstáculos que pudieran encontrarse para su implantación estarían:

a) la ejecución de una *licenciatura internacional* en el marco de la Unión Europea, o bien, un periodo obligatorio internacional dentro de la licenciatura, lo cual requiere de avance de la convergencia europea, de apoyo financiero, así como de motivación a alumnado;

b) *Estancias internacionales de trabajo*, lo que requiere de establecer convenios con las empresas y quizá el establecimiento de un proceso de selección para el alumnado a participar;

c) *Integración de grupos lo más heterogéneos posibles*, lo cual es una cuestión de tiempo y se irá logrando cada vez más si se mantiene la tendencia actual de crecimiento del porcentaje de alumnado de intercambio internacional, así como el proveniente de la inmigración.

d) *El que más estudiantes hagan más asignaturas en inglés*, lo cual requiere de un programa de incentivos que compensen el mayor esfuerzo del alumnado, así como cuidar el equilibrio con las otras lenguas de la UPF.

e) Fomentar el *desarrollo de las habilidades directivas en el alumnado*, lo cual requiere que el profesorado reciba un entrenamiento y/o reciclado en métodos de enseñanza-aprendizaje más participativo-interactivos, así como que se efectúen estrategias institucionales tendientes a revalorar la función docente, buscando un mayor equilibrio con la función investigadora del profesorado.

f) *Trabajo en equipo de distintos entornos culturales, en el aula*, lo cual además de ser una cuestión de tiempo y que se irá logrando cada vez más si se mantiene la tendencia actual de crecimiento del porcentaje de alumnado de intercambio internacional, así como el proveniente de la inmigración, requiere además de formación del profesorado en métodos interactivos.

g) *El incluir temas culturales en las materias de la curricula actual*, lo cual requiere de formación y/o reciclado del profesorado en conocimientos culturales desde una perspectiva global, o bien, de la contratación paulatina de profesorado que cuente con dicha perspectiva.

h) *El diseño e implantación de una asignatura optativa de multicultural empresarial*, lo cual requiere del diseño de dicha asignatura, así como de un marketing especial en la UPF, a fin de obtener reputación entre el alumnado.

Por último, cabe destacar algunos aspectos derivados del análisis de la viabilidad de las estrategias deseadas por el profesorado:

- de las 14 estrategias mencionadas, 6 son estrategias viables en el corto plazo. Sin embargo, cabe destacar que 5 de esas seis, son estrategias de tipo político – institucional y sólo una de tipo didáctico-curricular.
- la mayor parte de las estrategias (8 de 14) son viable en el mediano o largo plazo ya que requieren principalmente acciones de establecimiento de convenios y/o de apoyo financiero; establecimiento de programas de incentivos; equilibrio docencia – investigación; reciclaje del profesorado actual y/o contratación de nuevo profesorado, así como que aumenten los intercambios de alumnado extranjero o la inmigración.
- el que estrategias la mayoría de las estrategias deseadas por el profesorado sean poco viables en el corto plazo, ya que se requieren acciones de cambio institucional importantes, así como de reciclaje del recurso humano, puede ser un indicador de que el entorno actual de la UPF no está lo suficientemente preparado para una intervención sobre el tema y que quizá el primer paso de la intervención tendría que ver con acciones que tuvieran como objetivo básico la sensibilización y/o formación inicial sobre temas culturales de los diversos integrantes de la comunidad universitaria (directivos, profesorado y alumnado).

A MODO DE SINTESIS DEL CAPITULO

⇒ *Revisión y análisis de planes de estudio*

A fin de realizar una síntesis del análisis efectuado de los planes de estudio de las 5 universidades revisadas, me apoyaré en el cuadro 16, en el cual he realizado un esquema visual de lo ya descrito en palabras a lo largo de la primera parte de este capítulo y del cual se podrían obtener las siguientes conclusiones:

Primero, si se comparan los programas de estudios del tercer ciclo (Masters y Postgrados) vs. las titulaciones de 1ro. y/o 2do. ciclo, se ve claramente que el enfoque intercultural y/o internacional está más presente en los estudios de tercer ciclo, tanto en número de programas, como en objetivos y contenidos relacionados con dichos enfoques.

Además, el diseño y oferta de programas de tercer ciclo es un fenómeno creciente en los últimos años y todo parece indicar que dicha tendencia se mantendrá, dentro del enfoque de educación permanente cada vez más presente en las universidades.

Segundo, si se comparan las titulaciones propias vs. las titulaciones homologadas en el 1er. y 2do. ciclos, también puede percibirse un claro enfoque internacional e intercultural en las titulaciones propias analizadas, en contraste con el escaso enfoque internacional e intercultural, de las titulaciones homologadas. Esto quizá debido a la mayor flexibilidad que pueden tener los primeros para responder a las necesidades sociales emergentes vs. los requerimientos a que están sujetos los segundos, por parte del Ministerio de Educación, que les otorga menor grado de flexibilidad.

Tercero, si comparamos las universidades públicas vs. las privadas podemos ver dos perfiles distintos. Por un lado las titulaciones analizadas de las universidades públicas tienen las siguientes características:

- a) Titulaciones homologadas de 1er y 2do ciclo, con escaso enfoque internacional e intercultural. Planes de estudio donde la prioridad es un enfoque económico-administrativo-financiero y que cuentan con el apoyo para el estudio de idiomas

CICLOS / TITULACIONES	ENFOQUE PLAN DE ESTUDIOS	TIPO DE UNIVERSIDAD	ESTRATEGIAS DEL CONTEXTO ACADÉMICO - INSTITUCIONAL
3ER. CICLO MASTERS / POSTGRADOS	<i>ENFOQUE INTERCULTURAL ORIENTACION SOCIOEDUCATIVA</i>	UNIVERSIDADES PUBLICAS (UB / UAB / UPF)	* Talleres de experiencias * Forum virtual * Forum de expertos * Seminarios (experiencias testimoniales)
MASTERS	<i>ENFOQUE INTERNACIONAL ORIENTACION HACIA LOS NEGOCIOS</i>	UNIVERSIDADES PRIVADAS Y PUBLICAS (UPF)	* Docencia bilingüe y/o estudio de un tercer idioma * Profesorado internacional * Alumnado extranjero en el programa * Prácticas internacionales
1ER. Y 2DO. CICLOS			
TITULACIONES PROPIAS	<i>ENFOQUE INTERNACIONAL E INTERCULTURAL</i>	UNIVERSIDADES PUBLICAS (UB / UAB / UPF)	* Docencia en inglés y/o estudio de idiomas * Prácticas en empresas * Docencia en el extranjero
TITULACIONES HOMOLOGADAS Lic. en Administración y Dirección de Empresas (ADE) Lic. en Ciencias del Trabajo	<i>ALGUNAS ASIGNATURAS CON ENFOQUE INTERNACIONAL Y/O INTERCULTURAL</i>	UNIVERSIDADES PRIVADAS Y PUBLICAS (UPF)	* Docencia en inglés y/o estudio de idiomas * Programas de intercambio * Profesorado internacional * Alumnado extranjero en aula * Prácticas en el extranjero
Lic. en ADE y Diplomatura en Ciencias Empresariales	<i>ESCASO ENFOQUE INTERNACIONAL E INTERCULTURAL</i>	UNIVERSIDADES PUBLICAS (UB / UAB)	* Estudio de idiomas

Cuadro 9. Esquema visual síntesis del análisis de los planes de estudio

b) Titulaciones propias de 1er y 2do ciclo con enfoque internacional e intercultural, apoyadas con estrategias como la docencia en inglés y/o estudio de idiomas; prácticas en empresas, así como la posibilidad de realizar parte del programa en el extranjero.

c) Titulaciones de 3er ciclo (Masters y Postgrados) con una clara orientación socioeducativa y un enfoque intercultural, donde temas como la inmigración, la ciudadanía y la mediación son claves. Cuentan con el apoyo de estrategias académico-institucionales llevadas a cabo local o virtualmente, pero que no requieren desplazamiento geográfico.

Por otro lado, las titulaciones analizadas de las universidades privadas, y una de las universidades públicas (UPF), que se ubica ente ambos perfiles, tienen las siguientes características:

a) Titulaciones homologadas de 1er y 2do ciclo con enfoque internacional. No obstante que el plan de estudios sigue teniendo un enfoque económico-administrativo-financiero básico en el caso de ADE, o bien, de Relaciones Laborales y Administración de R.H. en el caso de Ciencias del Trabajo, ambas titulaciones cuentan con el apoyo de diversas estrategias que les permiten crear un contexto favorable al enfoque internacional planteado en sus objetivos. Las cinco estrategias utilizadas se detallan en el cuadro 16, siendo requisito en algunas de ellas la movilidad a ámbitos foráneos.

b) Titulaciones de 3er ciclo (Masters y Postgrados) con una clara orientación hacia los negocios y un enfoque internacional, donde temas como la perspectiva o mentalidad internacional, las habilidades directivas y la gestión de equipos multiculturales, son claves. Cuenta con el apoyo de diversas estrategias que les permiten crear un contexto favorable al enfoque internacional planteado en los objetivos. Las cuatro estrategias utilizadas se detallan en el cuadro 16, siendo requisito en algunas de ellas la movilidad a ámbitos foráneos.

Cuarto, si comparamos los resultados del presente análisis con los encontrados por Barragán (99) en la Comunidad Andaluza, cuando realizó un análisis de las asignaturas existentes sobre interculturalidad y la migración en los planes de estudio de ese momento, podemos ver algunas diferencias o cambios importantes. En el cuadro 10 se muestra en forma contrastada los resultados de ambos estudios.

Universidades Andaluzas Barragán (1999) U. de Granada	Universidades Catalanas De Santos (2004) U. de Barcelona
<p>- No existe en las universidades andaluzas una necesidad compartida de considerar la interculturalidad como una línea de formación básica para todos aquellos profesionales que trabajan en los distintos aspectos de la vida social</p>	<p>- Comienza a surgir en las universidades catalanas la necesidad de considerar la interculturalidad como parte de la formación universitaria, sobre todo a través de títulos propios y/o Masters y Postgrados, para aquellos profesionales que trabajan en los diferentes ámbitos de la vida social donde está más presente la multiculturalidad</p>
<p>- La educación parece ser la única parcela en la que la interculturalidad se ve útil y esto responde únicamente al hecho de que está aumentando la presencia de población inmigrante extranjera en las escuelas.</p> <p>- Nos encontramos con una formación universitaria que considera que lo intercultural sólo está relacionado con la educación y que además, cuando se trata lo intercultural se hace como asignatura optativa, es decir, como una pequeña especialización que aquellos estudiantes que la consideren necesaria pueden realizar</p> <p>- Las necesidades de grupos culturalmente diferentes no se limitan al ámbito educativo, sino que también abarca otros aspectos de la vida social como el trabajo, la vivienda, el estatus jurídico, el acceso a los servicios sociales y sanitarios.... Y no son precisamente los profesionales de la educación los que trabajan en estas áreas sociales, son los trabajadores sociales, los abogados, los empresarios, los psicólogos, los funcionarios, los profesionales de la salud. Pero en su formación universitaria no aparece la interculturalidad como asignatura, ni siquiera como optativa</p>	<p>- El ámbito educativo formal y el de las minorías ya no parecen ser el único ámbito al que se dirige la formación universitaria con enfoque intercultural. Comienza a abrirse a otros ámbitos como la sanidad, vivienda, mercado laboral y organizaciones empresariales.</p> <p>- En las titulaciones homologadas, cuando existen asignaturas relacionadas con el enfoque intercultural, por lo general son optativas</p>
<p>- Existe una necesidad real de formación en interculturalidad reflejada en las demandas que los profesionales realizan una vez terminada su aventura universitaria y que se refleja en la gran cantidad de cursos de especialización que ofrecen diversas instituciones tanto públicas como privadas (colegios oficiales, empresas de formación, diputaciones, ayuntamientos....)</p>	<p>- Existe una creciente oferta de programas universitarios de tercer ciclo (Masters y Postgrados), que tratan de responder a la necesidad de formación en el fenómeno de la diversidad cultural, la inmigración, la interculturalidad, la ciudadanía y la mediación cultural.</p>

Cuadro 10. Comparativo resultados estudios universidades andaluzas vs. catalanas

⇒ *Entrevistas con profesorado universitario*

A fin de realizar una síntesis del análisis efectuado de las entrevistas con el profesorado universitario, primero se destacan las similitudes o coincidencias encontradas al comparar los perfiles utilizados para el análisis, y posteriormente se hará mención de las diferencias encontradas y sus posibles implicaciones.

Primero, las coincidencias o similitudes que se encontraron entre los perfiles de profesorado tienen relación con ocho de las dimensiones presentes en el análisis, a saber: a) plan de estudio ADE, tanto el actual como el deseado; b) perfil del alumnado actual de ADE; c) estrategias actuales, en relación al programa de intercambio Erasmus; d) indicadores de la multiculturalidad en la UPF; e) multiculturalidad en la sociedad; f) desarrollo de la competencia intercultural; g) necesidades formativas del alumnado, en cuanto a adquisición de conocimientos y dominio de habilidades o destrezas y h) necesidades formativas del profesorado, en cuanto al contexto de la UPF. Ver detalle de resultados en el cuadro 11.

Segundo, las diferencias encontradas entre los perfiles del profesorado tienen relación con cinco de las dimensiones consideradas en el análisis, a saber: a) Valoración del hecho multicultural en la universidad; b) estrategias actuales; c) necesidades formativas del alumnado, en cuanto a adquisición de conocimientos y desarrollo de actitudes; d) estrategias deseadas, tanto en las de tipo político – institucional como en las de tipo didáctico – curricular, así como en las e) necesidades formativas del profesorado. Ver detalle de resultados en el cuadro 12.

Cabe destacar que las principales diferencias encontradas entre los perfiles del profesorado tienen que ver 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 o de ellos mismos, que resaltan necesidades formativas también relacionadas con aspectos culturales y de perspectiva internacional.*

La interculturalidad en las carreras de gestión:
aportes desde la curricula y el profesorado

DIMENSION	SUBDIMENSION	SINTESIS DE RESULTADOS
Planes de estudio ADE	Actuales	<input type="checkbox"/> Muy poca flexibilidad <input type="checkbox"/> Surge más por el tipo de profesores que hay que por lo que los alumnos necesitan <input type="checkbox"/> Poco favorable para el nuevo ámbito internacional
	Deseados	<p>- una enseñanza más práctica y centrada en el alumnado, así como equilibrio y flexibilidad, que favorezcan la movilidad</p> <p>- Tener como objetivos del nuevo plan: aprender a aprender; pensar con un cierto método, saberse pintar el mundo y creatividad, que servirían para que el licenciado pudiera en el ámbito laboral a) recrear la profesión a cada instante, b) enfrentar y resolver problemas, así como c) trabajar cómodamente en entornos diversos, internacionales y multiculturales</p> <p>- Como métodos didácticos se destaca una enseñanza cada vez más flexible, con menos clases presenciales y con una mayor diversidad de métodos o estrategias didácticas, como pueden ser: a) más apoyo de nuevas tecnologías, b) optimización de las tutorías por parte del profesorado, así como c) mayor participación activa del alumnado en su proceso de enseñanza-aprendizaje y d) retroalimentación continua sobre el desempeño del alumnado</p>
Perfil de alumnado actual		<p>- Fuerte en economía e inglés y por ser muy trabajadores (prácticos)</p> <p>- Ser poco participativos y tener poca experiencia vital</p>
Estrategias deseadas	Programa de intercambio y asignaturas en inglés	<input type="checkbox"/> que los actuales programas de intercambio (Ej: ERASMUS) fueran obligatorios <input type="checkbox"/> que cada vez más el alumnado se matricule en asignaturas en inglés. Esta estrategia estaría sujeta a la creación de ciertos incentivos que compensaran el mayor esfuerzo del alumnado, así como se tendría que cuidar el equilibrio con las otras lenguas de la UPF
Multiculturalidad en la UPF	Indicadores	<p>a) la diversidad de nacionalidades del profesorado,</p> <p>b) la diversidad de nacionalidades del alumnado, con variaciones importantes en los diferentes niveles de enseñanza, así como</p> <p>c) la diversidad de idiomas utilizados en las materias y en la facultad.</p>
Multiculturalidad en la sociedad		<input type="checkbox"/> Barcelona empieza a tener cierta multiculturalidad, pero aún es poco frecuente trabajar en equipos multiculturales <input type="checkbox"/> España es un país bastante cerrado, la gente está muy enraizada, hay poca disposición a la movilidad <input type="checkbox"/> Falta de apertura en general, la tendencia a la individualidad y el miedo a perder el control, aspectos que pueden dificultar y no promover los procesos de internacionalización de la sociedad en general y de las empresas e instituciones educativas en particular, así como que pueden no facilitar la convivencia multicultural en dichos ámbitos. <input type="checkbox"/> Encontrar un equilibrio en la integración social y la gestión de la diversidad laboral, las cuales debieran ser fruto de un esfuerzo mutuo, así como evitar la potencial discriminación o exclusión que se puede dar en ambos procesos.
Desarrollo de la competencia intercultural		Es más un asunto relacionado con la experiencia, con la práctica y con el contexto vital del alumnado que con contenidos temáticos
Necesidades formativas del alumnado	Conocimientos	<p>- Idiomas</p> <p>- Conocimiento del mundo</p>
	Habilidades o destrezas	<p>- Gestión de equipos multiculturales</p> <p>- Habilidades directivas</p> <p>- Adaptación y flexibilidad</p>
Necesidades formativas del profesorado	Contexto UPF	<p>- Revalorar la actividad docente y equipararla con la investigadora</p> <p>- Resistencia al posible cambio por parte del profesorado</p>

Cuadro 11. Coincidencias entre los perfiles de profesorado entrevistado

PERFILES DE PROFESORADO	ESTRATEGIAS FORMATIVAS ACTUALES	VALORACION DEL HECHO MULTICULTURAL EN LA UNIVERSIDAD	ESTRATEGIAS DESEADAS DE TIPO POLITICO - INSTITUCIONAL
<p>PERFIL 1</p> <p>- Haber realizado estudios de doctorado en el extranjero, fuera de su país de origen</p> <p>- Haber vivido al menos 4 años en el extranjero</p>	<p>La estrategia de impartir asignaturas en inglés con profesorado extranjero es valorada en general como muy favorable</p>	<p>La valoración es positiva porque</p> <p>a) favorece la creatividad,</p> <p>b) promueve el intercambio cultural y porque</p> <p>c) se crea un ámbito diverso, en pequeña escala, como reflejo de Europa</p>	<p>- Mayor intensidad de opinión sobre las estrategias que podrían llevarse a cabo en el ámbito internacional</p> <p>- Mención de estrategias que destacan la importancia y beneficios de la multiculturalidad, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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
<p>PERFIL 2</p> <p>- Haber realizado estudios de doctorado en su país de origen</p> <p>- Haber vivido menos de 4 años en el extranjero</p>	<p>El origen de la carencia o debilidad lingüística, no se encuentra en el ámbito universitario, sino en etapas anteriores del proceso formativo del alumnado</p>	<p>Ubica la preocupación por el hecho multicultural más en ámbitos de educación básica y media, que en la universidad</p>	<p>Mención de estrategias que no destacan lo internacional ni lo intercultural</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ visitas y prácticas con empresas (internships) a nivel local ➤ la creación de clubes universitarios ➤ la creación de residencias universitarias, que permitan la convivencia

Cuadro 12. MATRIZ COMPARATIVA DE DIFERENCIAS ENTRE PERFILES PROFESORADO 1/2

PERFILES DE PROFESORADO	ESTRATEGIAS DESEADAS DE TIPO DIDACTICO - CURRICULAR	NECESIDADES FORMATIVAS DEL ALUMNADO	NECESIDADES FORMATIVAS DEL PROFESORADO
<p>PERFIL 1</p> <p>- Haber realizado estudios de doctorado en el extranjero, fuera de su país de origen</p> <p>- Haber vivido al menos 4 años en el extranjero</p>	<p>Estrategias con orientación internacional y/o intercultural, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 	<p>ADQUISICION DE CONOCIMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - contar con conocimientos generales y específicos de otras culturas, de los distintos entornos con los que pueda tener relación el alumnado. - conocimientos de tipo técnico empresarial, con énfasis en la perspectiva internacional <p>DESARROLLO DE ACTITUDES</p> <ul style="list-style-type: none"> - el ámbito universitario no es el único ámbito para enseñar actitudes. La formación de las actitudes tiene su origen en estadios anteriores de la formación del alumnado. 	<p>Los formadores son los primeros que se tienen que formar sobre el nuevo entorno global y cultural, adquiriendo</p> <ul style="list-style-type: none"> a) conocimiento cultural desde una perspectiva global, así como que deberían tener b) mayor contacto con la realidad empresarial.
<p>PERFIL 2</p> <p>- Haber realizado estudios de doctorado en su país de origen</p> <p>- Haber vivido menos de 4 años en el extranjero</p>	<p>Estrategia que tiene relación con las habilidades directivas que requiere un enfoque de negocios</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ potenciar el desarrollo de las habilidades directivas en las asignaturas 	<p>CONOCIMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - conocimientos de tipo técnico empresarial, con énfasis en la capacidad de emprender, así como en un enfoque económico, administrativo de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - No necesitan nada porque cuentan con el mejor profesorado internacional de España y uno de los mejores de Europa - Lo que necesitan es mejorar aspectos técnicos de la docencia, porque ninguno de los profesores es experto en temas educativos

Cuadro 12. MATRIZ COMPARATIVA DE DIFERENCIAS ENTRE PERFILES PROFESORADO 2/2

Tercero, si comparamos las similitudes y diferencias encontradas entre los perfiles del profesorado, con los retos de la educación superior al inicio del siglo XXI, tema tratado en el capítulo 2 de la presente tesis, se observa como las opiniones del profesorado entrevistado, coinciden también con la mayoría de los retos planteados por los estudiosos del tema, aunque en algunos de ellos con matices importantes, dependiendo del perfil del profesorado, como se explica enseguida:

a) El plan de estudios deseado para la titulación de ADE coincide con varios de los aspectos factibles de mejora que plantean los estudiosos en la *búsqueda de equilibrio entre lo cualitativo y lo cuantitativo en el ámbito de la docencia*, a saber:

- la necesidad de plantear la renovación de los planes de estudio desde un enfoque curricular que posibilite el cuestionamiento de la cultura, las creencias y las prácticas relacionadas con la enseñanza superior
- debería detenerse la excesiva parcialización y especialización de los planes estudios, así como modificar el enfoque demasiado orientado al mercado de trabajo
- el cuestionamiento de los métodos de enseñanza con el fin de lograr que en la práctica exista un mayor equilibrio entre los diversos procedimientos que se deben utilizar (enseñanza individual, tutorías, enseñanza en grupo y trabajos prácticos)
- el profesorado debería prestar más atención al sujeto de la enseñanza, el estudiante, para que se enseñe no todo lo que el profesor sabe sino lo que el estudiante puede aprender

Por lo anterior, algunos de los objetivos que, según los estudiosos, debieran tener los programas de enseñanza universitaria, a fin de cubrir las nuevas necesidades de cualificación profesional, que demanda el nuevo entorno serían los siguientes:

- ⇒ Preparar para el aprendizaje a lo largo de toda la vida
- ⇒ Transmitir una formación básicamente generalista y participatoria
- ⇒ Enseñar a resolver problemas reales
- ⇒ Formar la personalidad de los estudiantes de modo que:

- a) sean más emprendedores
 - b) *estén mejor preparados para la cooperación*
 - c) estén más motivados para resolver problemas
- ⇒ Transmitir valores generales relacionados con la cultura y los valores del trabajo: mayor atención al entorno del trabajo, mayor énfasis en los nuevos estilos de gestión, *mayor énfasis en los aspectos culturales y humanos del proceso productivo*

Asimismo, a fin de poder alcanzar los objetivos propuestos es necesario *modificar los métodos de enseñanza actuales, propiciando el uso de métodos de enseñanza cada vez más proactivos, en lugar de los métodos de enseñanza reactivos*, hasta ahora utilizados.

b) En cuanto al reto de la búsqueda de la calidad del profesorado que plantean los estudiosos, el profesorado entrevistado menciona el reto que existe de *lograr un equilibrio en la valoración y atención por parte de las universidades entre las dos funciones básicas del profesorado universitario, es decir, entre docencia e investigación*.

c) En relación al reto de fortalecer la relación Universidad – mercado laboral que plantean los estudiosos, el profesorado de perfil 1 plantea la *necesidad del propio profesorado de mayor contacto con la realidad empresarial*, en tanto que el profesorado del perfil 2 propone como *estrategia de formación para el alumnado las visitas y prácticas con empresas a nivel local*.

d) En referencia al reto que plantea la educación para la comprensión y el respeto de la diversidad cultural, así como para el desarrollo de habilidades interculturales, el profesorado de ambos perfiles plantean como *necesidades formativas del alumnado el dominio de idiomas, el conocimiento del mundo, así como la gestión de equipos multiculturales*.

Sin embargo, el profesorado de perfil 1 menciona necesidades formativas del alumnado adicionales como *contar con conocimientos de tipo cultural y conocimientos técnicos empresariales, pero con perspectiva internacional*. Asimismo, plantean la *necesidad de que el propio profesorado tenga conocimiento cultural desde una perspectiva global*.

Por otro lado, 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*

e) En relación al reto que menciona la creación de contextos institucionales favorables a la diversidad y a la inclusión, el profesorado de ambos perfiles destacan el *ambiente de pluralismo lingüístico existente en la UPF*. Sin embargo, el profesorado de perfil 1 propone varias estrategias adicionales 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*

f) Por último, en relación al reto que plantea continuar y profundizar la internacionalización de la Universidad, el profesorado de ambos perfiles proponen que el actual programa de intercambio ERASMUS fuera obligatorio, así como que cada vez más el alumnado se matricule en asignaturas en inglés. Cabe destacar que ambas propuestas coinciden con las estrategias actuales, las cuales piden ser ampliadas. Sin embargo, el profesorado de perfil 1 otorga una mayor intensidad de opinión en dichas estrategias, 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 estadías de trabajo en el extranjero, también obligatorias*
- *fomento de intercambios interuniversitarios, ya sea de profesorado, como de programas (ej: ejercicios interculturales)*

g) Las 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 esto se derivaría la importancia y prioridad futura de la formación del profesorado universitario en ámbitos internacionales, a través de estrategias como intercambios, estadías, 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.

ANEXOS

Síntesis de titulaciones homologadas de primero y segundo ciclo analizadas

1. La *Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas*, que es un título homologado de primero y segundo ciclo y que es ofertada por las Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales de las tres Universidades públicas (UB / UAB / UPF), muestra un enfoque claramente económico (reflejado en los objetivos y perfiles de egreso).

En cuanto a las materias de tipo humanístico o que podrían tener alguna relación con la gestión de la diversidad, se encontraron sólo tres tipos de materias:

- a) Recursos humanos I y II / Gestión de los recursos humanos / Administración de Recursos Humanos
- b) Sociopsicología de las organizaciones / Sociología de la empresa
- c) Integración europea

Si se compara el total de créditos de las materias seleccionadas, que en el mejor de los casos serían 18 vs. los 300 créditos que tiene el plan de estudios completo, puede verse que la importancia relativa de dichas materias en el conjunto es muy escasa. Si por otra parte, se considera el hecho de que las materias son en la mayoría de los casos optativas, excepto la de integración europea, se reafirma la poca o casi nula importancia otorgada al enfoque social o humanista en estos planes de estudios.

Por otro lado, al revisar los objetivos y contenidos de dichas materias, en todos los casos el enfoque es congruente con el objetivo general de la Licenciatura, es decir, es un enfoque mayormente económico. Sólo en la materia de Integración Europea se hace mención a la cohesión social, además de la económica.

Como rasgos diferenciados de estas tres Universidades públicas en relación a la titulación analizada, es que la UPF ofrece varias de las materias mencionadas en inglés, como una estrategia de dominio de una lengua extranjera por parte del alumnado. Asimismo, cabe destacar que la web de la UB sólo cuenta con la información completa de la titulación en idioma catalán, en tanto que la UAB y la UPF publican la información en forma trilingüe (catalán, castellano e inglés).

Como contraste, la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas que ofrece la universidad privada, la UNICA, considera la internacionalización de la Universidad como un elemento básico y necesario para el estudiante. Con un 12% de alumnos extranjeros en las aulas, la potenciación del inglés como lengua instrumental en la docencia y un extenso programa de intercambios internacionales creen asegurar una buena preparación a nivel global.

Destaca una materia obligatoria que en las Universidades públicas no está incluida y en la que bien podría manejarse el tema de la gestión de la diversidad: Ética empresarial.

Finalmente, la Licenciatura y Master en Dirección de Empresas que ofrece la otra universidad privada, la Universidad Ramón Lull, es una doble titulación en cinco años, que tiene por objetivo “la formación de jóvenes universitarios con un alto potencial de desarrollo directivo, orientado al trabajo en equipo y con una marcada visión internacional, capaces de desenvolverse profesionalmente en entornos complejos y sometidos a un acelerado ritmo de cambio”

A través de este programa *“se desarrolla una perspectiva internacional que permite desenvolverse cómodamente en un contexto multicultural, en cualquier país del mundo”*

La perspectiva internacional que ofrece este programa se apoya en varias estrategias: a) Profesorado internacional; b) dominio de al menos 2 idiomas extranjeros; c) Participar en programas de intercambio internacional y d) Prácticas profesionales en el extranjero.

2) La **Diplomatura en Ciencias Empresariales**, que es una titulación homologada de primer ciclo, es ofertada por las Escuelas Universitarias de Estudios Empresariales de las tres Universidades públicas (UB / UAB / UPF) tiene un enfoque básicamente administrativo orientado a la gestión de las áreas funcionales de la empresa. Las materias en las que se podría incluir el tema de la gestión de la diversidad, a saber, a) Recursos Humanos y Sociología de la empresa, tienen por tanto, una orientación congruente con el objetivo general de la titulación.

3) La **Licenciatura en Ciencias del Trabajo**, que es un título homologado de segundo ciclo y que es ofertado por las Facultades de Derecho y/o Relaciones Laborales y/o

Estudios del Trabajo) de las 3 universidades públicas (UB / UAB / UPF), contiene algunas materias y/o contenidos relacionados con la gestión de la diversidad en sus planes de estudios, según se muestra en el cuadro 1.

No obstante contar con algunos temas dentro de algunas materias, relacionados con la gestión de la diversidad en el ámbito laboral, la proporción relativa vs. el total de créditos de la Licenciatura que va de 120 -150 créditos, es poco considerable.

Universitat	Materias relacionadas con la gestión de la diversidad	Objetivo y/o contenidos
UB	* Globalizació i Mercats de Treball * Dret dels estrangers (Optativas / 6 crèdits cada una)	No disponibles
UAB	Identitat social i treball (Obligatori / 6 crèdits)	Subjectivitat, identitat psicosocial, relacions de poder, agència, canvi psicosocial, efectes psicosocials, relacions de gènere, flexibilitat del treball, control psicosocial, noves formes d'organització del treball. Diversitat.
	Estructura social (Obligatori / 6 crèdits)	Classe, gènere i ètnia com a elements d'estructuració social: la seva relació amb el treball i el mercat laboral.
UPF	Mercado de trabajo en España y Europa (obligatori / 6 crèdits)	Tema 4. Gènere i treball Tema 5. Noves desigualtats i divisions en el mercat de treball: exclusió i insiders-outsiders
	Marc Normatiu Socio-laboral Europeu i Internacional (obligatori / 6 crèdits)	Tema 2. El dret social comunitari com a ordenament supranacional 2.3. Polítiques específiques de no discriminació: per raons ideològiques, ètniques o racials, orientació sexual i gènere Tema 10. La Seguretat Social dels treballadors migrants
	Demografia i Estudis de Població (optativa / 6 crèdits)	Tema 5. Migracions internacionals

Cuadro 1. Materias relacionadas con lo internacional o intercultural de la Licenciatura en Ciencias del Trabajo

Cabe destacar en forma diferenciada entre las tres universidades, el enfoque internacional que se pretende darle a esta titulación por parte de la UPF, ya que en su objetivo dice *“Es pretén que els llicenciats tinguin un marcat perfil internacional, tant en termes de coneixement d'idiomes com de coneixements i experiències. El estudis ofereixen la possibilitat de fer pràctiques en empreses o institucions públiques o estades en centres universitaris estrangers”*.

Síntesis de titulaciones propias con enfoque internacional y/o intercultural

1) El **Graduado en Empresa Internacional de la UB** tiene como objetivo “formar professionals experts en el mercat internacional. La graduatura en Empresa Internacional proporciona, d'una banda, l'aprenentatge de les més avançades tècniques d'organització i administració d'empreses amb projecció internacional i incideix especialment en els mètodes de gestió, de màrqueting i en les tècniques de comerç exterior. I d'altra banda, facilita la capacitat lingüística per moure's amb èxit en aquest àmbit”

Por otro lado, a través de la titulación se da “l'oportunitat de desenvolupar la capacitat d'anàlisi i de presa de decisions, el treball en equip, la comunicació i la negociació.

D'altra banda, també pretén *potenciar el lideratge i la motivació, la flexibilització per a l'adaptació al canvi i la predisposició a l'intercanvi cultural”*

Como parte del enfoque internacional, da especial importancia al dominio de idiomas extranjeros, así como la posibilidad de tener experiencia internacional. “L'anglès i el francès són idiomes obligatoris al llarg dels dos primers anys de la titulació, a banda de l'alemany i l'italià, de caràcter optatiu, que l'alumnat pot cursar durant el seu tercer curs. s'ofereix la possibilitat de poder cursar el tercer any a diversos països de la Unió Europea. El Regne Unit, França, Alemanya, Holanda, Dinamarca i Suècia, són els actuals partners de la GEI”

2) El **Graduado Superior en Estudios Internacionales e Interculturales** de la UAB pide como parte del perfil de ingreso, las siguientes características:

- Facilitat per l'aprenentatge d'idiomes
- Capacitat d'adaptació
- *Sensibilitat social*
- *Interès per conèixer cultures diferents*

El programa responde a los requerimientos de la globalización económica “*una formació que és a la vegada internacional i local, especialitzada i polivalent*. Les empreses necessiten professionals amb coneixements de les especificitats culturals,

econòmiques, socials, polítiques i jurídiques d'una àrea geogràfica en concret". En el programa se especializan en tres zones geopolítiques: Amèrica Latina, el Mediterràneo y el Extremo Oriente.

El programa pretende formar "*persones que actuen d'intermediaris, de comunicadors, d'assessors, d'agents en les relacions interculturals*"; persones que poden facilitar el treball dels especialistes d'un camp concret en un marc cultural que ells desconeixen"

Además, estos titulados darán soporte "a les diferents entitats de les administracions públiques locals, autonòmiques o nacionals relacionades amb el benestar social, amb la immigració, amb l'ensenyament i amb les relacions diplomàtiques"

Cabe destacar el listado de materias obligatorias que se cursan en el programa, ya que a través de ellas se pretende que el alumnado conforme una visión internacional e intercultural, a saber:

- *Antropologia cultural*
- *Comunicació internacional i intercultural*
- *Educació multicultural*
- *Geografia humana*
- *Psicologia social i cultural*
- *Dinàmiques demogràfiques*
- *Relacions internacionals del món actual*
- *Seminari I: la construcció social de la realitat*
- *Seminari II: aplicació de les eines d'anàlisi a les activitats interculturals*

3) Por último, el **Grado Superior en Comercio Internacional** que ofrece la Escuela de Comercio Internacional (ESCI), adscrita a la UPF, es un título propio que pretende que su titulado sea "un experto en Comercio Internacional dispuesto a tratar desde España o desde el extranjero con empresarios de todo el mundo y *relacionarse con fluidez con formas de vida muy diversas*"

El titulado de ESCI reúne algunas de las características siguientes:

- *Tolerancia ante actitudes y costumbres diferentes.*
- *Versatilidad y adaptabilidad a situaciones y personas diversas.*

- *Abierto al multiculturalismo.*
- *Interés por viajar y conocer otras culturas.*

El programa reúne aspectos de 4 áreas, siempre desde una visión internacional: a) dirección y técnicas empresariales (42%); b) *estudios humanísticos e institucionales* (23%), c) economía (12%); d) métodos cuantitativos (10%); e) idiomas (8%) y f) prácticas en empresas (5%)

Las habilidades emocionales, *el sentido ético, la capacidad para comunicar y adaptarse a otras culturas* y el conocimiento del derecho internacional son conocimientos imprescindibles para un experto en negocio internacional.

La formación en la Escuela es trilingüe; se imparten clases en castellano, catalán e inglés. Además se estudian varios idiomas extranjeros: alemán, chino mandarín, francés, japonés, ruso.

Síntesis de Masters y postgrados con enfoque internacional y/o intercultural

1) El **Master en Inmigración y Educación Intercultural** que ofrece la UB, tiene por objetivos a) *la formación de expertos en el conocimiento y tratamiento de la diversidad cultural en sociedades urbanas desarrolladas, y muy especialmente frente al fenómeno de la inmigración en Cataluña y España, así como b) preparar profesionales competentes en las múltiples áreas relacionadas con esta realidad social cada vez más presente en las sociedades europeas.*

Por lo anterior, se enfoca en diversos ámbitos como la enseñanza, la educación social, la medicina y la salud pública, el urbanismo y la vivienda, así como el desarrollo y las ONGs.

El programa de este master se muestra en el cuadro 1

Primer año: experiencia y legislación en inmigración y educación intercultural (158 horas)
M1: Legislación
M2: Conocimiento cultural
M3: Servicios sociales
M4: Educación

Segundo año: Teorías y modelos de actuación (152 horas)
M5: Fundamentos sociales
M6: Antropología
M7: Políticas aplicadas
M8: Pensamiento de la diversidad

Cuadro 1. Programa de contenidos del Master en inmigración y educación intercultural

Es como parte del módulo 7 que en este Master se toca la gestión de la diversidad en entornos empresariales en el tema denominado "*Política empresarial: los nuevos retos y oportunidades de la diversidad cultural para el mundo empresarial*"

2) El **Postgrado en Interculturalidad, Educación y Cohesión Social** que también se ofrece en la UB a través del Departamento MIDE, es un programa de reciente diseño y que se imparte por vez primera en octubre del 2004. Está dirigido especialmente a profesionales del ámbito educativo o a profesionales interesados en el tema y tiene por objetivo "Ofrecer una formación especializada para analizar críticamente y llevar a la

práctica los nuevos planteamientos, programas, materiales y recursos educativos relacionados con la interculturalidad, la construcción de la ciudadanía y la cohesión social”

El aspecto diferenciador de este postgrado está en ofertar a los profesionales de diferentes ámbitos sociales, la oportunidad de profundizar críticamente en conocimientos actualizados sobre la construcción de la ciudadanía cultural y en el reto de la cohesión social en contextos multiculturales, desarrollando competencias que les permitan transferir estos conocimientos a su práctica profesional.

Para cumplir con estos objetivos, el programa incluye ocho temas, que se muestran en el cuadro 2

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. SOCIEDADES MULTICULTURALES Y COHESIÓN SOCIAL: EL RETO DE LA INTERCULTURALIDAD2. EL DESARROLLO DE LA IDENTIDAD EN SOCIEDADES MULTICULTURALES3. LA EDUCACIÓN INTERCULTURAL: MODELOS Y ESTRATEGIAS4. POLÍTICA LINGÜÍSTICA Y EXPERIENCIAS EDUCATIVAS EN CONTEXTOS MULTILINGÜES5. COMPETENCIAS INTERCULTURALES: DIAGNÓSTICO Y FORMACIÓN6. MEDIACIÓN INTERCULTURAL: MODELOS Y ESTRATEGIAS7. LA CONSTRUCCIÓN DE UNA CIUDADANÍA ACTIVA INTERCULTURAL8. GÉNERO Y CIUDADANÍA: HACIA UNA CIUDADANÍA PARITARIA |
|--|

Cuadro 2. Programa de contenidos del Postgrado en Interculturalidad, educación y cohesión social

Es como parte del tema 5 que se aborda el tema de la gestión de la diversidad cultural en las empresas, a través de temas como: “a) *Diagnóstico de las competencias interculturales en las organizaciones, así como b) la empresa multicultural: un reto para la formación y c) taller de experiencias: desarrollo de la competencia comunicativa intercultural*”

3) La UAB oferta desde la última semana de septiembre del 2004 un programa doble que consiste en una **Postgrado en atención socioeducativa al alumnado de origen inmigrante y minoritario**, el cual puede convertirse en un **Master en educación, inmigración y minorías**, a través de la presentación pública y la aprobación frente a un tribunal de un trabajo de investigación en el curso académico posterior a la superación del periodo de docencia.

El programa está dirigido a personal docente en activo, así como a personal docente destinado a servicios educativos. Los contenidos del programa de postgrado se muestran en el cuadro 3

Módulo I: Inmigración, minorías y educación; Migraciones contemporáneas y modelos de sociedades multiculturales; El caso de Cataluña en el sur de Europa
Módulo II: Proyectos migratorios de los diversos grupos de inmigrantes en Cataluña; Experiencias y relaciones origen/destino, estructuras familiares y educación
Módulo III: Organización escolar y mecanismos de integración educativa; Problemáticas, medidas y debates; Buenas prácticas: acogida, mediación, estrategias docentes generales y específicas
Módulo IV: Experiencias de investigación e intervención educativa en inmigración, minorías y educación en nuestro entorno y a nivel internacional

Cuadro 3. Programa modular del Postgrado en atención socioeducativa al alumnado de origen inmigrante y minoritario

4) La UPF ofrece un **Postgrado en Ciudadanía e inmigración: la gestión de la diversidad cultural**, el cual tiene una duración de 150 horas y es ofertado en conjunto con el IDEC, ya que “la gestión de la diversitat cultural requereix ser abordada des de la interdisciplinarietat, la transversalitat i l'anàlisi multinivell.

Aquest diploma de postgrau té com a objectiu destacar els elements principals que ens ajudin a entendre aquest procés tot centrant-se en la relació entre ciutadania i immigració”.

Los objetivos específicos del programa son:

- Proporcionar un marc analític, conceptual i institucional per analitzar els principals factors de transformació social, política i cultural de les nostres democràcies avançades.
- Proporcionar instruments empírics per identificar els debats que vinculen la ciutadania i la immigració.
- Oferir criteris teòrics per legitimar decisions polítiques, el disseny de programes i de plans d'accions estratègiques.

El programa se estructura en tres partes. En la primera part (*Els contextos de la multiculturalitat*) s'introdueixen els elements conceptuals principals per abordar la diversitat cultural des d'una perspectiva contextual. S'analitzaran la relació de la ciutadania amb les tradicions democràtiques i nacionals, el pluralisme d'identitats culturals (feminisme, moviment gai, etc.), el pluralisme d'identitats nacionals, la immigració, la globalització, la construcció política de la Unió Europea, i, finalment, l'entorn de la Mediterrània.

La segona part (*Les dimensions de la immigració; perspectives i sectors*) incideix en el caràcter interdisciplinari i intersectorial del tema de la immigració. Aspira a presentar les principals qüestions que es discuteixen des del punt de vista de la demografia, la política, la sociologia, l'antropologia, el dret, l'ètica i la filosofia, i dels sectors més afectats com el de la educació, el treball, l'habitatge i la sanitat.

La tercera part (*La gestió de la diversitat cultural: actors i temes bàsics*) aborda el tema des de la perspectiva dels actors que participen en el procés i de les principals qüestions que preocupen les administracions (pluralisme religiós, actituds i valors de la població ciutadana, mediadors culturals, etc.).

5) La UPF ofrece un **Master en Business Administration (MBA Tiempo completo)**, así como un **Master en Business Administration (MBA Tiempo parcial)**, ofertado en conjunto con el IDEC, para los profesionales que trabajan.

A través de estos programas se pretende entre otras cosas consolidar una mentalidad internacional en un contexto globalizado, así como fomentar las habilidades de dirección y liderazgo, que les permitan manejar los conflictos y la diversidad en el entorno internacional. De los contenidos del programa, destaco tres materias relacionadas con el tema, las cuales se muestran en el cuadro 4

Direcció d'empresa internacional (MBA Tiempo parcial)

Aquesta assignatura tracta de les oportunitats i amenaces que comporta dirigir una empresa en diversos països. Coneixeràs, entre d'altres temes, el procés d'internacionalització de l'empresa, la competència en entorns globalitzats, *l'encreuament de cultures i la col·laboració en equips pluridisciplinars*.

Habilitats directives (MBA Tiempo parcial)

S'abordaran les qüestions necessàries per dur a terme amb èxit tasques directives com: el lideratge, el treball en equip, la negociació, la motivació, la comunicació i les habilitats per conduir reunions i

presentacions, tot reforçat amb exercicis pràctics i role playing.

Business ethical dilemmas (MBA Tiempo completo)

Building on philosophical and economic approaches, we will propose a *methodology specific to the trade-offs between ethical values and business values.*

Cuadro 4. Algunos contenidos de los Master en Business Administration de la UPF

6) La Universidad Internacional de Cataluña (UNICA) ofrece el **Master en Internacional Business Management**, el cual pretende ofrecer “una formación innovadora, próxima a un mundo económico y social en transformación y que transmita las *capacidades necesarias para adaptarse al cambio y relacionarse empresarialmente con agentes de diferentes culturas y comportamientos, así como la capacidad de comunicarse eficientemente con interlocutores de diferentes entornos*”

A través del análisis del programa del Master se puede ver que se otorga importancia a la responsabilidad social de las empresas, al desarrollo de las habilidades directivas, así como a la gestión de la diversidad, tanto en el ámbito de la dirección de equipos multiculturales, las estrategias de marketing internacional, así como el comercio y los negocios internacionales con los mercados asiáticos. Ver detalle de algunos contenidos en el cuadro 5

Dirección de equipos multiculturales

La asignatura se dividirá en dos partes: una dedicada a la dirección general como tal y otra dedicada a la dirección de organizaciones multiculturales o multinacionales.

En la primera parte, reflexionaremos sobre las funciones y obligaciones de la dirección general, las diferencias culturales y de objetivos entre departamentos, la planificación estratégica y el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) como una posible herramienta para fijar objetivos.

En la segunda parte, analizaremos las diferencias culturales entre países y sus consecuencias según los modelos de Hofstede y Trompenaars, al tiempo que nos enfrentaremos a los problemas de la negociación intercultural, la gestión del conocimiento entre la sede y las filiales y elementos como la expatriación o repatriación de personal.

Mercados Asiáticos

Es indispensable fomentar el conocimiento de la diversidad cultural como condición previa para que las relaciones económicas internacionales sean recíprocas y fructíferas. El gobierno español contempla dar prioridad al logro de unas relaciones más equilibradas con Asia y así lo plasma el Plan Marco Asia Pacífico.

El continente asiático se ha convertido en los últimos años en la zona de mayor crecimiento demográfico y económico del planeta. Actualmente esta región concentra el 56% de la población del mundo y produce en torno al 25% del PIB mundial. Las oportunidades de negocio que presentan estos mercados a corto y medio plazo son muy favorables para las

empresas. El curso centrará especialmente su atención sobre China, que representa un enorme mercado que se ha convertido en el primer destino mundial de inversiones extranjeras.

Habilidades directivas

En el mundo profesional, las reglas están cambiando. El éxito viene determinado por la manera en que nos relacionamos con nosotros mismos y con los demás. La asignatura pretende mejorar las habilidades directivas de los candidatos y facilitarles metodologías y técnicas de gestión y dirección de personas.

Inteligencia emocional / Responsabilidad personal y actitud proactiva / El lenguaje no verbal, su importancia / Liderazgo y Dirección de personas / Gestión de conflictos: análisis, proceso de resolución, consecución de acuerdos

Cuadro 5. Algunos contenidos del Master en Internacional Business Management de la UNICA

7) Por último, el ESADE ofrece el **Master en Administración de Negocios (MBA)**, en tres tipos de formatos: MBA Tiempo completo, MBA Tiempo parcial, así como el MBA ejecutivo. Las diferencias de formato tienen relación con la curación, el horario, los idiomas de la enseñanza, así como el perfil del alumnado a quien va dirigido, como pueden verse en el cuadro 6

Programa	Duración	Horario	A quien va dirigido	Observaciones
MBA tiempo completo	18 meses	Completo	Profesionales con un mínimo de 2 años de experiencia laboral	Bilingüe
MBA tiempo parcial	Dos años	Lunes a viernes de 19 a 22 horas	Profesionales con al menos 3 años de experiencia	
MBA ejecutivo	18 meses	Viernes por la noche y sábados por la mañana y 5 semanas intensivas	Directivos de empresa de más de 5 años	Contar con el patrocinio de la empresa

Cuadro 6. Tres formatos de Master en Administración de Negocios (ESADE)

Entre los objetivos del programa cabe destacar los siguientes:

- a) Proporcionar una visión global e integradora del management, que garantice al participante el conocimiento tanto de los procesos como de las funciones que se dan en el seno de las nuevas organizaciones.

- b) *Facilitar una amplia perspectiva internacional, gracias a un enfoque global en todos los temas y al énfasis en las mejores prácticas del management internacional.*
- c) *Desarrollar las capacidades directivas que les serán más útiles en el futuro: capacidad de negociar y de resolver conflictos, de utilizar las técnicas de comunicación oral y escrita más convenientes, y de hacer presentaciones en distintos idiomas.*
- d) *Estimular en los directivos una sensibilidad social, así como el respeto al medio ambiente y a las personas, a través de una orientación ética y de un enfoque de responsabilidad social.*

Estos objetivos se pretenden cubrir no sólo a través de un programa académico, sino también apoyado por un *entorno multicultural y una experiencia internacional*, a través de las siguientes estrategias: a) *presencia de alumnado internacional en el programa;* b) *presencia de profesorado internacional;* c) *enseñanza bilingüe en el MBA de tiempo completo;* d) *la posibilidad de aprender un tercer idioma;* e) *la oportunidad de realizar prácticas internacionales, con lo cual complementar su formación en un entorno cultural diferente y trabajar en equipos globales durante los dos últimos trimestres del programa en el caso del MBA de tiempo completo, o bien, a través de un Seminario Internacional al finalizar el MBA Ejecutivo, a fin de adquirir un enfoque internacional y trabajar en un ambiente multicultural.*

ENTREVISTAS PROFESORADO (DIMENSIONES DE ANALISIS Y CÓDIGOS UTILIZADOS)

- 1 **Necesidades formativas
alumnado en competencia
intercultural**
 - **Conocimientos (NAC)**
 - **Habilidades (NAH)**
 - **Actitudes (NAA)**
 - **Prioridades (NAP)**

- 2 **Estrategias formativas
alumnado para la
competencia intercultural**
 - **Actuales Opciones (EAAO)**
Valoración (EAAV)
 - **Futuras Opciones (EAFO)**
Viabilidad (EAFV)
Valoración (EAFVA)

- 3 **Necesidades formativas
profesorado en
competencia intercultural**
 - **Conocimientos (NPC)**
 - **Habilidades (NPH)**
 - **Actitudes (NPA)**
 - **Métodos formativos (NPM)**
 - **Viabilidad (NPV)**

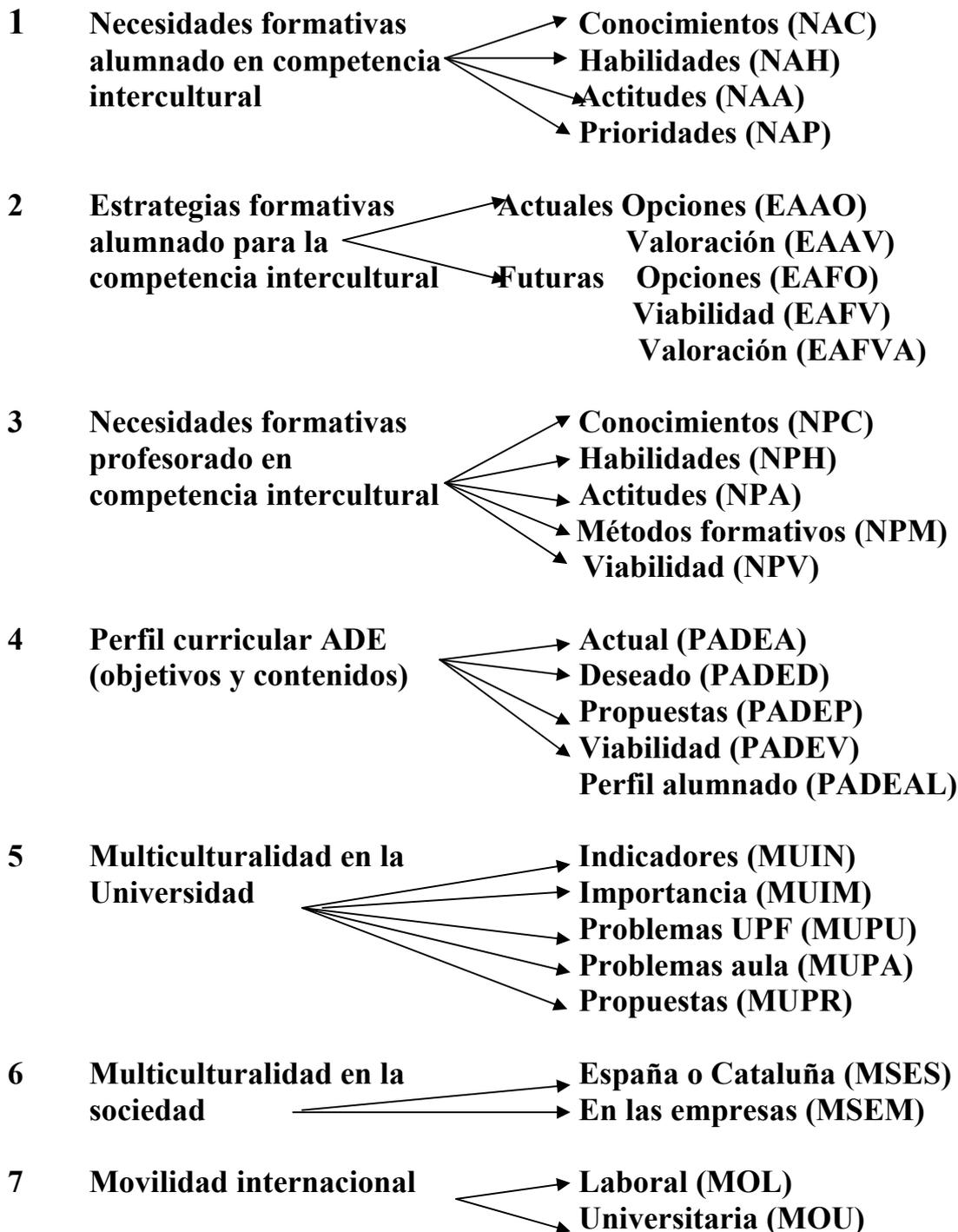
- 4 **Perfil curricular ADE
(objetivos y contenidos)**
 - **Actual (PADEA)**
 - **Deseado (PADED)**
 - **Propuestas (PADEP)**
 - **Viabilidad (PADEV)**
 - **Perfil alumnado (PADEAL)**

- 5 **Multiculturalidad en la
Universidad**
 - **Indicadores (MUIN)**
 - **Importancia (MUIM)**
 - **Problemas UPF (MUPU)**
 - **Problemas aula (MUPA)**
 - **Propuestas (MUPR)**

- 6 **Multiculturalidad en la
sociedad**
 - **España o Cataluña (MSES)**
 - **En las empresas (MSEM)**

- 7 **Movilidad internacional**
 - **Laboral (MOL)**
 - **Universitaria (MOU)**

ENTREVISTAS PROFESORADO (DIMENSIONES DE ANALISIS Y CÓDIGOS UTILIZADOS)



TEXTOS ENTREVISTAS PROFESORADO

Perfil ADE actual

“La formación de empresariales siempre pensé que quizá está un poco mal concebida... en la actualidad lo que existe es el resultado de una serie de planteamientos extraordinariamente restringidos por la legalidad vigente...la verdad es que en los planes de estudios tal como están hay muy poca flexibilidad, la mayoría de las materias vienen impuestas, son materias donde se discuten enormemente los contenidos y la gente se pelea, casi siempre son peleas de tipo gremial donde cada persona de una cierta área disciplinar considera que lo suyo es imprescindible y que considera imposible que uno sea un empresario de éxito sin saber aquello...lo malo del plan de estudios es el plan de estudios” (P1b)

por ahora tampoco se hace mucho, diría yo...es lo que pasa con las máquinas que funcionan, una vez que funcionan, cambiarlas cuesta; si ya funcionan bien, para qué las vamos a cambiar...(P1a)

...aquí pienso que el objetivo es hacer la formación muy directa, ayudar a los alumnos a encontrar el paso más rápido hacia el final de los estudios y al mundo laboral...(P1f)

“Cuando salen, para estas dos opciones en concreto (para ser gestores en ámbitos internacionales o para ser gestores de equipos multiculturales) no salen muy preparados, pero yo creo que al cabo de 3 o 4 años ya ellos mismos ya suplen sus carencias y en 2, 3 o 4 años ya pueden hacer cualquiera de esas dos...(P2d)

“creo que aquí tenemos más enfoque en teoría y menos en cosas prácticas...(P2f)

...muchos alumnos tienen una actitud muy trabajadora (práctica), bueno, esto es útil, vamos a hacer, esto no es útil, no...(P1f)

...my impression is that the students here is that they don't use to do this, they don't like this method; they don't like to interact, they don't like to answer your questions, almost all of them...they usually tell me what are the things I have to learn?, I learn them, I will exam them and that's it...I don't want you ask me questions, I don't want to do discussion...this is my impression of more of them...this kind of attitude I think it's not positive...(P1e)

tienen que crecer psicológicamente un poco, porque tienes que aguantar muchas cosas si estás trabajando en teams (equipo)...una cosa que necesitas para trabajar en grupo es ser más maduro y para ser más maduro tienes que tener mucha experiencia y para mi, viviendo en casa con los padres no vas a crecer tanto, porque no vas a tener tantos problemas y experiencia...aquí es más como un Instituto o Colegio que algo nuevo y creo que la primera nueva experiencia será cuando salgan de la Universidad...esto será un choque también...(P2f)

Estrategias formativas actuales

...lo que hay que hacer es coger “Introducción a las Finanzas Internacionales”, que venga un señor que es Inglés y que de el curso en inglés, y de esta manera matas dos pájaros de un tiro: ves un señor que tiene una cultura distinta, lo tienes ahí de profesor por un periodo largo, ya ves los perfiles culturales y por otra parte aprendes inglés de una manera productiva...entonces esto es lo que hay que hacer. En nuestra Universidad lo hemos conseguido un poco ...en la licenciatura la gente puede hacer más de la mitad de las asignaturas en inglés, si quiere...es opcional...(P1b)

...students reaction to the english classes?...they know it, they expected it, they have a very clear idea of what it is going to happen...I teach 74 students, the student that come to me, already have experienced classes in english with foreign professors...they selected my class by itselfs, I don't found any obstacle...(P1e)

"tenemos el programa Erasmus, para intercambio. Esto está muy bien porque la gente aprende que necesita aprender más idiomas, a ser más flexible, conocer a mucha más gente de otros países de Europa y creo que este programa tiene mucho éxito...(P2f)

...crear los entornos de trabajo (programas tipo Erasmus, siempre ayudan)...Muchos hacen un intercambio Erasmus y luego vuelven y hacen su vida normalmente, según estaba previsto, pero muchos, algunos, yo conozco alguna persona que a la empresa a la que va a hacer prácticas, vuelve a trabajar y hace carrera internacional. Yo conozco a gente salida de esta Universidad y de otras universidades de Cataluña, que están trabajando en Alemania, luego en Bruselas, y ya van de directivos expatriados o de profesionales, porque ni siquiera son directivos, son profesionales expatriados...claro, esos sistemas lo favorecen tremendamente, por tanto: idiomas, una capacidad y una iniciativa de la persona también y la posibilidad de tener una experiencia, eso es una ayuda muy significativa...(P2b)

...la UPF es la Universidad española que tiene un porcentaje más elevado de estudiantes que van fuera a través de programas Erasmus, no es que sean porcentajes muy elevados porque estamos hablando del 15% - 20%, pero las últimas estadísticas que he visto es que es la universidad española que tiene un porcentaje más elevado...(P2d)

...hay los programas Erasmus, que tendrían que irse ampliando...yo soy coordinadora de algunos Erasmus, de los que se van...la mayoría de la gente que lo aprovecha más son lo que saben como moverse, como desarrollarse en otros medios, no esperar a que todo venga hecho...¿la duración promedio del programa?...pues depende de la Universidad, hay algunos que duran un año y hay otros que duran tres meses...tres meses es lo mínimo y después con las universidades que hay un convenio más largo, pues un año, que es lo más recomendable...(P1d)

...Yo creo que tenemos aspectos favorables como puede ser: la posibilidad de hacer intercambios, pero en porcentaje lo toman menos alumnos (que el estudiar materias en inglés)...¿por qué?...es un tema de presupuesto...Yo creo que no es tanto falta de interés, como la ruptura de la carrera, no está bien resuelto por completo en este momento...en este momento ir a un programa Erasmus se sabe que la familia debe afrontar un coste y muchas personas no están dispuestas, no están interesadas y prefieren hacerlo de otra forma; entonces el ir a un programa Erasmus te rompe un poco la carrera y significa un coste, entonces ellos lo ven como un cierto riesgo...(P2b)

Multiculturalidad en la UPF

a) indicadores

"yo diría que si. Creo que no hay ninguna otra universidad española, por ejemplo en lo que yo conozco, que es facultades de economía, departamentos de economía y empresa, no hay ninguna facultad en España que tenga un porcentaje tan elevado de profesorado de otras partes de España y de otras partes del mundo...hablo de memoria y esto habría que verificarlo, en el departamento de economía y empresa tenemos 300 profesores, de estos 300 profesores, hay unos 100 más o menos, que son de otros países; quedan 200. De esos 200, hay como unos 70-80 que son de otras partes de España...entonces, yo creo que esto es muy poco frecuente...(P2d)

“sin duda. Como ejemplo tenemos que aproximadamente *entre el 20 y 25 % del profesorado actual son de procedencia extranjera...*(P1c)

“creo que una cosa en que tenemos éxito en esta Universidad es que *los profesores son de muchos países*, no sólo de Estados Unidos, sino de otros países de Europa, muchos de Alemania, Italia y otros países...(P2f)

...la *variedad y multinacionalidad del profesorado*, más que en otras universidades equivalentes próximas, bastante más...la composición del profesorado es ya multinacional, en Europa crecientemente, en nuestra facultad mismo por fortuna es un buen ejemplo en esto...(P2b)

“*in my experience, yes...but there's not much cultural diversity*, because in this department all the people I mostly interacting with is people that have similar experience as me, maybe they are Spanish, maybe they are German, but they did the PHD in England or in the USA and then they came to work here, so there's not diversity, *we are very similar in terms of working experience, in terms of academic background, mainly anglosaxon...in the 90% of the time I found a very homogeneous environment, as if I was in a department in England or in the USA...the same background, the same kind of vision about of work and what to do...and problems are minimize for this homogeneity of the environment ...*(P1f)

“en el departamento de Economía y empresa sí, yo diría que es el departamento más multicultural que hay en España seguro...un departamento que tiene *un programa de doctorado donde sólo la tercera parte de los alumnos son españoles, como mínimo tiene números para ser bastante bastante multicultural...*(P2c)

en el master y en el doctorado no tenemos muchos españoles, tenemos mucha gente de Europa y de Sudamérica...el MBA también es super multicultural, tenemos 15% de extranjeros, 10% de América Latina y 5% de Europa...creo que la UPF está muy abierta y la gente aquí tiene muchas posibilidades para conocer gente de fuera... (P2f)

...lo que veo es que damos muchas clases en inglés y *tenemos muchos alumnos de fuera*...en mi clase de introducción a la economía estaban alumnos de Suecia, de Austria, de toda América Latina, era una clase de primer año...pero estos son alumnos que están aquí por todos sus estudios, por toda la carrera, no son alumnos de intercambio (Erasmus)...bueno, esto es vivir Europa...*en el programa doctoral, tenemos cada nacionalidad...*y también en el profesorado...pienso que esto hace una influencia en los alumnos...los alumnos ven que si tienen alguna pregunta sobre algún país, pueden venir a nuestros despachos...(P1f)

...también tenemos que *atender las necesidades de los cada vez más numerosos hijos de emigrantes de otras zonas de la UE* que vienen aquí y estudian y obtienen su licenciatura...he tenido Rusos, Africanos, Chinos; ahora tengo sudamericanos, pero no se de qué país...(P1c)

Si, *en el departamento de economía y empresa, si es super abierta, toda la gente habla inglés y muchos otros idiomas...*(P2f)

“*La UPF, aunque sea pequeña tiene mucha variedad*. Los que hacen temas de traducción e interpretación, de suyo tienen una orientación fuertemente internacional, en cambio si vemos a un grupo de ingenieros o de abogados, la mayoría de ellos piensan en una carrera relativamente local...pero si hablamos de ADE, saben que una de las principales fuentes de empleo son empresas grandes establecidas en el área de Cataluña...(P2b)

b) importancia

...por ejemplo, el programa de doctorado nuestro es muy multicultural, creo que los españoles no llegan al 10% de los estudiantes, hay ingleses, alemanes, argentinos, coreanos, japoneses, yo creo que *el ambiente que se crea es muy creativo*...la Universidad enseña mucho, no sólo por las asignaturas que has hecho, sino la cosa cultural y yo creo que *cuando hay una mezcla en el alumnado y el profesorado, cuando es realmente internacional, esto es genial*...(P1b)

“la Universidad es muy abierta...yo hice mi doctorado en Estados Unidos y cuando buscaba trabajo, la UAB me dijo que estaba muy interesados, pero si puedes enseñar castellano desde el inicio, y bueno, es esta flexibilidad que tenemos aquí en la UPF, que nos permite tener esta diversidad en el profesorado...(P1f)

a veces *lo que nos ha causado un ligerísimo problema es esta ley de distrito abierto*, con lo cual te puede venir gente, pues no se, de La Rioja, por ejemplo; claro, tú el primer día de clases, vas, empiezas a hablar en catalán, de repente se levanta una mano, un señor, con aspecto oriental dice: no, mire, es que yo soy de la Rioja y no la entiendo, bueno, qué haces?...*ese es el único problema con el que me he encontrado*...en esa situación le dije cuál era la política de la casa, *la clase estaba anunciada en catalán, era el idioma oficial de esta Universidad*, que estaba reconocido en los estatutos (quizá no se lo dije con tantas palabras), que entendía su problemática y que él tenía que entender también la situación en la que estaba, yo no podía cambiar de idioma por una persona, cuando tenía el resto de la clase, que me iba a reclamar (porque además lo hacen) que hablara en catalán...y que pues por mi parte iba a ofrecer todas las facilidades que estuvieran a mi alcance, que viniera a hablar conmigo cuando quisiera, iba a hablar despacio, lo iba a escribir todo en la pizarra, que pidiera ayuda a los compañeros...bueno, a los 15 días este chico hablaba catalán...esto suele pasar y no me planteo ningún problema...lo entendió, se integró y ya está”(P1c)

...I try to incentive them to participate as much as possible...so I say, if you have questions, ask me in any language you want, you can ask me in spanish, in catalán or in english...it's not so easy, they don't do it much...some of them do it, asked me a question in castilian and I ask them to repeat it, and al final entiendo las preguntas, más o menos...(P1f)

...creo que esto (que los profesores son de muchos países) es *un poco de choque para los alumnos* también, porque tienen que acostumbrarse a los acentos, a los nombres, esto es pequeño, pero se nota...(P2f)

La multiculturalidad en la sociedad (situación actual)

creo que *aquí el mercado no es tan internacional* y no hay las mismas empresas que están en Alemania, por ejemplo, las multinationals, *no hay muchas en Barcelona*...creo que es más difícil para los alumnos ver cómo son los negocios en multinacionales...(P2f)

...porque *España siempre he pensado que es un país bastante cerrado*, comparado con Inglaterra, por ejemplo, que hay más culturas, que en las clases hay chicas tapadas porque son musulmanas y aquí todavía no veo este tipo de multiculturalidad y no se, *sí, pero aún queda mucho por recorrer*...(P1d)

...tenemos, algunos dirían *una dificultad, una característica, yo creo que en general en España y también en Cataluña, la gente está muy enraizada*. Cuesta mucho que accedan a una movilidad muy alta. En cambio hay otras culturas de países pequeños y minoritarios como Holanda y Dinamarca, donde te sorprendes de la cantidad de personas que están dispuestas a ir por el mundo adelante y además de que tienen una formación, una consistencia en el sistema educativo de dos idiomas (el inglés como segundo idioma o tercero, pero muy cercano) y nosotros yo creo que estamos lejos...(P2b)

“me parece que los españoles no quieren trasladarse de España, entonces esto es un problema, es una barrera...(P2f)

Cuando tú eres un señor que vive en Barcelona, que a todos nos gusta nuestra ciudad y a todos nos gusta quedarnos aquí, (ese es el problema)...(P1b)

“Es muy simple, se vive muy bien aquí, es un entorno muy favorable. Cuando vienen japoneses, no quieren irse, cuando vienen alemanes, no quieren irse. Es simplemente eso. Tenemos esa fortuna, nuestra sociedad quizá por valores, quizá por el entorno físico incluso, por lo que sea, resulta atractiva...un entorno dentro de un bienestar no extraordinario, pero aceptable, la calidad de vida no está mal en su conjunto, con lo cual es que irse...recuerdo haber trabajado en China dos veces dos meses; los expatriados se tenían que ir dos meses al año o más con relativa frecuencia porque no aguantaban...quiero decir, aquí la gente es al contrario vienen como turistas por millones y los que vienen como expatriados, en muchos casos, quieren quedarse...(P2b)

...a mi lo que me preocupa es que muchas veces, (por ejemplo aquí vivimos cerca de la Villa Olímpica), bajo eslóganes progresistas como es el de “no a la guerra”, o como es el “no al proteccionismo” o como es el de “escuelas para el barrio”, se esconden reivindicaciones absolutamente, en este caso xenófobas, en el caso de las escuelas...por ejemplo, en Villa Olímpica hay un movimiento de escuelas para el barrio, lo cual puede parecer muy correcto, pero si uno analiza las escuelas que hay en este barrio, pues vemos que saliendo de esta Universidad, 100 metros a la izquierda (que está a 200 metros de la Villa Olímpica), hay una escuela con plazas a las que algunos profesores de esta Universidad envían sus hijos, y a la que no quieren ir los padres de la Villa Olímpica porque hay un alumno magrebí...y en un colegio interior de la Barceloneta, el Cervantes, hay muchas plazas, pero ahí si hay un 20% de alumnado magrebí y tampoco los alumnos quieren ir...entonces, se está perdiendo una oportunidad de multiculturalidad...con la reivindicación de más colegios para Villa Olímpica, tendremos plazas suficientes para que ningún hijo de la Villa Olímpica tenga que desplazarse 100 metros de su barrio con lo cual evitamos el peligro del contagio de la multiculturalidad...(P2c)

...tampoco hay que dejar de lado la idea de cumplir con tu jefe...a veces me da miedo que por proteger excesivamente la particularidad, se pierda de vista que hay que obtener un resultado coherente y un resultado satisfactorio de todo el equipo; eso me da un poco de miedo, ya se que suena un poco reaccionario, pero no lo digo con esa intención...si proteges excesivamente a una determinada manera de pensar que digamos por ejemplo: en mi cultura los miércoles no se trabaja, porque es el día del señor y no se qué...¿hasta qué punto tengo que dar facilidades para que no se trabaje los miércoles, si resulta que yo tengo clientes los miércoles, a los que tengo que dar una respuesta?...además, si digo que si a los miércoles, luego vendrá la comunidad de los jueves, a lo mejor...hay que encontrar un equilibrio, hay que acomodar a toda la gente, pero acomodar no quiere decir perder el control, simplemente...yo creo que el objetivo de la integración tiene que ser mutua, no solamente el que acoge tiene que integrar al que llegue, sino que el que llegue también tiene que hacer un pequeño esfuerzo para integrarse con el que acoge, tiene que ser una cosa mutua...es que si no, no funciona, yo no veo que pueda funcionar, simplemente...(P1c)

La multiculturalidad en la sociedad y la UPF (situación deseada)

“ambas opciones van a crecer en el futuro, aquí cada vez habrá más multiculturalidad y fuera cada vez habrá más posibilidades de ir a trabajar fuera, o sea, que los dos van a crecer...(P2d)

...cada vez más en las propias universidades hay más gente de diferentes países, alumnos de diferentes lugares...(P1a)

Perfil ADE deseado

“Ahora estamos en un punto muy delicado, porque con todo lo de Bologna, los nuevos programas que se van a hacer...bachelor y master, esto va a cambiar muchísimo y estamos en un punto en donde, aún no se ha empezado a hacer, pero para el 2004 todas las universidades deberán haber implantado un bachelor muy generalista y luego masters especializados...yo creo que *este es el momento de rever todos los planes de estudios* y atacar por *aquí*...piensa que ahora estamos en un sistema de 4 años con 300 y pico de créditos y pasaremos a un sistema que será de entre 180 y 240 créditos del bachelor y luego masters que serán más o menos de 100 créditos...*tendremos que reducir una carrera mucho y reorientarla*...(P1a)

El sitio donde he visto una movilidad más impresionante de los alumnos, donde nadie estudia en su propia ciudad, todo mundo va a otra universidad, primero a una pública y luego a una privada y hay estudiantes extranjeros y tal, es Estados Unidos...En Estados Unidos no hay ningún Ministerio que coordine titulaciones, no existe, no existe...yo creo que cada universidad tiene sus propios criterios y se preocupan de que sean criterios buenos y eso funciona...por tanto a nivel Europeo, aquí lo que están haciendo es coger todos los países que son superregulados y regular las regulaciones...para mi es un principio peligroso porque al final resultarán unas cosas tan encorsetadas...en cuanto alguien tiene una iniciativa creativa, no puede...yo siempre *prefiero sistemas más flexibles*...mi idea se que es muy difícil de llevar a la práctica porque hay que cambiarlo todo de arriba a abajo, pero la idea en abstracto no es muy difícil, hay otros sitios donde funciona de una manera muy distinta y funciona mejor, como el sistema universitario americano, funciona mejor...(P1b)

Todas estas profesiones que son muy dedicadas a una profesión muy específica, yo las pondría como una especie de cosas de segundo nivel; eso por una parte y por otra, creo que *se necesitan muy pocas cosas específicas*; hay un poco aquí la manía de que se tiene que saber mucho de contabilidad, bueno, ¿cuántas gentes son contables en una gran empresa? El uno por ciento...y los otros ni se enteran de la contabilidad, están hablando de zapatos o de...(P1b)

creo que con los cambios, que no los conozco, lo pueda venir de Bolonia, *yo veo más la especialización gestora como una cosa de segundo o de tercer ciclo*...menos carreras, más básicas y después que la gente se especialice en lo que quiera, y una especialización puede ser en cosas de gestión, estilo los MBA...(P2c)

La Universidad, si quiere formar personas para el mundo laboral, que seguramente debe hacerlo, debe hacerlo de modo un poco indirecto...los conocimientos que damos se tienen que adaptar...lo que tú quieres es *que el estudiante adquiera las capacidades que le permitan recrear la profesión a cada instante*, eso es otra cosa, no darle unos esquemas preconcebidos y cuando llegue a la empresa y le digan hazme tal cosa y diga: ah claro, esto fue la asignatura tal y la aplica...no, no creo que funcione así...lo importante es *aprender a aprender y luego a ser creativo*...(P1b)

my idea of attitude it's to do a diferent kind of university...I am not here to just give you notions...so, this is this and you have to learn this and memorize this formula but *try to make you think*; so, this is the problem, what do you think?, try to do more dialog, *try to teach how to face problems*...(P1e)

...si tuviera la oportunidad de hacer un nuevo plan de estudios diría que los contenidos no me importarían tanto como *menos estudiantes, más motivados, menos horas de clases* (tienen una cantidad de horas de clase, impresentables), *más presentaciones en público, que ellos hablen más, que escriban más, que se les corrija más lo que ellos escriben*, y todo esto no existe...y evidentemente todos estos ejercicios de escribir, de argumentar, tiene que ser sobre temas económicos, de marketing, de contabilidad, eso no hay que discutirlo, un señor que quiere especializarse en temas de empresa, ya sabe lo que hay que aprender: contabilidad, marketing, organización de empresas, algunos elementos básicos de matemáticas, estadística, tal, tantas cosas numéricas; aunque luego no las hagan servir, deben entender lo que otros hacen sobre eso...yo no creo que sea el gran tema.....*lo que tienes que hacer es explicar una cosa, la tienes que haber entendido, ahora quiero ver cómo lo manejas y cómo te manejas...ahora hazme un examen escrito, desarrolla este tema, preséntalo delante de tus*

compañeros, tus compañeros te harán críticas...yo vería que eso es mucho más formativo...y no el rollo del profesor que está dando clases, clases y clases, los alumnos toman apuntes, no leen ningún libro hoy día y con la idea de que los test que tendrán que hacer poniendo crucecitas al final no se pueden desviar de lo que este señor ha dicho y si se desvían, bueno se arma la de Dios...esto es un muy poco formativo, es un absurdo...(P1b)

“no le queda más remedio en este momento, la convergencia europea lo está apostando para este mismo año...no sabemos cómo acabará y como serán las negociaciones entre los diferentes Ministerios, pero en este momento es un buen y mal momento para preguntar eso...porque en otro momento podría decir bien, más o menos; en este caso, no hay elección, va a haber cambios por la aplicación de la LOU y la Ley Catalana, va a haber cambios por la convergencia europea y de hecho todo el programa profesional e incluso un sistema de acreditación de titulaciones y de profesorado está cambiando, sí, cambios habrá, sí, sí...(P2b)

...en Europa todo está super controlado y cuando se plantea un tema como el que tu dices, dicen ¿qué regulaciones adicionales tenemos que hacer para conseguir esto?...por tanto a nivel Europeo, aquí lo que están haciendo es coger todos los países que son superregulados y regular las regulaciones...para mi es un principio peligroso porque al final resultarán unas cosas tan encorsetadas...en cuanto alguien tiene una iniciativa creativa, no puede...mi idea se que es muy difícil de llevar a la práctica porque hay que cambiarlo todo de arriba a abajo, pero la idea en abstracto no es muy difícil, hay otros sitios donde funciona de una manera muy distinta y funciona mejor, como el sistema universitario americano, funciona mejor...(P1b)

Estrategias deseadas

Cuando uno es joven, enseguida encajas, uno absorbe mucho, es muy fácil hacer amigos...yo creo que es más tarde cuando es muy duro; si tu coges a una persona de 35 años, con una profesión ya hecha y muy diseñada específicamente para el país de origen, con estas estructuras tan cerradas, lo cambias de país, está muerto...y encima cuando nuestros países son tan cerrados, tan gremiales y con tanta regulación, es difícil...(P1b)

Pienso que es una formación mucho más grande que sólo los 4 años de la Universidad...pienso que viene con el intercambio, viene también con los alumnos extranjeros que están aquí...no se si esto es una cosa que se pueda dirigir directamente, creo que se puede dirigir a través del entorno de la universidad...(P1f)

“lo que yo pienso que puede ser muy útil es hacer una estancia fuera, pero eso es difícil porque es muy caro, no se si vale la pena de hacerlo mandativo (obligatorio), pero si lo haces optativo...existe una universidad en Austria que hace ADE internacional (una carrera), y ellos tienen como mandativo (obligatorio), hacer un semestre fuera del país...y eso puede ser una cosa a mirar si se puede hacer...eso o una especialización de ADE y en esa especialización, hacerlo mandativo, una cosa como esta...esto me parecería un push (empuje) muy fuerte, pero por otro lado si son alumnos que no quieren irse y después tienen que irse y no van a aprovechar...(P1f)

Lo ideal sería que los programas europeos realmente hicieran un esfuerzo para que la gente se fuera a hacer la licenciatura a Toulouse, la licenciatura entera y luego el doctorado vuelves aquí o te vas a Londres y entonces ahí si que empiezas a ver la real multiculturalidad, lo otro no es muy serio...lo ideal es que la gente se marche a Francia, a hacer un año o dos enteros, no el Erasmus, que es un trimestre de vacaciones, sino realmente integrarse en otra cultura, en otra universidad...Yo diría que estaría muy bien que se fueran a hacer un año o dos de un master afuera y que realmente ahí tuvieran un programa muy presionante y que les exigieran mucho, pero que también les daría mucho...tres meses fuera es poco... para formarte hazte un itinerario, entonces el irte afuera, no sólo tus compañeros de clase, sino por las noches, los fines semana empiezas a verte en un contexto extraño y aprendes lo que es estar fuera de tu contexto, de verdad, lo otro son bromas...yo creo que esta es la manera lógica, productiva y eficaz de plantear el problema...con cuestiones de becas de verdad...un poco competitivo...(P1b)

...en Barcelona hay tantas empresas extranjeras que debe ser muy posible establecer relaciones con las madres (matrices) en otros países...eso me parece una idea...pero claro no para 200 alumnos, pero sí para 20-25...se puede hacer como los mejores 20 pueden hacerlo, con una beca, quizá pagada por la empresa, ya que también es una manera de entrar en la empresa y ver si pueden quedarse dentro...*para ADE trabajar es mucho mejor que sólo asistir a un curso en otra universidad*, porque al trabajar en la empresa ves mucho más de la cultura del país, puedes ver toda la escala (desde los porteros hasta los CEOs), puedes ver mucho más de la cultura, tienes mucho más contacto con todo...*trabajar me parece más útil...*(P1f)

“más que nada *fomentar los intercambios con otras universidades* y también *ejercicios entre universidades de diferentes países...*yo creo que lo mejor es *fomentar intercambio con profesores de otras Universidades...*es la manera más fácil de saber lo que se está haciendo en otros países europeos. Incluso si se permite *salir fuera del país, por tres meses, o periodos más largos*, incluso, aunque no siempre es posible...estas propuestas, que algunas veces se han hecho, de *hacer ejercicios interculturales*, un mismo ejercicio que se soluciona en una Universidad de Italia, en una Universidad española y después se comparan los resultados...en contabilidad esto se ha hecho alguna vez (aquí no, no se ha podido implantar), pero hay otras universidades que lo hacen; el contacto es vía e mail, *este tipo de innovaciones*, bastante arriesgadas...(P1d)

...buscaría *integrar grupos lo más variopintos posibles, heterogéneos*, pero claro, esto no lo puedes controlar, tienes los estudiantes que tienes y ya está...(P1c)

La facultad también está intentando *que más estudiantes hagan asignaturas en inglés*, los estudiantes, a pesar de que conocen el inglés, *tienden a no matricularse en asignaturas en inglés, porque eso les supone un poco más de esfuerzo*, con lo cual tienden a no hacerlo, entonces se está intentando ver qué tipo de *incentivos se puede dar al estudiante para que se matricule más en asignaturas en inglés...*(P2d)

aún podría ir a más, pero hay muchos factores a tener en cuenta. *Si primas el inglés, lo cual está muy bien, entonces a lo mejor no primas tanto el catalán, lo cual tampoco está tan bien visto; entonces es un equilibrio difícil de mantener...*y aquí se procura que coexistan los tres idiomas, alguna vez hay alguna pequeña tensión, pero no son significativas...pero en principio se intenta esto a nivel de la licenciatura...(P1c)

lo que podemos hacer, es *hacer algo con empresas fuera*, eso será muy útil para los alumnos, no sé si los profesores lo hacen, pero creo que no, eso puede ser útil...creo que es muy importante de hacer contactos entre la universidad y las empresas para proyectos de clases y también para *internships...*(P2f)

...quizá podríamos hacer menos clases magistrales y mejor hechas y los recursos que se liberaran, dedicarlos más a *cosas prácticas*, en el caso de ADE, *más visitas, más contacto con el mundo real, periodos cortos de prácticas en el verano...*no mucho porque la carrera es corta y hay que dedicarla a estudiar, no?...(P2c)

en Estados Unidos hay mucha vida en la Universidad, pero no con los cursos, hay muchos *Clubs, en los que aprendes cómo ser un líder, aprendes cómo trabajar con gente...*aquí no hay muchos de estos Clubs y esto es algo que podríamos fomentar también...creo que aquí hay un club de inversión, y no mucho más. Creo que esto podría ser muy importante para los alumnos también, porque podrían tener posibilidades de ser líder y sin muchas posibilidad para practicar... (P2f)

algo que sería muy útil sería contar con un *carrer center (bolsa de trabajo)*, donde hubiera libros sobre cómo buscar un trabajo, cómo escribir un curriculum, muchas direcciones de empresas, gente trabajando para conseguir entrevistas para los alumnos de la universidad, esto sería super útil...(P2f)

..información sobre posibilidades de trabajo en la Unión Europea, porque la mayoría no tienen esa información y sin ella es difícil el que se planten moverse a otro país a trabajar”...(P1c)

una cosa que es más distinto en Estados Unidos que aquí, es que toda la gente viven en casa aquí, cuando están en la Universidad...pero en Estados Unidos toda la gente viven en la Universidad, en residencias...*cuando vives con mucha gente distinta, aprendes cómo hablar con esta gente, a muchas cosas aprendes, esto es una cosa que falta aquí...esto no es una cosa de enseñanza...hay algunos alumnos que viven en unas residencias aquí, porque son de fuera de Barcelona, no son de aquí...es algo que podríamos dar a los alumnos, no sería tan caro y sería útil...(P2F)*

“A nivel de contenidos, una información bastante amplia y no una información muy “de estar por casa”...hay que *explicar las teorías en un contexto internacional...(P1c)*

“no, *como no sean las clases que se hacen en inglés...pero es que depende de la asignatura, introducir algo cultural dista mucho...en mi área puedo explicar las diferencias que hay entre un país y otro, pero así a nivel de actividad de los estudiantes, no se me ocurre nada...quizá sería posible en materias como recursos humanos, este tipo de materias que tienen más en cuenta la cultura...(P1d)*

“*una materia de libre elección creo que sería difícil con el schedule (programación o plan de estudios) estricto que tienen aquí...puede ser muy difícil el poner algo que es útil, pero que no es útil obviamente, que no es tan obvia su utilidad...una oferta de una clase electiva de cultura, sería ideal, pero quizá puedes llegar a no tener mucha respuesta de los alumnos...el peligro que veo es que si hacemos una oferta muy atípica de ADE, puede suceder que te quedes o bien, con el top de los alumnos (sólo los que están muy interesados), o con el peor (aquellos que no pueden hacer lo otro con notas buenas)...no tengo solución, pero creo que esto se tiene que pensar muy bien como hacerlo, con un marketing especial durante los primeros dos o tres años, para establecer una buena reputación para estas clases...pienso que sería muy muy difícil cuando vemos cómo la UPF hace ADE...si hablamos de esto en una universidad clásica, pienso que sería mucho más fácil...pero bueno, aquí tenemos muchos beneficios de la estructura que tenemos...a little bit of disadvantage of this structure, this tight structure that we have, that the students maybe feel are losing time with something like that...a mi me encanta la idea...(P1f)*

Necesidades formativas

a) adquisición de conocimientos

“a nivel de conocimientos pocos, creo. Lo que necesitan es saber más el idioma, *conocimiento de idiomas*, que exista más fuerza que hasta ahora, aunque cada vez son más conscientes...(P1d)

“creo que necesitan *aprender muchos idiomas, seguro, o al menos inglés porque es el idioma de la empresa, de los negocios ahora...(P2f)*

“...pero si hablamos de ADE, saben que una de las principales fuentes de empleo son empresas grandes establecidas en el área de Cataluña, por lo *que conocer inglés, alemán o incluso francés puede ser importante...(P2b)*

...would be nice if english was enough, but not for many countries...that aspect, from my experience, depends in what country are you living; in many countries english is not so widely spoken, so you can't get along with...*if you are in England, in Northern Europe or even in*

Germany, I don't see many crisis, english will be enough to go and find a job...in Italy, Spain and France, it's not enough for sure...unless you were working in an international institution that you can work in english...except this case, you will need to learn the local language...(P1e)

"if we are talking about students what they need to learn in order to maybe be successful, for example, *if tomorrow they want to go to work in some other european country...the first thing they need to learn, but we don't have to teach them, is the language*, that's obviously the first, the most important aspect...*they need the minimal inicial level to start*; if you are a spanish student and want to go to work in England, Germany, you need a minimal level of the local language...minimal in terms like here people that want to come to work here, they need to learn a minimal of catalan or spanish too...(P1e)

...la educación secundaria no nos proporciona personas con un conocimiento de inglés fluido cuando llegan a la Universidad; en este momento estamos muy lejos, aún en comunidades autónomas como Madrid o Cataluña, eso no es verdad; es minoritario, son personas que han tenido un incentivo familiar, un entorno familiar que ha querido apoyarlo especialmente, por lo tanto no estamos cerca...(P2b)

...saber historia de la economía, tener un bagaje cultural grande, que en contra de lo que parece, es muy práctico...(P2e)

"A nivel de contenidos, *una información bastante amplia y no una información muy "de estar por casa"*...hay que explicar las teorías en un contexto internacional, sobre todo, *y abandonar los "nacionalismos a ultranza"* y no hablo solamente de los nacionalismos pequeñitos, sino también de los grandes; esto por un lado...(P1c)

...conocimientos relacionados con la capacidad de emprender, es decir, conocimientos relacionados con la creación de empresas, con el poner en marcha proyectos, el tener iniciativa, creatividad... (P2d)

"formación de tipo básico, es decir, de instrumentos básicos como son *conocimientos de la economía, de la contabilidad, del marketing, conocimientos conceptuales básicos...*(P2d)

b) Dominio de habilidades

"...una formación que incluya una componente de idiomas, una componente de estadía en el extranjero, una componente de *aspectos que les faciliten trabajar con entornos distintos y con personas de procedencias muy distintas, cultural, racialmente*, lo que sea...(P2b)

about skills... the graduate students *need less facts and more experience about solve problems and present solutions...presentations skills*...in other countries, presentation is essential, for example, if you want to go to work in England, the way you write the curriculum is essential, it's 50% of the job...(P1e)

...cuentan más las habilidades innatas, capacidad de iniciativa, capacidad de comunicarse, capacidad de pensar, capacidad de convencer...y cuando eres creativo tienes ideas y cuando tienes ideas no basta porque te encontrarás que tienes que convencer a los otros de que lo que tú has pensando es fantástico y tienes que saberlo exponer, y convencer y negociar...estas son unas capacidades importantísimas...que deberían promoverse mejor...(P1b)

"...al ser más flexibles, es más sencillo en este caso si eres manager de un equipo, *será más útil ser más flexible y más relajado con las normas y las costumbres de otras personas...*(P2f)

...saber la cultura en dónde esta, es muy importante adaptarse y utilizar la cultura local, con sus objetivos...(P1f)

...los conocimientos sólidos de base, porque *cuanta más base tengas, es más fácil que te flexibilices después...*yo no creo que por tener más Masters concretos, uno vaya...en cambio si uno tiene una sólida formación teórica va a poder cambiar de chip mucho más fácilmente...(P2e)

c) Desarrollo de actitudes

...*ser proactivos...*yo soy coordinadora de algunos Erasmus, de los que se van...la mayoría de la gente que lo aprovecha más son lo que *saben como moverse, como desarrollarse en otros medios, no esperar a que todo venga hecho...*(P1d)

...conocimientos relacionados con la capacidad de emprender, es decir, conocimientos relacionados con la creación de empresas, con el poner en marcha proyectos, *el tener iniciativa, creatividad...*(P2d)

...*cuentan más las habilidades innatas, capacidad de iniciativa, capacidad de comunicarse, capacidad de pensar, capacidad de convencer...*(P1b)

...trabajo en equipo y ...es que a ver, las cosas que son de base parece que sean tontas, pero una persona que tenga una buena formación de base, acostumbra *ser más tolerante* y más fácil de tratar que alguien que tiene menos cultura...para trabajar en un equipo multicultural, pues, cuanto más una persona de conocimientos seas, normalmente eres más flexible, *más tolerante*, que si tienes poca cultura, por decirlo de alguna manera...(P2e)

...y esto tiene que cambiar porque tienes que trabajar con gente que es muy diferente, tiene diferentes formas de pensar, diferentes formas de actuar y diferentes virtudes y diferentes defectos; entonces tú lo tienes que integrar en un equipo y salir adelante...pues el mismo esfuerzo que se ha tenido que hacer para ser capaz de trabajar en equipo hombres y mujeres, pues se tendrá que hacer para trabajar con gente procedente de otras culturas...hay que *cultivar el respeto mutuo...*(P1c)

about attitudes...(attitudes like tolerance or respect to other cultures)...*I think this is something that I don't have to teach my students at the university...I think they have to learn them before come to University...*(P1e)

d) prioridades

...si uno quiere hablar de internacionalidad, lo primero que tiene que hacer es hablar alguna lengua, familiarizarse con ellas...a partir de aquí el resto de barreras continuarán existiendo, *una persona que vaya a trabajar, por ejemplo, a China, tendrá barreras culturales, pero si las idiomáticas las va superando, a las culturales se adaptará...*(P2c)

eso yo no veo como un gran problema, al menos no en este país, donde yo veo la principal dificultad y esa tenemos que salvar esta dificultad de alguna manera es en *la cuestión idiomática*, aunque parezca una tontería...creo que aquí tenemos que hacer un gran esfuerzo para encontrar un denominador común con las otras culturas, sea el inglés, sea el francés, sea lo que sea, sean dos idiomas a la vez, pero de lo contrario yo no veo posible la movilidad de los licenciados de un país a otro, es imposible...*para mi esto es lo principal...*(P1c)

Una asignatura bien constituida de *comercio internacional...*(P1a)

“en la actualidad en lo que creo que *son más débiles es en el tema de capacidad de emprender* (intuición, creatividad, etc.) y *de habilidades directivas* (comunicar, trabajar en grupo, liderazgo, etc.)...(P2d)

“no es lo mismo pensar en las profesiones clásicas que están definidas de toda la vida como es la abogacía o como es la medicina, donde de manera muy precisa se identifican cuáles son las habilidades, los conocimientos y las actitudes que deben tener cualquiera de estos profesionales...de las nuevas profesiones, y los gestores no dejan de ser una nueva profesión a partir del siglo XX, que están mucho menos definidas en cualquier dimensión...*¿qué quiere decir profesionalizarse para la gestión? ¿qué ha de saber un gestor?*, pues yo creo que está bastante poco claro...en mi opinión, si se quiere formar para la gestión habría que formar en alguna disciplina, pero *¿existe alguna disciplina de la gestión o de ciencias de la gestión?*...el tema fundamental es que *no sabemos definir habilidades, conocimientos y actitudes en gestión tan bien como sabemos hacerlo en profesiones consolidadas, ¿por qué?, porque la de gestor no es una profesión tan consolidada como otras...yo creo que crear las estrategias mentales de la gente, aprender a razonar, aprender a pensar, en el marco de cualquier disciplina, es útil para la profesión gestora...*(P2c)

...si quedan a un nivel de gestión bastante bajo, está bien si hablo francés o algún otro idioma, pero no tiene mucha influencia sobre mi éxito, pero cuando empiezo a llegar a niveles donde tengo más influencia sobre una estrategia más global, entonces es importante...*el nivel donde se esté dentro de la empresa es importante...creo que los alumnos de la UPF, los mejores van a estar en un sitio donde necesitan estos conocimientos, pero no todos...*(P1f)

Necesidades formativas del profesorado

...el profesor es un especialista en general, y si es un especialista cualificado y ha hecho una carrera seria, normalmente es que ya ha vivido en otro país, la mayoría de los casos, hablo del Entorno Europeo...*la mayoría del profesorado que tiene un curriculum sólido ha estado en el extranjero más o menos tiempo, incluso trabajando, no solamente estudiando...*(P2b)

“sobre todo *la capacidad de adaptarnos a diferentes titulaciones...*es evidente que cada titulación va por un sitio diferente, y las mismas transparencias no funcionan en los diferentes sitios, eso es evidente...”(P2e)

“más *información sobre cómo conseguir un trabajo* para poder orientar a los alumnos...”(P2f)

“Si, un *cambio de actitud* siempre ayuda...”(P2b)

El profesorado en general tendría que hacer un buen *reciclaje en temas de docencia* para hacer una docencia en la que el peso caiga un poco más del lado de los estudiantes y poco menos del lado del profesorado...”(P2d)

...*experiencias* y quizá *algún tipo de curso...*(P2b)

“sería muy necesario, y esto es independiente del hecho de que se abran o no los mercados, yo creo, me parece desde siempre que estamos un poquito fuera de órbita...*hay poco contacto con la realidad empresarial, sobre todo en los temas más de economía general*, que es mi rama...la verdad es que yo poca cosa he hecho en empresas, nada; si acaso he tenido colaboraciones con organismos públicos, con institutos de estadística, con alguna administración, pero nada más...hay muy poco contacto yo creo...yo creo que *más experiencia en la empresa*, porque formación, se supone que un doctor en economía, un doctor en empresa, ya tiene suficiente formación, se supone, pero lo que requiere es formación práctica, por supuesto y eso no se aprende en un aula, eso se aprende trabajando...”(P1c)

...yo creo que *más experiencia en la empresa*, porque formación, se supone que un doctor en economía, un doctor en empresa, ya tiene suficiente formación, se supone, pero *lo que requiere es formación práctica*, por supuesto y eso no se aprende en un aula, *eso se aprende trabajando...*Se intenta, se intenta buscar este contacto, se intenta hacer *colaboraciones*, se

intenta hacer *consulting*, se intenta hacer muchas cosas, pero yo creo que no es suficiente...(P1c)

...*hay una cosa que no falla, el dinero*, si fuera posible obtener financiación importante por esa vía...*financiación para tu investigación, para lo que sea*...actualmente estamos bien tratados, nosotros hacemos nuestras clases, tenemos nuestras ayudas del Ministerio, vivimos relativamente bien...los de empresa, probablemente tienen sus cosas aparte, sus colaboraciones con la empresa, nosotros no...*hay premios, hay rebajas de docencia*, pero como no se obtiene dinero de una colaboración con la empresa, pues no se hace...yo creo que hasta cierto punto iría por aquí...(P1c)

...me parece que es el propio profesorado el que prefiere aislarse en determinada manera...es más cómodo de alguna manera...(P1c)

...más que forzar a una persona a que sea muy distinto de lo que es, es seleccionarla siendo adecuada para también tener los elementos para hacer ese papel, y luego que el cuerpo de profesores recoja ya esa perspectiva, y con eso queda resuelto...no estoy muy seguro de que haya que forzar al profesor maduro a que haga cosas que no desea hacer y además seguramente no va a hacerlas o va a ser muy costoso que las haga o pierde en otros ámbitos que también es muy valioso ya su tiempo, lo que puede producir...(P2b)