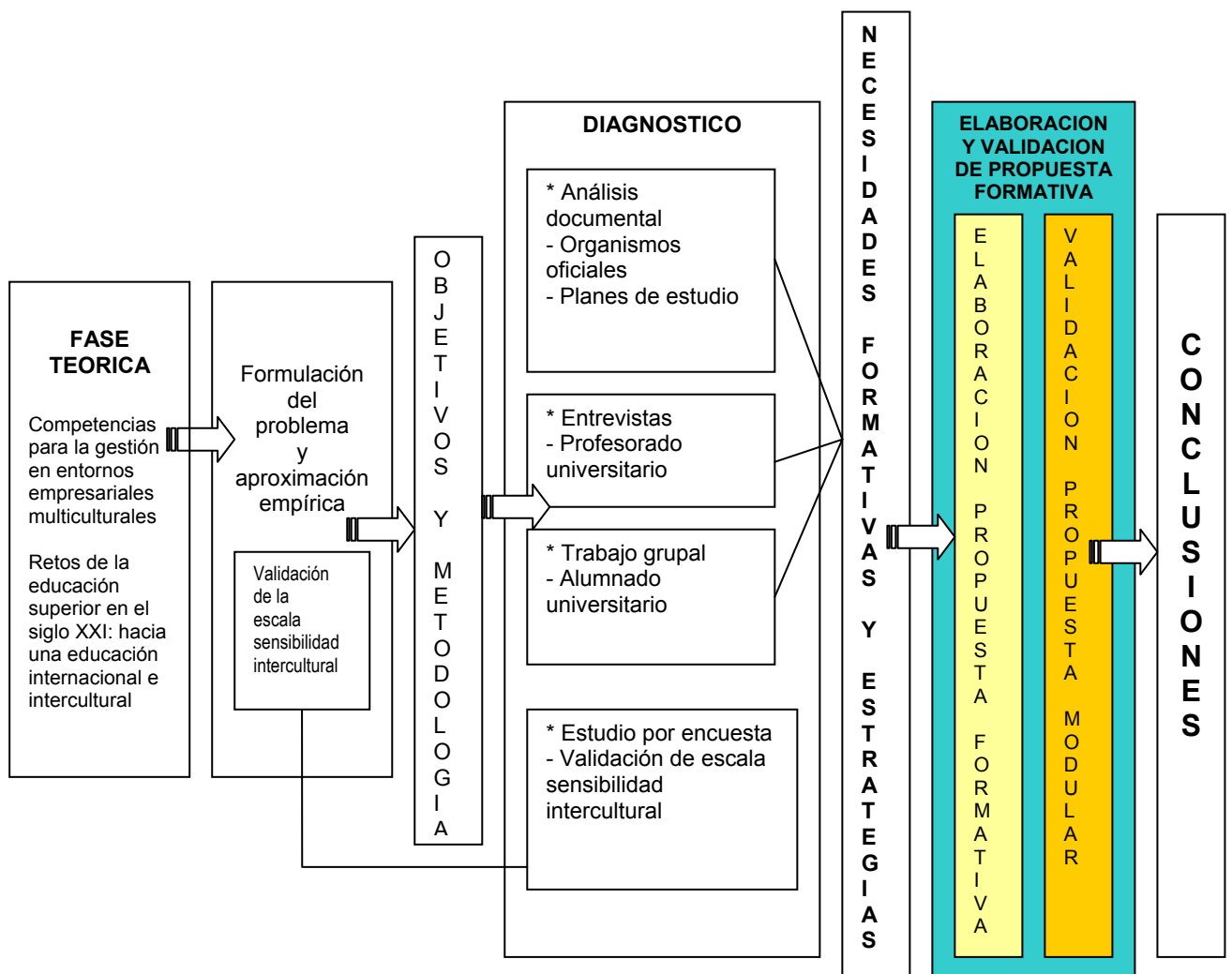


CAPITULO 11:

Desarrollo de la competencia intercultural del alumnado universitario de la UPF: un acercamiento modular



INTRODUCCION AL CAPITULO

Antes de presentar la propuesta de modelo formativo general para el desarrollo de la competencia intercultural, en la primera parte de este capítulo, así como de presentar el diseño y resultados de la evaluación del Seminario-taller realizado con alumnado universitario de la UPF, en la segunda parte, conviene recordar algunos aspectos clave del marco teórico, ya que ellos constituyen el soporte sobre el que se basa la propuesta del programa formativo.

- Entre los retos que se plantean para la educación superior del siglo XXI, destacan el diseñar oferta educativa que colabore en la comprensión y el respeto de la diversidad cultural, así como en el desarrollo de habilidades interculturales (ej: competencias para la comunicación y el trabajo en equipo en contextos multiculturales). Asimismo, se destaca el reto de crear contextos institucionales, favorables a la diversidad y a la inclusión, considerando el respeto a la diversidad cultural como parte de las políticas y el plan estratégico de las instituciones de educación superior.
- El constructo de la competencia intercultural ha sido estudiado desde diversas disciplinas (comunicación, psicología, educación y gestión), destacando las similitudes entre dichas disciplinas, en los siguientes 3 aspectos o dimensiones:
 - A) *conocimiento y comprensión cultural* (autoconocimiento, conocimiento del otro, conocimiento del mundo o diagnosticar interculturalmente)
 - B) *sensibilidad intercultural* (respeto, aprecio, empatía y aceptación de otras culturas, así como rechazo al etnocentrismo y al prejuicio)
 - C) *la habilidad para interactuar /relacionarse, intervenir o afrontar los entornos multiculturales*

- Quienes han estudiado el constructo coinciden en que el desarrollo de esta competencia es un proceso permanente a lo largo de toda la vida, una continua socialización, re-socialización y, que el componente vivencial o experiencial en dicho proceso de desarrollo es de importancia crucial, es decir, *que se lleva a cabo sobre todo a través de la vivencia o experiencia directa con “el otro diferente”*, sea en interacciones de uno a uno, o bien, grupales; sea en el propio país o en el extranjero

- La competencia intercultural, una de las competencias transversales clave para las organizaciones del siglo XXI, se operativiza en tres macrocompetencias, acuerdo al modelo de competencias transversales interculturales (Aneas, 2003), integrante del Grupo GREDI, al cual está adscrito la presente tesis. Las tres macrocompetencias incluyen 10 competencias a) Diagnosticar (a uno mismo, al otro, al entorno interno y al entorno externo), b) Relacionarse (comunicación, trabajo en equipo y negociación) y c) Afrontar (autoaprendizaje, resolución de problemas y desarrollo de soluciones)

Asimismo, conviene recordar algunos de los resultados clave del análisis de necesidades realizado en la fase diagnóstica de la investigación con organismos oficiales, profesorado universitario y alumnado universitario, ya que dicha información es pieza fundamental para el diseño y viabilidad del programa formativo.

- Las ocho necesidades formativas para el desarrollo de la competencia intercultural del alumnado universitario, en las que coinciden las tres fuentes de información, por orden de importancia son:
 - Competencia lingüística o de dominio de idiomas
 - Capacidad de cooperar, de trabajo en equipo
 - Competencias comunicativas y/o de comunicación intercultural
 - Comprensión, tolerancia y respeto por la diversidad cultural
 - Competencias clave profesionales o por oficios / conocimientos técnicos empresariales / gestión de RRHH
 - Capacidad de adaptación y flexibilidad en entornos multiculturales
 - Resolver problemas, toma de decisiones y solucionar conflictos en entornos multiculturales
 - Iniciativa y proactividad

- Las cuatro estrategias en que coinciden las tres fuentes de información son dos de tipo didáctico – curricular y dos de tipo político – institucional, a saber:
 - Movilidad internacional del alumnado / Favorecer la movilidad geográfica profesional / Prácticas internacionales / Programas de intercambio obligatorios / Licenciatura internacional (tiempo en el extranjero obligatorio) / Estancias internacionales de trabajo (ej: prácticas) / ERASMUS con más facilidades
 - Formación para el dominio de 3 lenguas comunitarias / Más estudiantes hagan asignaturas en inglés / Enseñanza de idiomas dentro de la formación académica
 - Formación de los gestores de las empresas a través de formación y reciclaje continuo / Habilidades directivas en asignaturas (ej: trabajo en equipo y comunicación) / Fomentar los trabajos en grupo en las asignaturas (mayor participación en clase y prácticas en grupo) / Presentaciones orales en clase (exponer trabajos)
 - Fomentar o reforzar la dimensión europea a través de acciones de desarrollo curricular / Dar enfoque internacional a los contenidos actuales / Incluir temas culturales en asignaturas (ej: asignaturas de recursos humanos) / integrar el componente multicultural en los programas de las diferentes asignaturas, troncales y obligatorias

- Estas estrategias coinciden también con algunas de las variables de exposición a lo internacional y/o multicultural, que resultaron con diferencia significativa en la aplicación de la escala de actitud al alumnado, a saber: a) vivir en el extranjero; b) viajes al extranjero; d) estudios de idiomas; e) participación en eventos de otros países o culturas y f) convivencia con extranjeros, por lo que cuatro palabras o frases clave podrían sintetizar las estrategias propuestas: participación en grupos multiculturales, convivencia con extranjeros y vivir en otro país, en suma, experiencia vital en ámbitos internacionales y/o multiculturales.

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

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

- Por último, recordar que las tres carreras de gestión empresarial analizadas (ADE / Ciencias Empresariales y Ciencias del Trabajo) cuentan con un escaso enfoque intercultural e internacional, tanto en los objetivos como contenidos de los programas. Son planes de estudio con un enfoque económico-administrativo-financiero, prioritario. Dicha ausencia es aún más notoria en los casos de la Lic. En ADE y la Diplomatura en Ciencias Empresariales.

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

11.1. Modelo formativo propuesto para el desarrollo de la competencia intercultural del alumnado universitario de la UPF

El modelo formativo propuesto es un modelo mixto integrado por dos grandes aspectos: estrategias de tipo político – institucional que sirven para crear un contexto favorable a la diversidad y la inclusión, así como estrategias de tipo didáctico – curricular que proporcionan las bases teórico – conceptuales o “mapa mental”, para que el diagnóstico, relación y afrontamiento que proporcionan las experiencias internacionales y/o multiculturales, sean aprovechadas y asimiladas de mejor manera, es decir, que permita a las personas afrontar las estrategias experienciales con una mayor conciencia y disfrute, así como con un menor nivel de ansiedad o conflicto, sea en el ámbito universitario o social nacional, o bien, en el internacional.

Se plantea un modelo mixto porque de acuerdo a lo planteado en el marco teórico y lo encontrado en el estudio empírico, una propuesta que sólo incluya la estrategia didáctico – curricular, sin contar con un contexto experiencial en el cual aplicar lo aprendido, puede quedarse como lengua muerta, y por otro lado, la sola experiencia en ámbitos internacionales y/o multiculturales, sin el apoyo de alguna estrategia de tipo didáctico – curricular, puede desembocar en un proceso largo y muchas veces de dolorosa adaptación y además y lo que creo que es lo más importante, puede llevar a la persona a tener una experiencia vital, pero con poca conciencia cultural de lo que está viviendo, lo cual no garantiza el desarrollo de la competencia intercultural.

Por lo anterior, en la figura 1 se muestra gráficamente el modelo propuesto, en el cual se incluyen las principales estrategias de tipo político – institucional en las que coincidieron las tres fuentes de información estudiadas, como se explicó en el capítulo 10, así como dos estrategias que no mencionó ninguna de las fuentes, pero que están presentes en la UPF y que por tanto, debieran aprovecharse, a saber: a) Colaboración con Asociaciones de estudiantes (ej: AIESEC) y antiguos alumnos, así como b) Programa de voluntariado internacional.

Este contexto de experiencia internacional – multicultural, sea en el ámbito local o internacional, apoyado a través de un programa formativo de tipo modular.

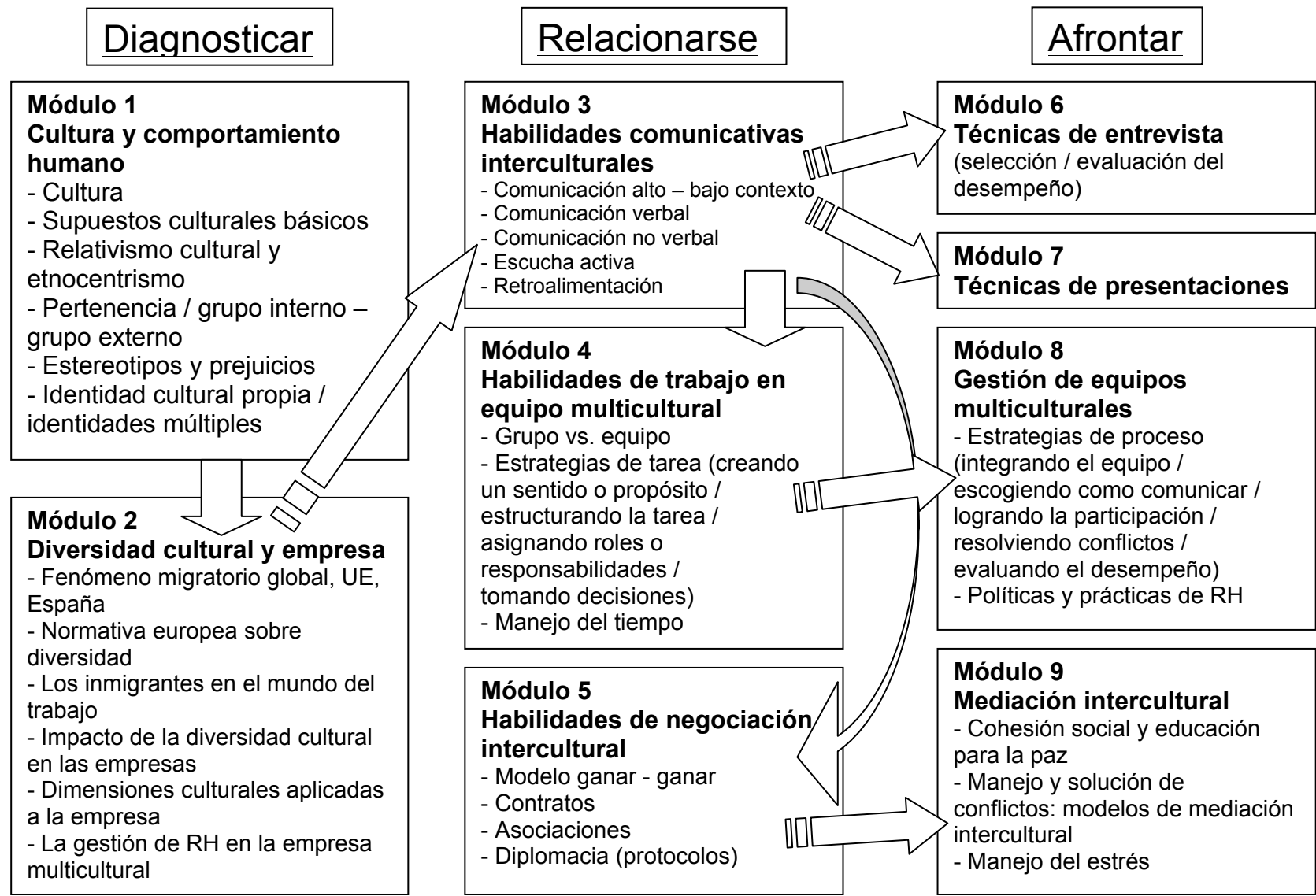


Figura 1. Modelo formativo propuesto para el desarrollo de la competencia intercultural del alumnado universitario de la UPF

11.2. Propuesta de programa formativo modular

Se propone un programa modular por la característica de flexibilidad que ofrecen estos programas, la cual puede ser muy útil para los usuarios del programa, ya que permite adecuarse a las necesidades e intereses de los mismos. Asimismo, permite a la universidad contar con una oferta atractiva, novedosa y actual.

El programa formativo modular está integrado por 9 módulos, los cuales se han agrupado de acuerdo a las tres macrocompetencias del modelo de competencias interculturales transversales (Aneas, 2003), es decir, diagnosticar, relacionarse y afrontar, ubicándose dos módulos en la primera, tres en la segunda y cuatro en la tercera. Ver diagrama del programa en la figura 2.



- Ruta 1 = M1 + M2 + M3 + M6 + M7 (Competencias de comunicación intercultural)
- Ruta 2 = M1 + M2 + M3 + M4 + M8 (Competencias de gestión de equipos multiculturales)
- Ruta 3 = M1 + M2 + M3 + M5 + M9 (Competencias de negociación y mediación intercultural)

Figura 2. Programa formativo modular para el desarrollo de las competencias interculturales

Los nueve módulos que integran el programa son los siguientes, a saber:

- *Módulo 1. Cultura y comportamiento humano*
- *Módulo 2. Diversidad cultural y empresa*
- *Módulo 3. Habilidades comunicativas interculturales*
- *Módulo 4. Habilidades de trabajo en equipo multicultural*
- *Módulo 5. Habilidades de negociación intercultural*
- *Módulo 6. Técnicas de entrevista*
- *Módulo 7. Técnicas de presentaciones*
- *Módulo 8. Gestión de equipos multiculturales*
- *Módulo 9. Mediación intercultural*

Como una muestra de las ventajas de la flexibilidad de un programa modular propuesto, los nueve módulos que lo integran podrían cursarse siguiendo algunas de las tres rutas planteadas en la parte inferior de la figura 2, siendo los módulos 1 al 3 requisito para las tres rutas, a saber:

La ruta 1 nos llevaría a un mayor desarrollo de las competencias de comunicación intercultural, cursando los módulos 1 al 3 y después los módulos 6 y/o 7.

La ruta 2 conduciría al desarrollo de las competencias de desarrollo de soluciones, con particular énfasis en la gestión de equipos multiculturales, por lo que habría que cursar los módulos 1 al 3 y después los módulos 4 y/o 8.

La ruta 3 podría llevarnos hacia el desarrollo de las competencias de negociación, con especial énfasis en la mediación intercultural e implica el cursar los módulos 1 al 3 y después los módulos 5 y/o 9.

Antes de explicar lo que se pretende con cada uno de los nueve módulos del programa propuesto, se mencionarán los objetivos generales del programa, el enfoque formativo general que se propone utilizar en el programa, así como la estructura y estrategias didácticas adecuadas para el contenido temático del programa.

⇒ *Objetivos generales del programa modular*

El programa modular tendía al menos los siguientes tres objetivos generales, a saber:

- a) Sensibilizar al alumnado universitario sobre la importancia de la competencia intercultural y la necesidad de desarrollar las competencias interculturales en el mundo actual
- b) Proporcionar elementos conceptuales y de experiencia para mejorar la comprensión y el respeto por la diversidad cultural
- c) Colaborar en el desarrollo de las competencias interculturales del alumnado universitario para diagnosticar, relacionarse y afrontar las situaciones en entornos multiculturales, en general, y la gestión de la diversidad en entornos laborales, en particular

⇒ *Enfoque formativo general*

Se propone que el programa formativo cuide al menos los siguientes tres principios:

- Primero, utilizar un enfoque de cultura general y cada vez menos un enfoque de cultura específica, según se vio en el capítulo tercero. Más que tener conocimiento de una cultura particular, los gestores necesitan ser conscientes de las claves que indican diferencias culturales, sean a nivel nacional u organizacional.

De acuerdo con este enfoque, es importante identificar qué dimensiones de la cultura son relevantes, más que conocer las tendencias centrales de cada país en particular. Este enfoque contrasta con el “cultura específica”, enfoque típicamente utilizado en la oferta de formación a expatriados en el pasado. En síntesis se propone usar un enfoque de “cultura general” más que de “cultura específica”, lo cual implica diagnosticar dimensiones culturales no países.

- Reconocer las variaciones individuales dentro de nuestra propia cultura tanto como en la de otros en términos de dimensiones específicas. Tú/ellos podrán ser más o menos “normales” en diferentes dimensiones.
- Evitar asumir diferencias o similitudes donde no las hay. Buscar similitudes tanto como las diferencias

⇒ *Métodos y técnicas didácticas*

En cuanto a los métodos y estrategias didácticas, se seleccionarán las más adecuadas, acordes con el contenido temático. No obstante, en términos generales y siguiendo la clasificación de Brislin (1989), se dará prioridad a aquellos métodos o técnicas didácticas de involucramiento del participante, moderado y alto, tales como talleres, casos, asimiladores culturales, grupos de discusión, juegos de roles, simulaciones, etc., en suma, métodos y técnicas didácticas con alto componente experiencial en el aula, tanto individuales como grupales, ya que como dice Bartolomé (2002:76), “las prácticas de enseñanza y aprendizaje que pueden resultar más prometedoras y efectivas son las cooperativas y el trabajo en grupo, el aprendizaje experiencial...el desarrollo de destrezas de comunicación efectivas...y el desarrollo de la negociación y destrezas de participación”

Por otro lado e inspirado en los módulos de formación intercultural propuestos por Brislin & Yoshida (1994), cada módulo temático podría tener la siguiente estructura:

- *Ejercicios de autoevaluación y/o discusión de apertura sobre el tema.*
En el primer caso, sería de forma individual y en el segundo en sesión plenaria (grupo completo), o bien, en pequeños grupos y después en plenario. Estos ejercicios permitirían al alumnado descubrir lo que ya saben sobre el tema o las actitudes que tienen hacia el mismo, teniendo un punto de partida para continuar adquiriendo conocimientos, o bien, modificando alguna actitud.

- *Estudios de caso o asimiladores culturales* (mini casos con incidentes críticos sobre situaciones interculturales), que se resuelven en forma grupal. Estos permiten a los participantes empatizar con las personas que están enfrentando diversas dificultades en los entornos multiculturales y les permiten descubrir nuevas interpretaciones a las situaciones que se originen en los encuentros interculturales, lo cual les hace ir ganando en “complejidad cognitiva”.
- *Presentación de conceptos clave de los temas del módulo*, lo cual provee de conceptos y marcos de referencia que les pueden ayudar a desarrollar el conocimiento adquirido de manera experiencial. Puede ser presentado a través de presentaciones en transparencias, powerpoint o en lecturas breves para el alumnado.
- *Ejercicios experienciales*, que pueden incluir ejercicios grupales, role-plays, simulaciones, discusiones grupales, etc., en los cuales trabajar de forma más directa con actitudes y habilidades del alumnado.
- *Sesión plenaria o de puesta en común*, que ayuda a compartir los resultados o reflexiones de los trabajos realizados en forma individual o en grupos pequeños y que puede ser muy enriquecedora para todos los participantes por los comentarios expresados por los integrantes.
- *Ejercicios de prospectiva individual*, con los cuales se pretende realizar una síntesis personal de lo aprendido en el módulo, así como reflexiones sobre futuros usos de dicho aprendizaje.
- *Ejercicios fuera del aula (tarea)*. Pueden ser individuales o grupales y se pretende realizar aplicaciones de lo que se va revisando en los módulos, de preferencia en entornos en los que los participantes se desenvuelven regularmente. Se les pide realizar informes de dicho trabajo al final del periodo, o bien, efectuar alguna presentación ante el grupo como síntesis de su experiencia. Ejs: Programa de parejas, estudiado por Bideshi, et al. (1992), el cual consiste en encuentros periódicos (semanal, dos veces por semana, durante todo el curso) con una persona representante de un grupo cultural diferente al propio, o bien, la elaboración de un diario sobre la propia experiencia intercultural, según propone Cushner (1999).

Debido al poco desarrollo existente de materiales en idioma español para este tipo de formación, los materiales a utilizar en el programa serán traducidos y adaptados a la cultura española, de los desarrollados en otros países, o bien, haciendo uso de algunas actividades específicas que puedan ser desarrolladas al paso del tiempo en el ámbito de habla hispana y/o local.

Los materiales de cada módulo podrían estar organizados en dos tipos de materiales:

- a) *materiales dirigidos al alumnado* que comprenderán distintas actividades de aprendizaje. Se incluirían materiales de dos tipos: autoaplicables y de desarrollo grupal.

- b) *Guía didáctica para el profesorado que le orienten en su docencia y aplicación de los materiales del alumnado. La guía didáctica docente estaría integrada por:*
 - *Secuenciación lógico-temporal de las actividades*, indicando el tiempo previsto para cada una de las ellas
 - Presentaciones en powerpoint o transparencias de conceptos clave
 - Cada una de las actividades detalladas, incluyendo los siguientes aspectos:
 - Objetivos que guíen el enfoque e intencionalidad
 - Desarrollo de las actividades y sugerencias de aplicación (tamaño de grupo sugerido / tiempo estimado requerido / procedimiento o proceso de aplicación)
 - Recursos o materiales necesarios (antes y/o durante la aplicación)
 - Sugerencias para el análisis y discusión al final de la actividad
 - Resolución de casos o ejercicios
 - Referencia a la fuente original de la actividad

⇒ *Objetivos y contenidos del programa modular*

En los cuadros 1 al 9 se describen los objetivos, contenidos, así como algunos de los resultados previstos en el participante o perfil de salida, para cada uno de los 9 módulos del programa.

Módulo 1	Cultura y comportamiento humano
<i>Objetivos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Comprender las influencias culturales en el comportamiento humano, tanto en el propio como en el de “los otros”, lo cual refuerce la capacidad de diagnosticar interculturalmente - Aprender a ser abierto a la autoconciencia y estar preparado para evaluar nuestro propio bagaje cultural. Que el alumnado desarrolle su conciencia intercultural, a través de un mayor auto-conocimiento de su identidad cultural, de la conciencia de sus propias raíces
<i>Contenidos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura - Supuestos culturales básicos - Relativismo cultural y etnocentrismo - Pertenencia / grupo interno – grupo externo - Estereotipos y prejuicios - Identidad cultural propia / identidades múltiples
<i>Perfil de salida</i>	<p>Una persona que sea capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconocer las diferencias culturales “en casa”, - Dar interpretaciones múltiples a los comportamientos “diferentes” que no encajan con su experiencia previa - Evaluar la propias fuerzas y debilidades - Identificación de similitudes y diferencias culturales - Tener reacciones de no juicio ante las diferencias culturales

Cuadro 1. Objetivos y contenidos del Módulo 1

Módulo 2	Diversidad cultural y empresa
<i>Objetivos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizar al alumnado sobre el fenómeno migratorio, a fin de romper con el “imaginario social” sobre el mismo - Conocer la normativa europea sobre diversidad - Comprender que las filosofías de la gestión están profundamente enraizadas en la cultura y que las prácticas de la gestión desarrolladas en una cultura pueden no ser fácilmente transferidas a otra
<i>Contenidos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Fenómeno migratorio global, UE, España - Normativa europea sobre diversidad - Los inmigrantes en el mundo laboral - Impacto de la diversidad cultural en las empresas - Dimensiones culturales aplicadas a la empresa <ul style="list-style-type: none"> - Individualismo vs. colectivismo - Tarea vs. relaciones - Distancia de poder - Dimensión temporal - Evitar vs. aceptar la incertidumbre - La gestión de RH en la empresa multicultural
<i>Perfil de salida</i>	<p>Una persona que sea capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar el impacto de la diversidad cultural en las empresas - Identificar las dimensiones culturales que subyacen a las prácticas regulares en la empresa

Cuadro 2. Objetivos y contenidos del Módulo 2

Módulo 3	Habilidades comunicativas interculturales
<i>Objetivos</i>	- Comprender el impacto de los factores culturales en la comunicación - Desarrollar habilidades comunicativas interculturales, sean en el propio país o en el extranjero
<i>Contenidos</i>	- Comunicación alto vs. bajo contexto - Comunicación verbal - Comunicación no verbal - Escucha activa - Retroalimentación
<i>Perfil de salida</i>	Una persona que sea capaz de: - Es una persona que no sólo busca aprender otros idiomas, sino que también es consciente de que aún cuando las personas hablen el mismo idioma, las diferencias culturales pueden alterar los símbolos y significados de la comunicación y resultar en malos entendidos. - Comprender el significado de distintos gestos o símbolos del lenguaje no-verbal en diferentes culturas - Escuchar activamente y proporcionar retroalimentación constructiva

Cuadro 3. Objetivos y contenidos del Módulo 3

Módulo 4	Habilidades de trabajo en equipo multicultural
<i>Objetivos</i>	- Desarrollar habilidades para la cooperación y trabajo en equipo multicultural, sea en el propio país o en el extranjero
<i>Contenidos</i>	- Grupo vs. equipo - Estrategias de tarea (creando un sentido o propósito / estructurando la tarea / asignando roles o responsabilidades / tomando decisiones) - Manejo del tiempo
<i>Perfil de salida</i>	Una persona que sea capaz de: - Comprender la diferencia entre grupo y equipo - Identificar las dimensiones culturales que subyacen a las diferentes estrategias de tarea de los equipos multiculturales - Saber cómo influye la dimensión temporal en los equipos multiculturales y saber gestionar dicha variable

Cuadro 4. Objetivos y contenidos del Módulo 4

Módulo 5	Habilidades de negociación intercultural
<i>Objetivos</i>	- Desarrollar habilidades para la negociación intercultural, sea en el propio país o en el extranjero
<i>Contenidos</i>	- Modelo ganar – ganar - Contratos - Asociaciones - Diplomacia (protocolos)
<i>Perfil de salida</i>	Una persona que sea capaz de: - Comprender y aplicar el modelo ganar – ganar en la negociación de contratos o asociaciones - Identificar algunos de los principales protocolos utilizados en la Diplomacia

Cuadro 5. Objetivos y contenidos del Módulo 5

Módulo 6	Técnica de entrevista
<i>Objetivos</i>	- Desarrollar habilidades para la técnica de entrevista, tanto de selección como de evaluación del desempeño en entornos multiculturales
<i>Contenidos</i>	- Empatía - Entrevista de selección - Entrevista de evaluación del desempeño
<i>Perfil de salida</i>	Una persona que sea capaz de: - Realizar entrevistas de selección y/o evaluación del desempeño con personas de diferentes contextos culturales

Cuadro 6. Objetivos y contenidos del Módulo 6

Módulo 7	Técnicas de presentaciones
<i>Objetivos</i>	- Desarrollar habilidades de comunicación verbal - técnicas de presentaciones en entornos multiculturales
<i>Contenidos</i>	- Diseño y elaboración de una presentación (enfoque, uso de color, símbolos, etc.) - Recursos de apoyo en las presentaciones (Ej: Powerpoint) - Manejo de la comunicación verbal y no-verbal durante la presentación (tiempo, espacio, etc.)
<i>Perfil de salida</i>	Una persona que sea capaz de: - Diseñar, elaborar y realizar presentaciones en entornos multiculturales, cuidando los aspectos culturales que pudieran causar molestia o conflicto al público meta

Cuadro 7. Objetivos y contenidos del Módulo 7

Módulo 8	Gestión de equipos multiculturales
<i>Objetivos</i>	- Desarrollar habilidades para gestionar equipos multiculturales, sean en el propio país o en el extranjero - Desarrollar habilidades para resolver problemas en equipos multiculturales
<i>Contenidos</i>	- Estrategias de proceso (integrando el equipo / escogiendo como comunicar / logrando la participación / resolviendo conflictos / evaluando el desempeño) - Políticas y prácticas de RH
<i>Perfil de salida</i>	Una persona que sea capaz de: - Identificar las dimensiones culturales que subyacen a las diferentes estrategias de proceso de los equipos multiculturales - Aplicar la leyes y regulaciones, así como las políticas organizacionales relacionadas con la diversidad en el proceso de la gestión de equipos multiculturales - Alguien que cuando opera en una cultura desconocida o que trata con empleados de diverso origen cultural, evita el etnocentrismo y desarrolla relaciones positivas y respetuosas con los "otros"

Cuadro 8. Objetivos y contenidos del Módulo 8

Módulo 9	Mediación intercultural
<i>Objetivos</i>	- Desarrollar habilidades para el manejo de conflictos y la mediación intercultural
<i>Contenidos</i>	- Cohesión social y educación para la paz - Manejo y solución de conflictos: modelos de mediación intercultural - Manejo del estrés
<i>Perfil de salida</i>	Una persona que sea capaz de: - Buscar soluciones ganar – ganar en los conflictos que aparezcan a causa de la diversidad - Mantener un adecuado autocontrol emocional

Cuadro 9. Objetivos y contenidos del Módulo 9

11.3. Implantación del modelo formativo propuesto para el desarrollo de la competencia intercultural del alumnado universitario de la UPF

De acuerdo a la viabilidad en el corto y en el mediano o largo plazo de las estrategias potenciales propuestas por el profesorado universitario, puede plantearse una implantación del modelo formativo en al menos dos grandes fases, según se muestra en las figuras 3 y 4.

En la figura 3 pueden verse lo que sería la primera fase, en la cual se muestran las estrategias que en el corto plazo podrían llevarse a cabo con los recursos actualmente disponibles en el ámbito universitario. Asimismo, en esta primera fase el programa formativo modular podría estar dirigido con prioridad a las titulaciones homologadas de primero y segundo ciclo, relacionadas con la gestión empresarial (ej: Licenciado en Administración y Dirección de Empresas y Licenciatura en Ciencias del Trabajo).



Figura 3. Primera fase de implantación del modelo formativo

En la figura 4 pueden verse lo que sería la segunda fase, en la cual se muestran las estrategias que en el mediano o largo plazo (destacadas en *itálica*) podrían llevarse a cabo, las cuales requieren de acciones institucionales como a) establecimiento de convenios con universidades y/o empresas, b) apoyo financiero, c) establecimiento de programas de incentivos, d) equilibrio docencia – investigación, e) reciclaje de profesorado actual en métodos participativos y en conocimiento cultural y/o contratación de nuevo profesorado, así como f) del aumento de los intercambios de alumnado extranjero y/o la inmigración y g) avance del proceso de convergencia europea. Asimismo, en esta segunda fase el programa formativo modular podría estar dirigido a todas las titulaciones de primero y segundo ciclo, que oferta la UPF.



Figura 4. Segunda fase de implantación del modelo formativo propuesto

11.4. Diseño y validación del seminario-taller sobre gestión de la diversidad cultural en las organizaciones del siglo XXI

A partir del programa modular para el desarrollo de la competencia intercultural propuesto, se decidió llevar a cabo un Seminario – Taller sobre “Gestión de la diversidad cultural en las organizaciones del siglo XXI”, como un primer intento de forma de intervención educativa en el ámbito universitario, y como una vía para la validación de las actividades.

El taller se llevó a cabo en cinco sesiones de tres horas cada una, con una duración total de 15 horas (lunes a viernes de las 10 a 13 horas). El taller contó con la participación de 10 integrantes del alumnado universitario de la Universidad Pompeu Fabra, de los 123 que fueron invitados. Dicha población de invitados surgió del interés por asistir al taller, manifestado por el mismo alumnado durante la aplicación de la escala de actitud, seis meses antes.

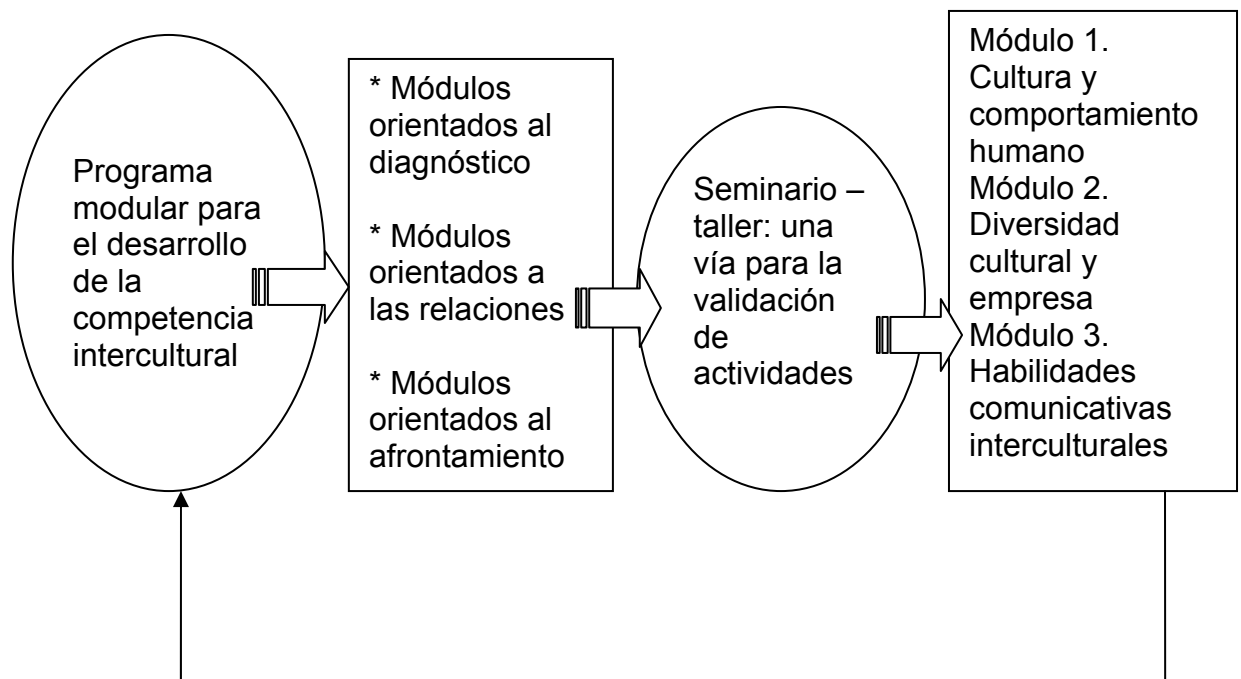


Figura 5. Proceso de investigación evaluativa del programa modular

Como puede observarse gráficamente en el figura 5, los contenidos del seminario-taller surgen de los tres módulos básicos de la propuesta formativa, es decir, que se seleccionó una muestra de contenidos de cada uno de los primeros tres módulos, para llevar a cabo el diseño de contenidos del taller, quedando integrado a su vez, por tres módulos, a saber:

- *Módulo 1. Cultura y comportamiento humano*
- *Módulo 2. Diversidad cultural y empresa*
- *Módulo 3. Habilidades comunicativas interculturales*

En el módulo 1 se incluyeron temas que permitan al participante diagnosticarse a sí mismo como ser cultural, así como diagnosticar a las demás personas con las que tiene contacto.

En el segundo módulo, se han incluido las 3 principales dimensiones culturales aplicadas a la empresa y a la gestión de los recursos humanos en la empresa multicultural, a saber: a) individualismo vs. colectivismo, b) tarea vs. relaciones y c) la dimensión temporal.

Con el tercer módulo se pretende otorgar conocimientos básicos sobre la comunicación verbal y no verbal, que permitan mejorar las habilidades comunicativas en las relaciones interculturales.

Pero antes de revisar con más detalle el proceso seguido para el diseño del programa del taller, veamos cuáles eran los objetivos generales que se pretendían alcanzar con la impartición de dicho seminario – taller, así como el proceso seguido para la sensibilización e integración del grupo de alumnado participante en el taller.

11.4.1. Objetivos

A través de la impartición del seminario – taller se pretendía cubrir los objetivos, que se muestran en el cuadro 10

- Conocer la sensibilidad por la necesidad de la formación intercultural en el ámbito universitario
- Validar el valor de uso (utilidad) de los temas para la gestión de la diversidad cultural en las organizaciones
- Validar el valor de uso (utilidad) de las actividades del taller para comprender los temas
- Probar el atractivo que despiertan las diferentes actividades del taller
- Conocer las expectativas iniciales y su cumplimiento
- Tener un acercamiento al proceso de aprendizaje de la competencia intercultural
- Verificar si existe diferencia en la autopercepción del alumnado al inicio y al final del taller en seis dimensiones de aprendizaje

Cuadro 10. Objetivos de la impartición del Seminario – Taller

11.4.2. Sensibilización del alumnado sobre el Seminario – Taller e integración del grupo de participantes

A continuación se describe el proceso seguido para la promoción del taller, así como para la integración del grupo de participantes:

- En la parte final de la encuesta aplicada a los 280 integrantes de la UPF, durante febrero, se informó que durante julio y septiembre de 2003, se realizaría un taller voluntario y gratuito de aproximadamente 5-6 sesiones, dedicado al alumnado de las carreras de ADE y ECO, y que abordaría el tema del desarrollo de competencias para la gestión de la diversidad cultural en las empresas. En dicha ocasión, se pidió a quienes estuvieran interesados en el taller, que anotaran su e mail, así como la fecha en que les sería mejor opción para participar.

Asimismo, al inicio de las sesiones de trabajo grupal que se tuvo con 24 grupos de alumnado de la misma universidad, se aplicó la mencionada encuesta, por lo que a través de dichas sesiones, también se enteró el alumnado de la posibilidad de participar en el taller.

- Una vez que se contó con los resultados del análisis de la encuesta, se elaboró una síntesis y se envió al alumnado que había anotado sus e mails para recibir los resultados (63 personas), así como a aquellos que además de querer recibir los resultados, deseaban participar en el taller (123 personas). Ver síntesis de resultados enviada en el anexo 11 – 1.

Por otro lado, también se elaboró una síntesis de los resultados obtenidos en el trabajo grupal y se envió dicha síntesis al alumnado participantes en los 24 grupos y que manifestó querer recibir los resultados. Ver síntesis de resultados enviada en el anexo 11 – 2.

- Debido a que los tiempos no fueron suficientes para estar preparado para la impartición del taller propuesto en la primera quincena de julio, durante junio se avisó por e mail a los 57 interesados en la fecha de julio 2003 y se informó que de continuar interesados tendrían la posibilidad de participar en alguno de los dos grupos del taller que se programarían durante el mes de septiembre (15-19 ó 22-26)
- Se elaboró una invitación en powerpoint sobre el taller y se envió a las 66 personas interesadas en la fecha original de segunda quincena de septiembre, así como a aquellas de julio que manifestaron interés por asistir en septiembre. Asimismo, se decidió enviar la invitación al taller a aquellas personas que sólo habían manifestado interés por recibir los resultados, pero que no habían manifestado interés por el taller, a fin de captar más alumnado. Ver invitación en el anexo 11 - 3

- No obstante lo anterior, sólo se recibieron un total de 21 confirmaciones del alumnado para ambas fechas de septiembre, siendo sólo 6 de ellas para el taller programado en las fechas del 15 al 19 de septiembre, por lo que hubo de ser también anulado. Se informó a los inscritos la cancelación por falta de inscripciones suficientes y se les informó que ya sólo quedaba vigente la fecha del 22-26 de septiembre, por lo que se les invitaba a participar en dicha ocasión.
- Solamente una de las personas inscritas en el grupo del 15-19 de septiembre, aceptó el cambio de fecha y finalmente el grupo se cerró con 10 personas inscritas y confirmadas, de las cuales 9 fueron asistentes regulares. La décima, sólo asistió a una sesión, por lo que para efectos del análisis de la información recopilada durante el taller, no se consideró como participante regular.
- Finalmente, el taller fue impartido del 22-26 de septiembre en instalaciones de la Universitat Pompeu Fabra, en horario de 10 a 13 horas.

11.4.3. Programa del Seminario – Taller

Como parte del proceso de diseño del programa del Seminario – taller se efectuaron varias actividades, a saber:

- Se efectuó una revisión de materiales utilizados en programas de educación / formación y/o comunicación intercultural
- Se elaboró una base de datos de actividades formativas posibles, clasificada por ocho temas o dimensiones y 25 subtemas, la cual incluye un total de 83 actividades formativas, entre ejercicios de autoevaluación, casos, asimiladores culturales, ejercicios individuales y/o grupales, role playings y simulaciones, las cuales han sido obtenidas de 8 fuentes distintas, todas ellas escritas originalmente en idioma inglés y sólo una en español, pero desarrollada por una profesora de nacionalidad estadounidense. Ver base de datos completa en el anexo 11 – 4.

- Se seleccionaron 26 de dichas actividades formativas para integrar el programa del Seminario – taller, con dos criterios básicos: a) pertinencia para el contexto de la gestión empresarial y b) su adaptabilidad al contexto español.
- Se tradujeron del inglés al castellano y se adaptaron al contexto español
- Se estructuró el programa con los tres módulos básicos¹, además del módulo introductorio y el de cierre, y sus correspondientes actividades, según puede verse en el cuadro 11.
- El material utilizado en el Seminario – taller puede consultarse en el anexo 11 - 5, el cual está organizado por cada uno de los 5 módulos del taller. El material del taller incluye dos tipos de materiales: la guía didáctica para el profesor-investigador, así como los materiales dirigidos al alumnado.

a) *La Guía didáctica del profesor-investigador*, está integrada por:

- Secuenciación lógico-temporal de las actividades (por unidades o módulos temáticos)
- Presentaciones en powerpoint de conceptos clave
- Cada una de las actividades detalladas, incluyendo los siguientes aspectos:
 - Objetivos que guíen el enfoque e intencionalidad
 - Desarrollo de las actividades y sugerencias de aplicación (tamaño de grupo sugerido / tiempo estimado requerido / procedimiento o proceso de aplicación)
 - Recursos o materiales necesarios (antes y/o durante la aplicación)
 - Sugerencias para el análisis y discusión al final de la actividad
 - Resolución de casos o ejercicios
 - Referencia a la fuente original de la actividad

¹ En la versión final del Seminario – taller se optó por cambiar el orden de los módulos 2 y 3, por lo que en el taller se vio primero el tema de Habilidades Comunicativas Interculturales como módulo 2 y el tema de Diversidad Cultural y Empresa como módulo 3.

Unidad o módulo	Temas	Actividad	Fuente	Tiempo Aprox.
0 Introducción	Presentación y expectativas	¿por qué estás aquí?	Elaboración propia (formato)	15"
		Introducción sorpresa	Khols & Knight (1994: 23-24)	40"
		Programa del taller (presentación)	Elaboración propia (powerpoint – láminas 1-4)	15"
	Importancia de ser competente en ámbitos interculturales	Globingo	Pike & Selby (1990: 113-114)	20"
		Conciencia intercultural	Brislin & Yoshida (1994: 35-36)	30"
		Ejercicio ¿a quién debemos contratar?	English & Lynn (1995: 143-146 y 163 y 176)	40"
1 Cultura y comportamiento humano	Concepto cultura	Rompehielo - La forma	Khols & Knight (1994: 17-19)	20"
	Supuestos culturales básicos	Concepto cultura y supuestos culturales básicos (presentación)	Elaboración propia a partir de los autores (powerpoint – láminas 1-4)	20"
	Identidad cultural propia	Tarjetas de valores interculturales	Khols & Knight (1994: 33-37)	60"
		Descubriendo los valores a través de refranes	Khols & Knight (1994: 53-54)	30"
	Pertenencia / grupo interno – grupo externo	Ejercicio valores	English & Lynn (1995: 7-8 y 157)	30"
	Etnocentrismo / prejuicios y estereotipos	Buscando el consenso	Khols & Knight (1994: 25-27)	30"
	Identidades múltiples	Ejercicio múltiples identidades	Schneider & Barsoux (2003: 209-211)	30"
		Identidades múltiples	Elaboración propia a partir de los autores (powerpoint – lámina 5)	
2 Habilidades comunicativas interculturales	Comunicación no – verbal	Conocimiento de la comunicación no verbal	Brislin & Yoshida (1994: 269-271)	30"
		Ejercicio comunicación no verbal	English & Lynn (1995: 85-86 y 88)	45"
		Creo que le gusto	Brislin & Yoshida (1994: 271-272)	20"
		Compartiendo unas cervezas (asimilador No. 4)	Cushner & Brislin (1996: 60 y 65)	20"

3 Diversidad cultural y empresa	Dimensiones culturales aplicadas a la empresa y gestión de RH en la empresa multicultural	Dimensiones clave de la cultura en las organizaciones (presentación)	Elaboración propia a partir de los autores (powerpoint – láminas 1-7)	30"
	Individualismo vs. colectivismo	Orientación individualismo - colectivismo (autoevaluación)	Brislin & Yoshida (1994: 72-74)	30"
		Tomando una decisión (asimilador 64)	Cushner & Brislin (1996: 158 y 176)	20"
		Asignación internacional en Grecia	Brislin & Yoshida (1994: 74-75)	30"
		La distribución de recompensas	Brislin & Yoshida (1994: 80-83)	45"
		Resultados de estudios (presentación)	Elaboración propia a partir de los autores (transparencias)	15"
	Tarea vs. relaciones	¿de negocios o placer? (asimilador 61)	Cushner & Brislin (1996: 155-156 y 174-175)	20"
		Caso Corea	Khols & Knight (1994: 104)	20"
		¿son dos gerentes demasiado?	English & Lynn (1995: 127-130)	40"
		Resultados de estudios (presentación)	Elaboración propia a partir de los autores (transparencias)	15"
	Dimensión temporal	Caso Portugal	Khols & Knight (1994: 113)	
		Caso Arabia Saudita	Khols & Knight (1994: 114)	20"
		Estados Unidos – Francia	Brislin & Yoshida (1994: 39)	15"
		Puntualidad	English & Lynn (1995: 54-55 y 160)	20"
		Agenda de negocios	English & Lynn (1995: 56-58)	20"
4 Cierre	Cumplimiento de expectativas y evaluación	Entrega de bibliografía	Elaboración propia	10"
		Aplicación de diagrama de autopercepción	Elaboración propia	20"
		Aplicación de cuestionario evaluación global del programa	Elaboración propia	15"
		Entrega de constancias taller	Universidad de Barcelona (GREDI)	15"
		DURACION TOTAL APROXIMADA		15 hrs

Cuadro 11. Programa del Seminario-taller impartido al alumnado universitario

b) *Materiales dirigidos al alumnado* que comprenden las distintas actividades de aprendizaje, tanto autoaplicables (ejercicios de autoevaluación) como de desarrollo grupal (casos, asimiladores culturales, ejercicios experienciales, etc.)

- Cabe hacer mención, que a lo largo del taller, el profesor – investigador realizó anotaciones producto de sus observaciones, las cuales han quedado registradas en algunas de las actividades en un recuadro que dice: Comentarios surgidos de la aplicación. En los casos en que no aparece dicha leyenda, se asume que la actividad realizada no tuvo comentarios para posteriores aplicaciones.

11.4.4. Estrategias de recogida de información

Como parte del modelo de investigación evaluativa, planteado en el capítulo sexto, durante la impartición de este taller se aplicaron tres estrategias principales de recogida de información, según puede verse en el cuadro 12, a saber: a) Diagrama de autoevaluación, b) Diario del alumnado y c) Cuestionario de evaluación global. Dichas estrategias de recogida responden a los objetivos antes planteados, así como a los tipos de evaluación propuestos en el modelo, en las cuales destacan prioritariamente la evaluación del diseño, así como la evaluación de los aprendizajes (formativa y sumativa).

El diagrama de autoevaluación incluye seis dimensiones de aprendizaje a ser evaluadas, a saber: a) autoconocimiento cultural; b) conocimiento y comprensión del otro cultural; c) habilidades para la comunicación intercultural; d) conocimiento de las dimensiones culturales y su impacto en las organizaciones; e) habilidades para cooperar y trabajar en equipo en entornos multiculturales y f) habilidades para gestionar equipos multiculturales. Se aplicó en el módulo de cierre, antes de la evaluación global. Ver formato en el anexo 11 - 6.

La evaluación global del taller se aplicó al final de la última sesión y consta de ocho preguntas y un espacio para comentarios generales. Ver formato en el anexo 11 - 7

El diario del alumnado se elaboró con lo que el alumnado escribía al final de cada sesión, durante los últimos 10 minutos, como una reflexión sobre lo aprendido en la sesión, a través de dos preguntas ¿qué me ha aportado la sesión de hoy? ¿qué me llevo? Ver formato en el anexo 11 - 8.

TIPO DE EVALUACIÓN	OBJETIVOS	TÉCNICAS DE EVALUACIÓN
Evaluación del contexto	Conocer la sensibilidad por la necesidad de la formación intercultural en el ámbito universitario	<i>Cuestionario</i>
Evaluación del diseño	<ul style="list-style-type: none"> - Validar el valor de uso (utilidad) de los temas para la gestión de la diversidad cultural en las organizaciones - Validar el valor de uso (utilidad) de las actividades del taller para comprender los temas - Probar el atractivo que despiertan las diferentes actividades del taller 	<i>Cuestionario</i>
Evaluación de los aprendizajes (diagnóstica o inicial)	- Conocer las expectativas iniciales y su cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Formato con preguntas</i> - <i>Cuestionario</i>
Evaluación de los aprendizajes (formativa o procesual)	- Tener un acercamiento al proceso de aprendizaje de la competencia intercultural	- <i>Diario del alumnado</i>
Evaluación de los aprendizajes (sumativa o final)	- Verificar si existe diferencia en la autopercepción del alumnado al inicio y al final del taller en seis dimensiones de aprendizaje	<i>Diagrama de autoevaluación del alumnado</i>

Cuadro 12. Objetivos y estrategias de recogida en el proceso de evaluación del Seminario – Taller

11.4.5. Proceso de análisis de datos

Diagrama de autoevaluación

a) Se graficaron los diagramas individuales por perfiles en un diagrama acumulado para los 9 participantes.

b) Se efectuó un diagrama acumulado para cada uno de los perfiles (de alta y/o nula o escasa experiencia ante lo internacional y/o multicultural)

Evaluación global del taller

Se analizó manualmente la información del cuestionario de evaluación global del taller, por cada una de las preguntas que lo integran, contrastando los perfiles extremos (de alta y/o nula o escasa experiencia ante lo internacional y/o multicultural)

Diario del alumnado

a) Se capturaron los manuscritos del diario del alumnado (captura en word) ordenados por las 5 sesiones del taller. Ver textos completos en el anexo 11 - 9.

b) Se revisaron los textos capturados y se elaboró una primera codificación de acuerdo con las dimensiones y subdimensiones del Modelo de competencias interculturales transversales de Aneas (2003), es decir, diagnosticar, relacionarse y afrontar. Asimismo, se detectaron dimensiones adicionales surgidas de los propios textos y con ellas se elaboró la guía de codificación definitiva.

c) Se asignó una clave o código a cada dimensión y subdimensión, y se procedió a codificar todos los textos.

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. 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

- 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 el perfil de mayor o menor grado de experiencia ante lo internacional y/o multicultural, según se analizó en el capítulo 9 de la tesis. Se definieron dos perfiles extremos, según se describe en el cuadro 13.

Perfil 1 (NULA O ESCASA EXPERIENCIA)	Perfil 2 (ALTA EXPERIENCIA)
Alumnado que obtuvo perfiles 0 al perfil 3, en la aplicación del instrumento “Escala de sensibilidad intercultural”	Alumnado que obtuvo perfiles 4 al perfil 7, en la aplicación del instrumento “Escala de sensibilidad intercultural”

Cuadro 13. Perfiles de alumnado universitario

- g) Tomando como base los dos perfiles, se procedió a asignar una clave a los 9 diarios del alumnado recopilados, la cual aparece al final de cada texto incluido en la presentación de resultados. En el cuadro 14 se muestra dicha asignación de claves y los datos básicos del perfil de cada alumno(a).

CLAVE PERFIL 1 (NULA O ESCASA EXPERIENCIA)	CARRERA ESTUDIADA	GENERO	PERFIL OBTENIDO EN LA ENCUESTA
P1a	ADE	Femenino	Perfil 0
P1b	ADE	Masculino	Perfil 1
P1c	ECO	Masculino	Perfil 1
P1d	ADE	Femenino	Perfil 3
P1e	ADE	Masculino	Perfil 3
CLAVE PERFIL 2 (ALTA EXPERIENCIA)			
P2a	ADE	Femenino	Perfil 4
P2b	ADE	Masculino	Perfil 5
P2c	ADE	Femenino	Perfil 5
P2d	ADE	Femenino	Perfil 6

Cuadro 14. Claves asignadas a los entrevistados por perfiles

11.4.6. Resultados de la evaluación del seminario-taller

a) Diagrama de autoevaluación²

De acuerdo con la percepción acumulada del alumnado, el diagrama que tenía el grupo al inicio y al final del taller es creciente en las seis dimensiones consideradas, de lo cual se infiere que el alumnado participante considera que la participación en las 15 horas del taller favoreció el aprendizaje individual, en mayor o en menor medida, en cada una de las dimensiones analizadas. Ver diagrama en la figura 6, donde el círculo interior indica la posición inicial y el círculo exterior la posición final del grupo al finalizar el taller.

Del análisis del diagrama de autoevaluación acumulado vale la pena destacar los siguientes aspectos:

- Las dimensiones en las que el alumnado se considera más fuerte al inicio del taller son la A (Autoconocimiento cultural) y C (Habilidades para la comunicación intercultural)
- Las dimensiones más débiles desde la percepción del alumnado al inicio del taller son la D (Conocimiento de las dimensiones culturales y su impacto en las organizaciones) y la F (Habilidades para gestionar equipos multiculturales)
- No obstante que todas las dimensiones tienen crecimiento al final del taller, las dimensiones con mayor crecimiento desde la percepción del alumnado son la D y la F, o sea, aquellas en que se percibían como más débiles al inicio del taller.

² Los diagramas de autoevaluación elaborados para cada uno de los grupos de perfiles extremos del alumnado ante lo internacional y/o multicultural, no mostraron diferencias, ya que coincidían en todos los aspectos analizados, por lo que sólo se presentan los resultados acumulados del total de los participantes.

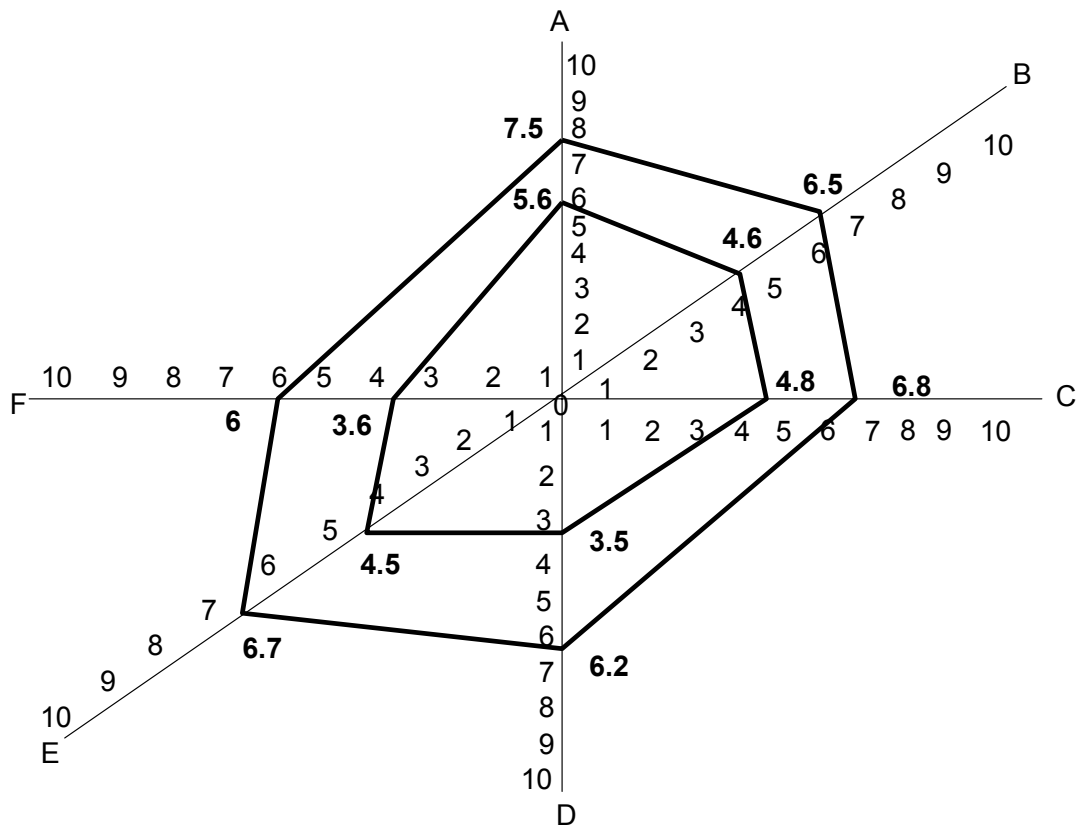


Figura 6. Diagrama de autoevaluación acumulado alumnado participante en el Taller

- A. Autoconocimiento cultural
- B. Conocimiento y comprensión del otro cultural
- C. Habilidades para la comunicación intercultural
- D. Conocimiento de las dimensiones culturales y su impacto en las organizaciones
- E. Habilidades para cooperar y trabajar en equipo en entornos multiculturales
- F. Habilidades para gestionar equipos multiculturales

- Por último, las dimensiones con menor crecimiento al final del taller son la A y la B, siendo al menos una de ellas, una de las que tuvieron un puntaje inicial más elevado.

b) Evaluación global del taller³

⇒ *Cumplimiento de expectativas*

Al inicio del taller el alumnado respondió a la pregunta ¿por qué estás aquí?. Asimismo expresó sus expectativas sobre el mismo, a través de dar respuesta a la pregunta ¿qué esperas encontrar aquí?. En relación a la primera pregunta, destacan tres motivos principales para asistir al taller, a saber:

- *Tema interesante y de actualidad, tanto en el entorno social, como en las organizaciones por el impacto de la globalización y los flujos migratorios*
- *Tema nuevo en la universidad*
- *Tema motivado por experiencias previas como viajes, haber vivido en otro país, experiencia laboral en organizaciones multiculturales, así como sesión de trabajo grupal en la UPF sobre el tema e informe sobre encuesta aplicada al alumnado universitario.*

Ver algunos textos del alumnado en relación al tema, en el cuadro 15.

“Hoy en día prácticamente no existen barreras al movimiento de personas. Por eso es necesario saber intermediar y relacionarse con personas de distintas culturas y diferentes patrones de vida”

“El tratarse de un fenómeno de gran actualidad motivado por el incremento de la inmigración y la globalización a nivel mundial. Así, se trata de una cuestión que resulta novedosa para muchas empresas que hasta ahora no debían gestionar una diversidad cultural”

“Es una forma distinta y nueva (nunca en clase nos han hablado de ello), de ver las relaciones en las empresas”

“Además de estudiante de económicas participo en el capítulo local en la Universidad de AIESEC. Trabajamos a nivel global desde los campus universitarios de 84 países para fomentar la interculturalidad y el entendimiento entre pueblos”

“Revisando las conclusiones del estudio sobre la exposición internacional de los estudiantes de la Pompeu Fabra y enlazando esto a mi propia experiencia sobre personas de toda España y su contacto con exposiciones internacionales, he llegado a la conclusión que necesitamos una “guía” sobre cómo integrar la multiculturalidad en el día a día de organizaciones, no sólo empresas, sino también gobiernos y tercer sector”

³ La evaluación global del taller según cada uno de los grupos de perfiles extremos del alumnado ante lo internacional y/o multicultural, no mostraron diferencias, ya que coincidían en la mayor parte de los aspectos analizados, por lo que sólo se presentan los resultados acumulados del total de los participantes.

“Al viajar te das cuenta de que en este país vamos unos cuantos años atrasados al respecto”

“Después de la sesión de 1 hora que tuvimos en RRHH I, pues algunos tópicos que siempre había oído se despertaron en mi mente y me los cuestioné. Mi pregunta es: ¿por qué los ciudadanos americanos tienen tanta disponibilidad al desplazamiento delante de una oferta de trabajo y en cambio los españoles aunque exista un aumento salarial son reticentes?”

“Me motiva una experiencia profesional en una empresa extranjera donde la gestión de la diversidad cultural se llevaba a cabo de forma más o menos lamentable”

Cuadro 15. Algunos textos sobre los motivos para asistir al taller

Por otro lado, las principales expectativas del alumnado sobre el taller se centran en dos, a saber:

- *Saber adaptarse y gestionar a la diversidad*
- *Comprender y relacionarse con la diversidad cultural*

En el cuadro 16 se muestran algunos textos representativos de dichas expectativas:

“Espero aprender a interrelacionarme un poco mejor con estas personas valorando los diferentes puntos de vista de las personas. Además, aspirando a ser gerentes de las empresas, es necesario saber gestionar a las personas, sea cual sea su raza, cultura o etnia”

“Estoy aquí para recoger ideas útiles, meditar sobre la “inexplicable” cerrazón internacional que España muestra (si la comparamos con sus vecinos) y seguir trabajando para que desaparezca”

“Estoy aquí ya que creo que es necesario saber como gestionar la diversidad cultural en las organizaciones dado que la UE facilita la movilidad de capital humano entre otras cosas”

“Espero que en este taller podamos tratar este tema y buscar soluciones y argumentos para saber enriquecer a la empresa gracias a esta diversidad e intentar minimizar los problemas que puede conllevar”

Cuadro 16. Algunos textos sobre las expectativas del alumnado

Finalmente, en relación a la pregunta no. 1 del cuestionario de evaluación global que habla del cumplimiento de las expectativas, todo el alumnado menciona que SI cumplieron sus expectativas, destacando los beneficios de la metodología participativa utilizada en el taller, para el cumplimiento de dichas expectativas. Ver algunos textos relativos al tema en el cuadro 17:

“He podido conocer, entender y aprender un marco conceptual en el que puedo observar y poner en contacto los fenómenos de culturas en contacto”

“Me ha hecho ver que la diversidad cultural es un factor muy importante a tener en cuenta por las organizaciones. Además, me ha servido incluso para mis relaciones personales con gente de otra cultura, incluso me atrevería a decir que me ha hecho más tolerante con otras culturas”

“Me ha gustado poder participar expresando mi opinión y conocer la de los demás”

“A pesar de que el taller ha sido corto, el efecto boomerang, ha funcionado”

Cuadro 17. Algunos textos sobre el cumplimiento de expectativas

⇒ *Los temas más interesantes e importantes*

Las respuestas a las preguntas 2 y 3 del cuestionario son coincidentes en relación a cuáles son los temas más interesantes en lo personal, así como cuáles son los temas más importantes para la gestión de la diversidad cultural en las organizaciones. El alumnado menciona tres temas principales, a saber:

- 1) El relativismo cultural, el etnocentrismo y la conciencia cultural*
- 2) La comunicación no-verbal y*
- 3) Las dimensiones culturales aplicadas a las empresas*

Cabe destacar por un lado, que estos tres temas son también los tres temas básicos de los tres módulos del taller, así como que cuando se pregunta por lo temas más interesantes en lo personal, el primer tema es el más mencionado y, cuando se pregunta sobre los temas más importantes para la gestión de la diversidad cultural en las organizaciones, el tercero es el que obtiene más menciones por parte del alumnado. En el cuadro 18 se muestran algunos textos del alumnado en relación al tema.

“Educar culturalmente a la gente. El taller es un buen ejemplo de educar en el conocimiento cultural”

“Como la cultura influye en las perspectivas de los directivos”

“Cómo los valores determinan las organizaciones”

“Las 5 dimensiones (entre ellas me ha parecido muy interesante la de individualismo vs. colectivismo)”

“Autoconciencia de que existen muchas culturas y que por lo tanto no podemos tomar la propia como universalmente correcta”

“Descubrimiento de la propia cultura”

Cuadro 18. Algunos textos sobre los temas más interesantes e importantes

⇒ *Actividades que más gustaron y actividades más útiles para comprender los temas*

Las respuestas a las preguntas 4 y 5 del cuestionario son también coincidentes en relación a cuáles son las actividades que más gustaron, así como cuáles son las actividades más útiles para comprender los temas. El alumnado menciona 6 de los 7 tipos de actividades incluidas en el taller, pero no lo hace con la misma intensidad, a saber:

- *Los CASOS PRACTICOS son la actividad más mencionada, tanto por atractivo como por utilidad, destacando sobre todo aquellos casos que cuentan con tres características: a) donde el participante asume un rol de “consultor”, b) relacionados con la gestión en empresas y c) de más de 30 minutos de duración. (Ejs: Caso ¿a quién debemos contratar?, caso ¿son dos gerentes demasiado? y caso la distribución de recompensas)*
- *En un rango medio son mencionados tanto por atractivo como por utilidad, los ASIMILADORES CULTURALES, los EJERCICIOS DE AUTOEVALUACION tipo “test” y los EJERCICIOS EXPERIENCIALES.*
- *Aunque en menor medida, también son mencionadas las PRESENTACIONES y las SESIONES DE PUESTA EN COMUN.*
- *El único tipo de actividad que no fue mencionada son los EJERCICIOS DE PROSPECTIVA INDIVIDUAL (ej: Diario del alumnado), que quizá fueron vistos más como una información para el facilitador del taller, que para su propio autoaprendizaje.*

En el cuadro 19 se muestran algunos textos del alumnado en relación a este tema.

“Autoevaluación para saber cómo actúo frente a diferentes situaciones”

“Las puestas en común, donde siempre se aprende algo de comentarios de los demás”

“Todas aquellas actividades que implicaban la participación activa de todos”

“El hablar con otros compañeros de casos vividos”

“Tratar las diferencias en la comunicación entre las culturas y la posición relativa entre ellas a nivel mundial con las transparencias”

Cuadro 19. Algunos textos sobre las actividades que más gustaron, así como las más útiles para comprender los temas

⇒ *Sensibilidad por la necesidad de la formación intercultural en el ámbito universitario*

Sobre la pregunta 6 que planteaba la situación hipotética de que se ofreciera una materia de libre elección en la UPF sobre el tema de la gestión de la diversidad, todos menos uno, respondieron que Si creen que el alumnado se matricularía, aduciendo tres tipos de razones, a saber:

- *Es un tema ACTUAL, DE MODA, derivado del contexto de la globalización y un hecho creciente en las organizaciones*
- *Es un tema IMPORTANTE, INTERESANTE, así como fascinante y enigmático*
- *No hay oferta o muy poca oferta de este tipo de formación en la universidad*
- *Existe interés en el alumnado universitario por salir al extranjero, por viajar, conocer gente nueva, así como son conscientes de la importancia del tema para las organizaciones.*

Sin embargo, el alumno que no está seguro sobre esta pregunta, comenta lo siguiente: *“Honestamente no lo sé. Orientado como gestión de la diversidad cultural en organizaciones, puede atraer a estudiantes de cualquier carrera de ciencias sociales, que esté sensibilizado con el tema. No debería resultar difícil reunir a 20 alumnos, pero vista la respuesta a este seminario, no sé que decir”*

En el cuadro 20 se muestran algunos textos del alumnado en relación a este tema.

“Porque no hay ninguna asignatura donde se hable de ello y es un tema importante y de actualidad. A muchos les gusta viajar y conocer gente nueva”

“Porque se trata de un problema que está de moda. Además resulta un mundo fascinante y enigmático”

“Creo que es un tema cada día más importante que aplicamos como estudiantes, ciudadanos y trabajadores. Hay poca oferta de este tipo de asignaturas más “prácticas”

“Porque existe un interés por parte del alumnado en todo lo que se refiere a la globalización (por lo menos entre los alumnos de ADE) y esto es una consecuencia inmediata”

Cuadro 20. Algunos textos sobre la sensibilidad por la necesidad de la formación intercultural en el ámbito universitario

⇒ *Temas que adicionarían o eliminarían*

Como resultado del análisis de las preguntas 7 y 8 del cuestionario, ninguno respondió que eliminaría algún tema. En cambio, si fueron tres los temas que sugirieron incluir para próximos eventos, a saber:

- *Tema de inmigración. Detectar errores en la legislación actual y hablar de cómo dar posibles soluciones*
- *Ejemplos de problemas en las organizaciones a los que puede llevar un mala gestión de la diversidad cultural*

Por otro lado, también se mencionan algunas actividades o estrategias que se podrían llevar a cabo:

- *Pasajes de películas*
- *Caso sobre experiencia Erasmus al inicio del Taller, “porque es un acercamiento a nuestra experiencia y nos sentiríamos identificados”*
- *Participación de otros departamentos (ej: Humanidades) para dar ejemplos de otras culturas*

⇒ *Comentarios generales*

La mayoría de los comentarios fueron para agradecer y felicitar por el taller, sólo hubo tres comentarios adicionales que quisiera destacar, a saber:

- *Cambiaría el título del taller por uno más corto y atractivo, aunque el interior creo que está bien.*
- *Me ha gustado el taller, pensaba que sería más enfocado a la empresa, pero lo prefiero así!!. Cada cual aporta su experiencia y eso siempre es bueno.*
- *Sólo recalcar que si se hiciera como libre elección habría que conseguir que muchos Erasmus se apuntasen, ya que con gente de diversas culturas este taller hubiese resultado mucho más gratificante. Pero en general muy bien y muy ameno, creía que se me pasaría el tiempo mucho más lento, pero no fue así. Enhorabuena!*

c) Diario del alumnado

Un primer resultado del análisis de los diarios del alumnado con el fin de tener un acercamiento al proceso de aprendizaje de la competencia intercultural, es la distribución porcentual de los 166 textos analizados, en cuatro dimensiones principales encontradas: a) la dimensión afrontar con un 37%; b) la dimensión diagnosticar con un 34%; c) la dimensión relacionarse con un 24% y d) la dimensión metodología del taller con un 5%.

Esto nos puede indicar no sólo el enfoque equilibrado del taller impartido a través de la inclusión de actividades didácticas para desarrollar las tres macrocompetencias interculturales (diagnosticar, relacionarse y afrontar); la congruencia que existe entre el proceso de aprendizaje y las experiencias del alumnado, o bien, al tipo de reflexión que las actividades del taller llevaron a plantearle al alumnado, donde vuelve a ponerse en evidencia que no obstante las diferencias de un mayor o menor énfasis en cada una de las tres dimensiones o macrocompetencias interculturales, las tres están presentes con más o menos un tercio de los textos, lo que denota su importancia y complementariedad en el proceso de desarrollo de la competencia intercultural.

A continuación se describen los resultados cualitativos encontrados en el análisis efectuado de los diarios del alumnado para cada una de las cuatro dimensiones, indicando en cada una de ellas si se encontraron o no diferencias entre el contraste efectuado entre los perfiles de experiencia del alumnado en ámbitos internacionales y/o multiculturales.

⇒ *Macrocompetencia Diagnosticar*

En relación con la macrocompetencia diagnosticar y sus competencias a) diagnosticarse a sí mismo, b) diagnosticar a los otros, c) diagnosticar el entorno interno de la organización y d) diagnosticar el entorno externo de la organización, el alumnado universitario de ambos perfiles destaca la importancia de las siguientes cinco ideas o aprendizajes a lo largo del proceso del Seminario-Taller, a saber:

- *Las similitudes y las diferencias entre las culturas, así como entre individuos que se consideran de la misma cultura*
- *Los supuestos culturales básicos, filtro de la percepción cultural de los otros*
- *El conocimiento y conciencia cultural necesarios para comprender a las personas de diferentes culturas*
- *La relación dialógica que nos permite conocer la propia cultura a través de la cultura del otro cultural y el rol de la cultura propia como punto de partida para comprender las otras culturas*
- *La identidad cultural que está conformada por múltiples pertenencias y no sólo la nacionalidad*

En el cuadro 21 se muestran algunos textos que expresan los aprendizajes de estas competencias de diagnóstico, en palabras del alumnado universitario.

“Ver la infinidad de diferencias que tienes con los demás hasta el punto de que tus valores sean divergentes con gente que consideras de tu misma cultura” (P2c) / “Diferencias muy grandes al hablar de culturas diferentes” (P2c) / “las diferencias culturales son mucho más importantes y grandes de lo que a primera vista puede parecer” (P2d)

“Una vez más he podido verificar cómo nuestra cultura actúa como un potente filtro para juzgar a otras culturas, acercarnos a ellas...”(P2d)

“Lo mejor, el darte cuenta de cómo tu propia cultura afecta a tu forma de ver las cosas respecto a otras culturas y que lo que en un periodo de tiempo se considera “moralmente correcto”, puede variar con los años” (P2b)

“a través de observar los rasgos de cada país / cultura, podemos entender mejor la nuestra” (P1a) / “Comprender otras culturas nos ayuda a comprender más la propia” /P1d) / “El rol de la propia cultura como punto de partida para entender otras” (P1e)

“El concepto de identidad también me interesó mucho, al ver que determinados factores influyen más en una relación que la propia nacionalidad” (P2b)

“Aunque cada vez estemos más globalizados he visto que la cultura y la identidad propia continua (al menos en mí y creo que también en la mayoría del grupo) muy marcada” (P2d)

Cuadro 21. Algunos textos sobre las competencias de diagnosticar al otro o a uno mismo

Por otro lado, mencionar que tanto en la competencia diagnosticar a uno mismo como en la competencia diagnosticar al otro, se encontraron diferencias entre los perfiles de alumnado comparados, donde sólo el alumnado del perfil 1 (nula o escasa experiencia), mencionan o lo hacen con marcado énfasis en contraste con el perfil 2, sobre temas como la identidad cultural propia, los valores de la propia cultura, la autoevaluación de las propias debilidades, así como la forma en que se conforma la identidad cultural en general o del otro.

De la anterior diferencia, quizá se podría inferir que las personas de este perfil (nula o escasa experiencia internacional y/o multicultural), habrían tenido pocas oportunidades de reflexionar sobre su propia identidad, valores y cultura propia, y que el taller favorece especialmente, por lo que lo destacan como un aprendizaje de particular importancia, cosa que no hacen los integrantes del otro perfil, que quizá por su mayor exposición anterior a ámbitos internacionales y/o multiculturales, quizá ya habían reflexionado sobre ello en ocasiones anteriores y ya no quisieron destacarlo ahora.

En el cuadro 22 se muestran algunos textos relacionados con este tema del alumnado de perfil 1 (nula o escasa experiencia)

“Una conciencia mayor de la importancia de las diferencias culturales y, particularmente, un aviso de mi “debilidad” por lo que respecta a la competencia intercultural” (P1b)

“Me llevo la tranquilidad de pensar que mis valores personales y mi manera de pensar no es buena ni mala, es el resultado de mis vivencias y es mi propia cultura” (P1d)

“Colocarme en el mapa”. Toma de conciencia de donde estoy a nivel de competencias interculturales. ¿con qué puntos fuertes cuento? ¿qué aspectos debo / puedo potenciar? (P1e)

“Principalmente me llevo una visión muy positiva, ya que me ha ayudado a ver que no sabía tanto como creía” (P1c)

“La identidad propia de una persona está enriquecida por elementos / supuestos culturales que pueden guardar o no relación con su entorno más directo y evidente. Tendré que desterrar (por fin!) los clichés” (P1e)

Cuadro 22. Algunos textos de alumnado perfil 1 sobre Diagnosticar a uno mismo o a los otros

⇒ *Macrocompetencia Relacionarse*

En relación con la macrocompetencia relacionarse y sus competencias a) comunicación, b) trabajo en equipo y c) negociación, el alumnado universitario de ambos perfiles destaca la importancia de las siguientes cuatro ideas o aprendizajes a lo largo del proceso del Seminario-Taller, a saber:

- *La comprensión intercultural que facilita la relación intercultural*
- *La necesidad de interactuar para conocer y comprender*
- *La importancia del desconocido lenguaje no verbal*
- *La identidad con múltiples pertenencias que facilita la comunicación intercultural*

En el cuadro 23 se muestran algunos textos que expresan los aprendizajes de estas competencias de relacionarse, en palabras del alumnado universitario.

“Para conocer realmente a otra cultura debemos interactuar con ella, comunicarnos” (P1a) / “estos supuestos culturales básicos determinan un filtro que influye en nuestra visión sobre otras culturas diferentes. La comunicación es la clave para eliminar parte del efecto de dicho filtro” (P1c)

“Tener en cuenta toda diferencia cultural (aspecto verbal / no verbal), comprenderlas para facilitar las relaciones interculturales” (P2a) / “no es el final. Es el principio. Ahora que cuento con la herramienta, toca usarla. Única manera: “interactuar, interactuar, interactuar” (P1e)

“me ha sorprendido mucho la comunicación no verbal entre las personas. No pensaba que el porcentaje sería tan grande. Además, es interesante saber que con sólo utilizar gestos podemos sobrevivir en un ambiente diferente al nuestro” (P1b) / “El lenguaje no verbal tiene mucha más importancia de la que había pensado” (P2c)

“La identidad de una persona va más allá de la raza o la nacionalidad, como antiguamente se pensaba. Tenemos una serie de roles que definen nuestra identidad y la coincidencia de más roles facilita una comunicación intercultural. Hay que entender esto especialmente por lo que hace referencia a la gestión de la diversidad cultural en las organizaciones” (P1c) / “La sesión me ha ayudado a comprender la gran cantidad de variables (raza, nacionalidad, edad, nivel de estudios...) que llegan a formar la identidad de una persona y que cuantos más rasgos (identidades) compartas con una determinada persona (sea o no de tu mismo país), más fácil será la comunicación intercultural” (P2a)

“no tenemos una identidad única. Quizás se trate de una identidad compleja o de muchas identidades diferentes, que proporcionan canales de comunicación en tanto coincidimos con nuestros interlocutores” (P1e)

Cuadro 23. Algunos textos sobre la competencia relacionarse

Por otro lado, mencionar que se encontraron algunas diferencias entre los perfiles del alumnado comparados en relación a las tres competencias de relacionarse. En relación a comunicación, sólo el alumnado del perfil 1 (nula o baja experiencia) destacó “el malentendido” y las “reacciones viscerales”, como parte “normal” y esperada de la comunicación intercultural.

Asimismo, en relación a la competencia de negociación, sólo el alumnado de perfil 2 (alta experiencia) hace referencia a ella, o bien, la competencia de trabajo en equipo, donde todo el alumnado del perfil 2 lo hace con un marcado énfasis en la importancia de la participación activa, en contraste con el alumnado del perfil 1, donde apenas un integrante lo menciona.

En el cuadro 24 se muestran algunos textos relativos a estas diferencias referidas.

“Los malos entendidos son normales y esperado en encuentros interculturales. Lo que hay que hacer es no desesperarse, apertura para aclararles...”(P1c) / “Los malentendidos entre culturas son habituales. Debemos pensar “fuera de la caja” cuando interactuamos con personas culturalmente diferentes” (P1d) / “Los sentimientos y las “reacciones viscerales” juegan un papel importante en los encuentros (¿choques?) de culturas” (P1e)

“Si queremos entrar en contacto con gente de una cultura diferente a la nuestra, es primordial la comunicación, conocer los aspectos importantes de esa cultura para facilitar una negociación” (P2a)

“He aprendido que a pesar de que el tema del seminario me parecía muy interesante, junto con la participación activa de todos mis compañeros se puede aprender mucho más y conocer comportamientos y actitudes de las que tal vez yo nunca hubiera podido conocer” (P2a)

“En primer lugar el haber contactado y haber roto el hielo con los nuevos compañeros” (P2b)

“Creo que conversar con los otros integrantes del taller me aporta mucho porque me da la oportunidad de conocer las ideas y experiencias de gente que me rodea que nunca lo haría si no fuera por esa situación. A la gente usualmente le da miedo abrirse...me ha gustado mucho entablar ese tipo de conversaciones con gente de mi edad y de mi entorno al hacer los ejercicios. Porque es difícil tener esa oportunidad con gente a la que no conoces. Que normalmente acostumbre a ser más distante y no hacen esfuerzos para comunicarse más que con su círculo de amigos ya creados: comodidad” (P2c)

“De este seminario me ha gustado mucho la cantidad de ejercicios prácticos y la importancia de participar en los casos y dando tu opinión tanto en grupo como personal...a mi me ha ayudado mucho, especialmente porque normalmente me cuesta mucho participar y expresar mis opiniones en público”)P2d)

Cuadro 24. Textos diferenciales en relación a las competencias de relacionarse

⇒ *Macrocompetencia Afrontar*

En relación con la macrocompetencia afrontar y sus competencias a) autoaprendizaje, b) resolver problemas y c) desarrollo de soluciones, el alumnado universitario de ambos perfiles destaca la importancia de las siguientes seis ideas o aprendizajes a lo largo del proceso del Seminario-Taller, a saber:

- *La relatividad cultural*, donde cada cultura tiene una estructura y jerarquía de valores distinta, que además cambia a lo largo del tiempo.
- *La apertura*, que implica acercarse a las otras culturas con una perspectiva amplia y no cerrar las puertas
- *La sensibilidad cultural*, que se requiere para convivir, trabajar e interrelacionarse con personas de culturas diferentes a la propia
- *El etnocentrismo*, como una máscara que no nos permite mirar más allá de nuestros valores, lo cual condiciona la forma de ser y de pensar de todos los colectivos, generalmente sin que se den cuenta de la fuerza que ejercen. El camino, evitar juzgar
- *La gestión de la diversidad*, donde los procesos de re-socialización son indispensables para favorecer la adaptación de las personas en nuevas culturas
- *La adaptación a las otras culturas*, especialmente cuando por motivos profesionales tienes que relacionarte

En el cuadro 25 se muestran algunos textos que expresan los aprendizajes de estas competencias de afrontar, en palabras del alumnado universitario.

Por otro lado, mencionar que sólo en la competencia Resolver Problemas se encontraron diferencias entre los perfiles de alumnado comparados, donde el alumnado del perfil 2 (alta experiencia) menciona la adaptación a la mentalidad de otras culturas con matiz positivo, el alumnado de perfil 1 (nula o escasa experiencia), hablan del “miedo a lo desconocido” cuando nos enfrentamos a una nueva cultura, de los problemas o conflictos que puede causar la diversidad en las organizaciones, como la complicación en la toma de decisiones, así como de que es más fácil integrarse a culturas que se acerquen al funcionamiento de la propia.

“Todos los valores y creencias de cada persona son verdades relativas; nadie está equivocado con su forma de pensar o de actuar, puesto que actúa o piensa condicionado por muchos aspectos como la religión, la política, la historia, etc.” (P1b)

“Tratando los valores me he dado cuenta que realmente no hay en absoluto verdades completas y de la gran influencia que tiene sobre nosotros la cultura, tanto para formarnos a nosotros de una determinada manera, como también para percibir a las otras culturas” (P2d)

“Podemos creer que hay cosas “lógicas e inamovibles”, pero si cruzamos las fronteras y observamos más allá vemos también que hay otra forma de hacer las cosas y que también es correcta” (P1a)

“Un querer controlar demasiado esta incertidumbre “cultural” es lo que lleva a la intolerancia y a los estereotipos” (P1c)

“Abandonar la interpretación maniquea y etnocentrista de las diferentes culturas con las que entre en contacto” (P1e)

“La habilidad cultural no se asimila o alcanza por el mero hecho de tener parientes de determinada cultura, sino mediante un proceso de socialización” (P2b)

“Creo que ahora tengo un poco más de sensibilidad respecto a las diferencias culturales que antes de realizar el taller” (P2c)

“Aspirando a ser gerentes de las empresas, es necesario saber gestionar a las personas, sea cual sea su raza, cultura o etnia” (P1b)

“Tener la oportunidad de poner esto en práctica en mi vida profesional puede ser una oportunidad única (así como dura y terrible) de desarrollarme y crecer, pero posiblemente sea mucho más enriquecedor experimentarlo en el día a día, en todos los ámbitos” (P1e)

Cuadro 25. Algunos textos sobre las competencias de Afrontar

⇒ *Metodología del taller*

Por último, en los diarios del alumnado universitario, aparece una dimensión que no tiene relación con las competencias interculturales hasta ahora descritas, pero que tiene relación directa con la metodología utilizada en el taller, en la cual destacan la importancia de dos aspectos, a saber.

- *Los casos prácticos y ejercicios experienciales*
- *Los datos producto de la investigación empírica que dan soporte muy valioso a los conceptos, contrastan la teoría y ayudan a entenderla más y a hacerla más creíble*

En el cuadro 26 se muestran algunos textos que expresan los aprendizajes obtenidos gracias a los aspectos metodológicos del seminario – taller, en palabras del alumnado universitario.

“El taller nos enseña estos diferentes valores y con los casos y datos estadísticos podemos ver los rasgos de cada cultura y observar el grado de similitud / diferencia respecto a la nuestra” (P1a)

“Me ha parecido muy bueno el trabajo de investigación del hombre holandés por su alcance....los casos prácticos han servido para comprender un poco más la importancia de la comunicación no verbal en las culturas y me ha servido para comprender las diferencias entre los países o culturas tomando como referencia los 5 patrones del trabajo de campo” (P1b)

“Me ha gustado también el haber tratado con datos empíricos acerca de diferentes culturas, pues una base científica siempre ayuda a entender más y a hacerlo más creíble....otra vez los datos empíricos son muy interesantes para contrastar la teoría y ver la posición real y relativa de tu país respecto a los otros” (P2b)

Cuadro 26. Algunos textos sobre el tema metodología del taller

A MODO DE SINTESIS DEL CAPITULO

En el primer apartado, se mostró la propuesta de modelo formativo para el desarrollo de la competencia intercultural del alumnado universitario, el cual es un modelo holístico mixto, que no sólo considera un programa formativo aislado, sino que lo ve estrechamente interrelacionado con otras estrategias de tipo didáctico – curricular, así como de tipo político – institucional, ya que se parte de la base de que las últimas sirven para crear un contexto favorable a la diversidad y la inclusión y las primeras proporcionan las bases conceptuales o “mapa mental”, para que el diagnóstico, relación y afrontamiento que proporcionan las experiencias internacionales y/o multiculturales, sean aprovechadas y asimiladas con una mayor conciencia y disfrute, así como con un menor nivel de ansiedad o conflicto.

Como parte de las estrategias didáctico – curriculares, se propone un programa modular por la característica de flexibilidad que ofrecen estos programas, la cual puede ser muy útil para los usuarios del programa, ya que permite adecuarse a las necesidades e intereses de los mismos. Asimismo, permite a la universidad contar con una oferta atractiva, novedosa y actual.

El programa formativo modular estaría integrado por 9 módulos, los cuales se han agrupado de acuerdo a las tres macrocompetencias del modelo de competencias interculturales transversales (Aneas, 2003), es decir, diagnosticar, relacionarse y afrontar, ubicándose dos módulos en la primera, tres en la segunda y cuatro en la tercera.

Como una muestra de las ventajas de la flexibilidad del programa modular propuesto, los nueve módulos que lo integran podrían cursarse siguiendo algunas de las tres rutas planteadas, siendo los módulos 1 al 3 requisito para las tres rutas. Una primera ruta que nos llevaría a un mayor desarrollo de las competencias de comunicación intercultural; una segunda ruta que conduciría al desarrollo de las competencias de desarrollo de soluciones, con particular énfasis en la gestión de equipos multiculturales, y una tercer ruta que podría llevarnos hacia el desarrollo de las competencias de negociación, con especial énfasis en la mediación intercultural.

El programa modular tendía al menos los siguientes tres objetivos generales, a saber:

- a) Sensibilizar al alumnado universitario sobre la importancia de la competencia intercultural y la necesidad de desarrollar las competencias interculturales en el mundo actual
- b) Proporcionar elementos conceptuales y de experiencia para mejorar la comprensión y el respeto por la diversidad cultural
- c) Colaborar en el desarrollo de las competencias interculturales del alumnado universitario para diagnosticar, relacionarse y afrontar las situaciones en entornos multiculturales, en general, y la gestión de la diversidad en entornos laborales, en particular

Por otro lado, de acuerdo a la viabilidad en el corto y en el mediano o largo plazo de las estrategias potenciales propuestas por el profesorado universitario, se plantea una implantación del modelo formativo en al menos dos grandes fases. Una primera fase, en la cual podrían llevarse a cabo estrategias en el corto plazo con los recursos actualmente disponibles en el ámbito universitario.

Asimismo, en esta primera fase el programa formativo modular podría estar dirigido con prioridad a las titulaciones homologadas de primero y segundo ciclo, relacionadas con la gestión empresarial.

En una segunda fase, se podrían implantar algunas de las estrategias que en el mediano o largo plazo, requieren de acciones institucionales como a) establecimiento de convenios con universidades y/o empresas, b) apoyo financiero, c) establecimiento de programas de incentivos, d) equilibrio docencia – investigación, e) reciclaje de profesorado actual en métodos participativos y en conocimiento cultural y/o contratación de nuevo profesorado, así como f) del aumento de los intercambios de alumnado extranjero y/o la inmigración y g) avance del proceso de convergencia europea. Asimismo, en esta segunda fase el programa formativo modular podría estar dirigido a todas las titulaciones de primero y segundo ciclo, que oferta la UPF.

Cabe destacar por último que, a fin de que el presente modelo y programa formativo modular sea factible de llevar a cabo, al menos en el ámbito universitario de la Universidad Pompeu Fabra, donde se ha realizado la mayor parte del estudio, será necesario que en forma paralela a las estrategias que se puedan implementar para el alumnado, el profesorado universitario reciba algún tipo de reciclado en conciencia cultural, que le permitan crear o ampliar su perspectiva intercultural, así como en temas de habilidades comunicativas y de trabajo en equipo, que permitan ser modelos de dichas habilidades o competencias para el alumnado, en las aulas o fuera de ellas.

En el segundo apartado del capítulo, se mostró el proceso de diseño e impartición del Seminario – Taller sobre “Gestión de la diversidad cultural en las organizaciones del siglo XX” como una vía para la validación de actividades en un primer intento de forma de intervención educativa en el ámbito universitario.

Los tres módulos que integraron el programa fueron: Módulo 1. Cultura y comportamiento humano, módulo 2. Diversidad cultural y empresa y módulo 3. Habilidades comunicativas interculturales, que son los tres módulos básicos del programa formativo propuesto. Las estrategias de recogida de información utilizadas fueron tres: a) Diario del alumnado para la fase de evaluación formativa o de proceso; b) Diagrama de autoevaluación, para la fase de evaluación sumativa o de resultados finales, así como c) Cuestionario de evaluación global del taller, para la fase de evaluación del diseño, evaluación del contexto y evaluación inicial. De los resultados obtenidos, valdría la pena destacar algunos aspectos:

Primero, las dimensiones en que el alumnado percibe como más débiles al inicio del taller y que son las que tienen mayor crecimiento al final del mismo (Conocimiento de las dimensiones culturales y su impacto en las organizaciones / Habilidades para gestionar equipos multiculturales), también son las dimensiones que obtienen el mayor porcentaje de textos en el análisis del diario del alumnado (37% macrocompetencia Afrontar)

Segundo, no obstante ser las dimensiones de autoconciencia cultural y habilidades para la comunicación intercultural, las dos dimensiones en que el alumnado se consideraba más fuerte al inicio del taller, a través del análisis del diario de alumnado, se muestra que algunas personas reconocen que sabían menos de lo que pensaban al inicio tanto sobre la propia cultura e identidad, como sobre la “sorprendente” importancia de la comunicación no-verbal.

Tercero, en relación al análisis comparativo de la información del diario del alumnado con base en los perfiles de experiencia ante lo internacional y/o multicultural, se encontraron diferencias entre ambos perfiles en las siguientes dimensiones: a) Diagnosticar (a uno mismo y a los otros); b) Relacionarse (comunicación, trabajo en equipo y negociación) y c) Afrontar (resolver problemas)

Mientras el alumnado de perfil 1 pone el énfasis en una visión de las competencias interculturales desde lo propio, desde el miedo y la incertidumbre a lo desconocido, el alumnado del perfil 2 pone el énfasis en la relación, en la participación y en una visión positiva de oportunidad en las relaciones interculturales.

En el cuadro 27 se muestra una síntesis comparativa de las diferencias encontradas entre ambos perfiles:

PERFIL 1 (NULA O ESCASA EXPERIENCIA)	PERFIL 2 (ALTA EXPERIENCIA)
* Identidad cultural propia, los valores de la propia cultura, la autoevaluación de las propias debilidades, como un intento de comprender primero lo propio, antes que lo externo	* Hablan de la identidad cultural propia, pero desde una perspectiva más amplia (relacional / dialógica)
* Énfasis en la importancia de los “malentendidos” y “reacciones viscerales” en la comunicación intercultural	* Visión positiva de las relaciones interculturales, como una oportunidad de aprendizaje a través de la comunicación intercultural, de la participación activa en el trabajo en equipo
* “Miedo a lo desconocido” cuando se enfrentan a una cultura / problemas o conflictos que puede causar la diversidad en las organizaciones / mayor facilidad para integrarse a culturas cercanas a la propia	* Adaptación a la mentalidad de otras culturas con matiz positivo

Cuadro 27. Descripción de perfiles, según diario del alumnado

A través de estos resultados bien podría inferirse la importancia que tiene la experiencia internacional y/o multicultural del alumnado universitario, como parte del desarrollo de la competencia intercultural individual, ya que en el caso del alumnado de perfil 1, muestra un acercamiento a la realidad con características similares a lo que

ocurre en las primeras etapas del fenómeno que se describe como “Shock cultural”, cuando se tiene contacto con entornos culturales distintos al propio, mientras que el alumnado de perfil 2 muestra una disposición más relajada y positiva, que bien podría ser producto de su mayor experiencia en dichos ámbitos y del aprendizaje que ello ha conllevado.

Cuarto, tanto a través de la evaluación global donde se mencionan las actividades que más gustaron y las más útiles para comprender los temas, así como la metodología que destaca el alumnado en los diarios, los casos prácticos y ejercicios experienciales obtienen un destacado lugar de importancia como forma de estructurar los contenidos y como técnicas didácticas que favorecen la participación activa y el aprendizaje significativo.

Quinto, el que los contenidos de taller sean novedosos en el ámbito universitario fue uno de los motivos del alumnado para asistir al mismo. Asimismo, el que no haya oferta actualmente de este tipo de formación, hace pensar al alumnado en que sería muy factible que el alumnado se matriculase en una materia de libre elección sobre los temas tratados en el taller, aunque también queda la duda de si ello sería totalmente viable, dada la baja participación del alumnado invitado al taller realizado.

Sexto y último, la distribución de los porcentajes de textos obtenidos en el análisis de los diarios del alumnado, muestran una importante concentración de textos en el conjunto de las competencias agrupadas en la macrocompetencia diagnosticar (34%), así como en una de las competencias de afrontar (autoaprendizaje), la cual acumula el 28%, con lo cual la suma de ambas competencias representa el 62% de los textos.

Creo que de esta concentración de textos en estas dos competencias podría inferirse que la competencia intercultural es una competencia básicamente de autoaprendizaje experiencial, que se desarrolla a través de la interacción mental con uno mismo (a través de la habilidad diagnóstica), así como a través de las situaciones del entorno en el cual se lleva a cabo la experiencia, es decir, comunicándose (19%), trabajando en equipo (4%), negociando (1%), resolviendo problemas (4%) y desarrollando soluciones (5%), donde al menos en el contexto del taller realizado, la comunicación aparece como la situación más relevante en el proceso de autoaprendizaje del alumnado universitario.

ANEXOS

Síntesis de resultados del análisis de la encuesta

Con el alumnado universitario de 6 carreras distintas de la Universitat Pompeu Fabra se realizó la aplicación individual de una escala de actitud.

1. Caracterización de la muestra

Se obtuvieron los estadísticos descriptivos de cada variable incluida en la encuesta, para cada uno de los 3 grupos estudiados. (Grupo 1 ADE (Administración y Dirección de Empresas) / Grupo 2 CPA (Ciencias Políticas y Administración) / Grupo 3 NO ADE (otras carreras)

En cuanto a la **variable estudio de idiomas**, se obtuvieron los siguientes resultados descriptivos. Ver tabla 1

No obstante que se encontraron 16 idiomas distintos en las muestras, los idiomas extranjeros (al Estado Español) más estudiados en los 3 grupos son el **inglés** (mucho / entre 71 y 86%), el **francés** (poco / entre el 40 y el 58.6%), el **alemán** (poco / entre el 14 y 17%), así como el **italiano** (poco / entre el 4 y el 7%).

Cabe destacar que el grupo de ADE es en el que mayor número de idiomas ha estudiado el alumnado, (13 de los 16), ya que es donde mayor porcentaje de alumnado de intercambio ERASMUS existe, por lo que al menos potencialmente es el grupo más multilingüe de los tres.

Es probable que la diferencia de porcentajes en el estudio del idioma inglés que se eleva al 86.5% en el grupo de ADE tenga relación o sea un reflejo de la estrategia actual de la UPF de ofertar un número considerable de materias en inglés como parte del plan de estudios de la carrera ADE, que como se muestra en el siguiente apartado, es la carrera donde mayor porcentaje de alumnado ha tenido profesores extranjeros en el aula.

IDIOMA (%)	GRUPO ADE N= 208			GRUPO CPA N= 41			GRUPO NO ADE N= 31		
	Mucho	Poco	Nada	Mucho	Poco	Nada	Mucho	Poco	Nada
Castellano	98	1	1	100			92.9	7.1	
Catalán	89.4	1.9	8.7	94.4	5.6		63.6	9.1	27.3
Inglés	86.5	13.5		71.8	25.6	26	77.4	19.4	3.2
Francés	11.2	40	48.8	19.5	46.3	34.1	6.9	58.6	34.5
Alemán	5.8	17.5	76.7	4.9	14.6	80.5	9.7	16.1	74.2
Sueco		.5	99.5		2.4	97.6			100
Italiano	2.4	4.3	93.2	2.4	4.9	92.7		6.9	93.1
Portugués	1	.5	98.5			100			100
Japonés	.5		99.5			100			100
Arabe		.5	99.5			100			100
Hebreo			100			100		3.2	96.8
Ruso	.5		99.5			100		3.2	96.8
Chino		1.4	98.6			100			100
Gallego	.5		99.5			100			100
Finés			100		4.9	95.1			100
Esperanto			100		2.4	97.6			100

Tabla 1. Variable estudio de idiomas / Comparación de los 3 grupos

En relación a las **variables de contexto o de EXPOSURE (EXPERIENCIA DIRECTA)** con lo internacional o intercultural, se obtuvieron los siguientes resultados. Ver tabla 2

a) Más de la mitad (58%) en todos los grupos NO han vivido en el extranjero, mientras que un tercio (26-35%) han vivido por un periodo de 1-6 meses.

b) Entre un 32-41% han viajado más de 6 veces al extranjero en los tres grupos y entre un 29-37% han viajado de 1-3 veces.

c) Entre un 65-71% del alumnado de los tres grupos NO ha participado en un programa de intercambio al extranjero.

d) Poco más de la mitad (52-56%) del alumnado de los tres grupos NO han convivido con personas extranjeras en la misma casa o piso.

e) Entre un 55-77% del alumnado NO tienen amigos extranjeros, siendo el mayor porcentaje para el grupo de NO ADE.

f) La mayoría del alumnado de los tres grupos (71-90%) han tenido más de 4 profesores extranjeros en el aula, *siendo destacable que en el grupo ADE el porcentaje se eleva a un 89.4%, pero con una frecuencia de más de 6 profesore..*

Es destacable hacer mención que en estas variables de exposure, los resultados son muy similares entre los tres grupos, sólo encontrándose diferencia importante en la variable del profesorado extranjero en el aula.

Variable EXPOSURE	GRUPO ADE n= 208	GRUPO CPA n= 41	GRUPO NO ADE n= 31
Vivir en el extranjero	Más de la mitad (58.2%) no lo ha hecho; un tercio (32.2%) ha vivido entre 1-6 meses y el resto (9.6%) más de 6 meses	Más de la mitad (58.5%) no lo ha hecho; casi un tercio (26.8%) han vivido entre 1-6 meses y el resto (14.7%) más de 6 meses	Más de la mitad (58.1%) no lo ha hecho; un tercio (35.5%) han vivido de 1-6 meses y el resto (6.4%) más de 6 meses
Viajes al extranjero	Un tercio (31.7%) ha viajado más de 6 veces y otro tercio (37%) ha viajado de 1-3 veces	Casi la mitad (41.3%) ha viajado más de 6 veces y casi un tercio (29.3%) han viajado 1-3 veces	Un 40% ha viajado más de 6 veces y más de un tercio (36.7%) ha viajado 1-3 veces
Programas de intercambio al extranjero	65% NO lo ha hecho y 35% SI	71.8% NO lo ha hecho y 28.2% SI	67.7% NO lo ha hecho y 32.3% SI
Convivencia con extranjeros	La mitad (51.9%) NO han convivido con extranjeros y la otra mitad (48.1%) SI	Poco más de la mitad (56.1%) NO han convivido con extranjeros y la otra mitad (43.9%) SI	Poco más de la mitad (53.3%) NO han convivido con extranjeros y la otra mitad (46.7%) SI
Amigos extranjeros	La mayoría (67.6%) NO tiene amigos extranjeros	Más de la mitad (53.7%) NO tiene amigos extranjeros, pero la otra mitad (46.3%) SI	La mayoría (77.4%) NO tiene amigos extranjeros
Profesores extranjeros	Todos han tenido profesores extranjeros en el aula. La mayoría (89.4%) + de 6	Todos han tenido profesores extranjeros en el aula. La mayoría (90.2%) + de 4	Todos han tenido profesores extranjeros en el aula. La mayoría (71%) + de 4

Tabla 2. Variables de EXPOSURE / Comparación de los 3 grupos

En relación a la **variable de participación en eventos relacionados con otros países o culturas**, los resultados se muestran en la tabla 3

a) Los eventos con **mayor participación** en los 3 grupos son en primer lugar las **exposiciones** (58-80% acumulado alguna vez y con cierta frecuencia); en segundo lugar las **ferias o bazares** (53-55% acumulado) y en tercer lugar los **conciertos** (48-56%).

b) Los eventos de **menor participación** en los tres grupos son en primer lugar las **fiestas religiosas o populares** (86-93%), en segundo lugar las **manifestaciones públicas** (56-81%) y en tercer lugar los **conciertos** (46-52%) o las **ferias o bazares** (46% Grupo ADE).

NOTA= Los eventos deportivos son una actividad que fue marcada por algunos encuestados del Grupo ADE, pero que no había sido incluida en la encuesta, por ello su alto porcentaje de no participación, por lo que no es posible efectuar comparación intergrupos.

c) Los porcentajes de participación o no participación son en general muy similares entre los 3 grupos, destacando la *participación mayoritaria en las exposiciones*, así como la *ausencia mayoritaria en las fiestas religiosas o populares, así como en las manifestaciones públicas*.

Sin embargo, cabe destacar algunas diferencias entre los grupos: el grupo CPA tiene un porcentaje de 66% de participación acumulada en Seminarios, Conferencias o Foros, a 25 puntos del más cercano (ADE); el mismo CPA tiene 80.5% de porcentaje acumulado en la participación en Exposiciones, a 20 puntos del siguiente (ADE), así como el Grupo ADE tiene a Ferias o Bazares como la tercera actividad en que menos participa, mientras que los otros dos grupos tienen esta misma actividad como la segunda de mayor participación.

EVENTO	GRUPO ADE n=208			GRUPO CPA N=41			GRUPO No Ade n=31		
	NO	1-3 veces	+ 3 veces	NO	1-3 veces	+ 3 veces	NO	1-3 veces	+ 3 veces
Seminarios, Conferencias y Foros	59.6	33.7	6.7	34.1	56.1	9.8	64.5	29	6.5
Fiestas Religiosas o Populares	85.6	13	1.4	92.7	7.3		87.1	6.5	6.5
Manifestaciones Públicas	76.4	20.7	2.9	56.1	31.7	12.2	80.6	16.1	3.2
Conciertos	43.8	45.7	10.6	46.3	36.6	17.1	51.6	41.9	6.5
Ferias o Bazares	46.6	44.2	9.1	43.9	46.3	9.8	45.2	48.4	6.5
Exposiciones	40.9	47.1	12	19.5	58.5	22	41.9	45.2	12.9
Eventos deportivos	98.6	.5	1	100			100		

Tabla 3. Variables de EXPOSURE / Comparación de los 3 grupos

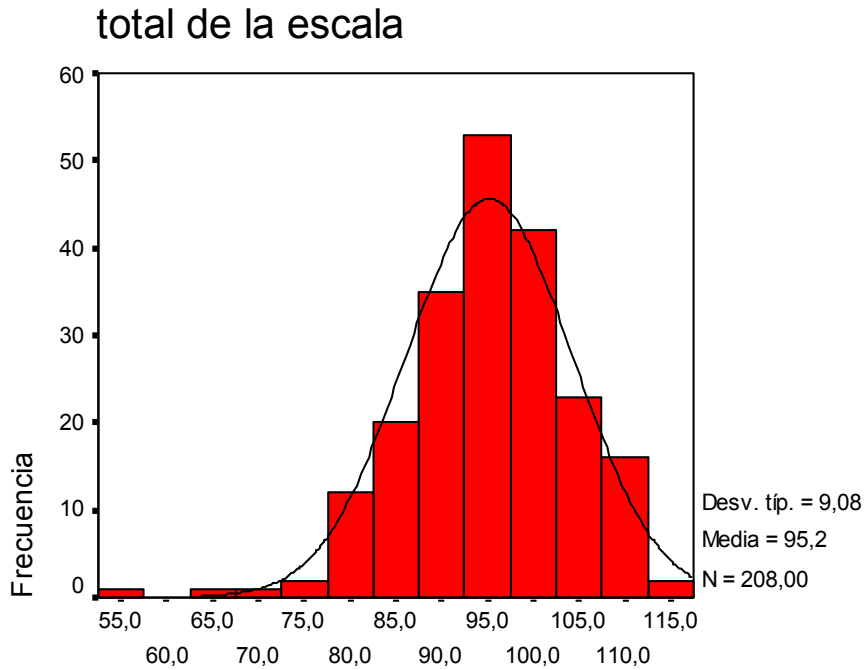
➤ Distribución de puntuaciones totales en la escala

La distribución de las puntuaciones de la escala obtenidas por el alumnado de los tres grupos se ajustan a una distribución normal. Ver la representación de las puntuaciones obtenidas de cada uno de los grupos en los gráficos (figuras 1, 2 y 3)

Los principales **estadísticos descriptivos de las 3 escalas** se muestran en la tabla 4

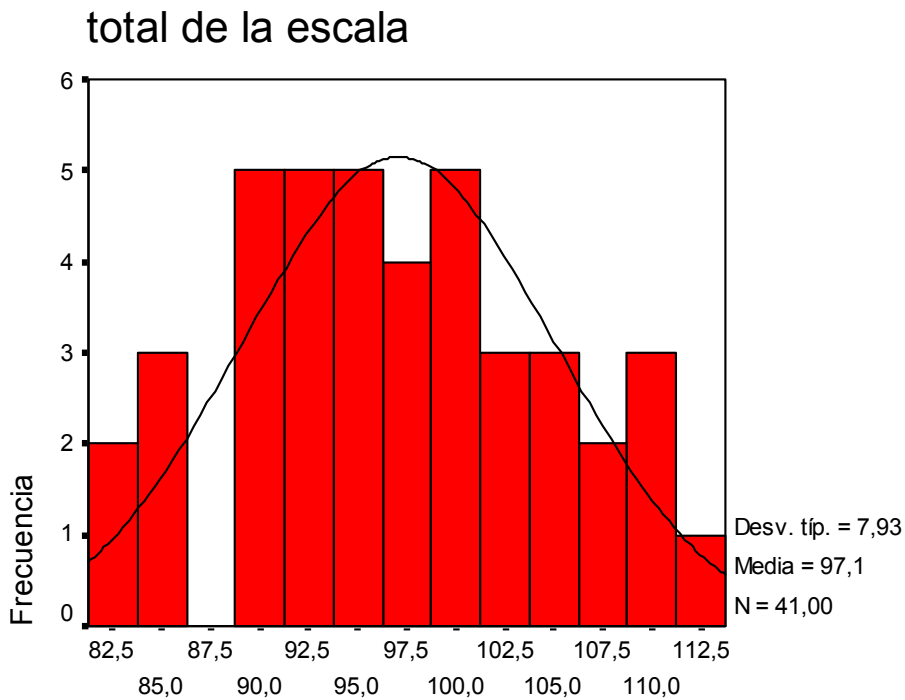
Tabla 4. Descriptivos de la escala /comparación de los 3 grupos

MEDIDA	GRUPO ADE Valor estadístico (Valor escala likert)	GRUPO CPA Valor estadístico (Valor escala likert)	GRUPO NO ADE Valor estadístico (Valor escala likert)
MEDIA	95.19 (3.96)	97.07 (4.04)	93.52 (3.89)
MEDIANA	96 (4)	97 (4.04)	93 (3.87)
MODA	97 (4.04)	91 (3.79)	79 (3.29)
DESVIACIÓN TIPICA	9.08 (0,37)	7.93 (0,33)	9.37 (0,39)
VARIANZA	82.38 (3.43)	62.87 (2.61)	87.72 (3.65)
RANGO	60 (2.5)	29 (1.20)	36 (1.5)
MINIMO	56 (2.33)	83 (3.45)	78 (3.25)
MAXIMO	116 (4.83)	112 (4.66)	114 (4.75)
ASIMETRIA	-,565 (----)	,026 (----)	,349 (----)



total de la escala

Figura 1. Distribución normal puntuaciones escala Grupo ADE



total de la escala

Figura 2. Distribución normal puntuaciones escala Grupo CPA

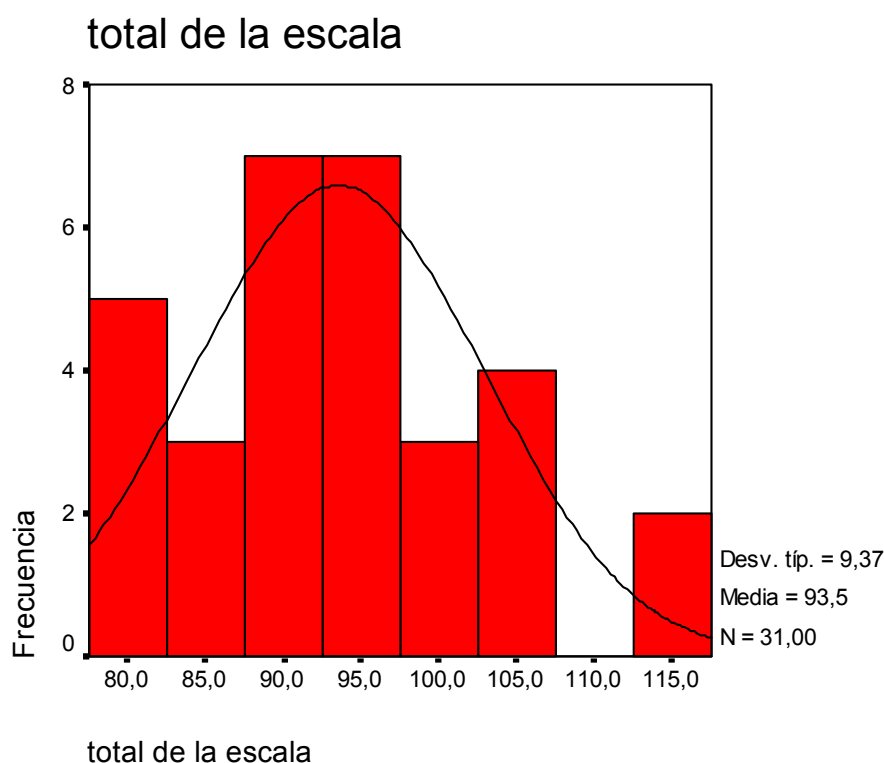


Figura 3. Distribución normal puntuaciones escala Grupo NO ADE

A fin de poder darle una interpretación a estos datos, partamos de que la puntuación mínima posible de la escala es de 24 puntos (que mostraría una actitud en contra) y la máxima de 120 puntos (que mostraría una actitud muy favorable), siendo la puntuación de 72 la que mostraría una actitud indiferente o indecisa.

Se podría hacer la siguiente interpretación descriptiva: la puntuación de los tres grupos se distribuye como una curva normal que inicia antes de la media teórica (72 puntos) en el caso del Grupo ADE (56 puntos) y arriba de la media teórica en los grupos CPA y NO ADE (78 y 83 puntos), por lo que en los tres casos se cubre el espectro de la actitud que va del indiferente o inseguro al muy favorable, situándose en el caso del Grupo ADE desde el no favorable hasta el muy favorable.

No obstante la diferencia en la forma de la dispersión de las puntuaciones entre los grupos, la media de los tres grupos se ubica entre los 93.52 y los 97.07 (3.89 y 4.04), lo cual significa que el alumnado universitario encuestado en los tres grupos tiene una actitud favorable en promedio hacia el hecho de interactuar con personas de diferente cultura, ya que el resultado se ubica en el nivel 4 *“de acuerdo”, con una mediana cercana también al “de acuerdo”, lo cual indica una actitud favorable en promedio.*

➤ **Comparación de medias entre perfiles extremos**

Se elaboraron dos perfiles extremos de alumnado, considerando 7 variables de **EXPOSURE (EXPERIENCIA DIRECTA) A LO MULTICULTURAL O INTERNACIONAL**, con el fin de comparar medias de dichos perfiles y ver si existe diferencia significativa o no vs. el resultado de la escala de actitud (sensibilidad intercultural).

Los perfiles elaborados se integraron, según se muestra en la tabla 5 asignando valor de 1 punto a cada una de las variables del perfil 1 y valor de 0 puntos a las del perfil 2, por lo que el perfil mínimo es 0 y el máximo posible es 7 puntos.

PERFIL 1 (ALTO EXPOSURE)	PERFIL 2 (NULO O ESCASO EXPOSURE)
Haber vivido en el extranjero > 6 meses	NO haber vivido en el extranjero
Haber participado en intercambio al extranjero	NO haber participado en intercambio al extranjero
Haber viajado al extranjero > de 6 veces	NO haber viajado al extranjero
Haber convivido con extranjeros	NO haber convivido con extranjeros
Tener amigos extranjeros	NO tener amigos extranjeros
Haber estudiado al menos 2 idiomas extranjeros (mucho)	NO haber estudiado ningún idioma extranjero o sólo uno (poco)
Haber participado en al menos 2 tipos de eventos (con cierta frecuencia)	NO haber participado en ningún tipo de evento

Tabla 5. Perfiles extremos

Se obtuvieron los siguientes resultados:

- De acuerdo al análisis estadístico, *SI existe diferencia significativa entre ambos perfiles de grupo.*

Media grupo perfil 1 (≥ 4)	Media grupo perfil 2 (< 4)	P= (significación al
Valor estadístico (escala Likert)	Valor estadístico (escala Likert)	0,05%)
100.13 (4.17)	93.87 (3.91)	.000

Y cabe resaltar algunos aspectos relacionados con la distribución de los integrantes de la muestra como se detalla gráficamente en la figura 4.

- Si se divide la muestra en tres grupos, *el grupo inferior (perfiles 0 y 1) lo ocupan un 52 % del alumnado encuestado; los perfiles 2 y 3 un 26% de la muestra y el perfil alto que ocupa la cúspide de la pirámide (los perfiles del 4 al 7), el 22% restante.*
- La puntuación máxima del perfil son 7 puntos, los cuales fueron obtenidos por 4 alumnos de género masculino (todos alumnado de nacionalidad propia extranjera y estudiantes del Programa de Intercambio ERASMUS).
- Al encontrar que los integrantes del perfil máximo son todos de nacionalidad propia extranjera y además estudiantes del Programa ERASMUS, se realizó un análisis descriptivo del alumnado extranjero que estaba en la muestra y se encontraron los siguientes aspectos que vale la pena destacar:
 - No obstante que el alumnado extranjero es sólo el 7% de la muestra (20 personas), el 85% de ellos (17) se ubican en el perfil alto (perfiles 4 al 7).
 - De estos 17, 13 (76%) pertenecen al Programa de Intercambio ERASMUS y el resto (4) no participan del programa ERASMUS, pero todos ellos han vivido más de 3 años en el extranjero.
 - En relación a las 7 variables consideradas en el perfil de alto exposure a lo internacional o multicultural, el alumnado con nacionalidad propia extranjera, tiene la siguiente distribución:
 - 94% han viajado al extranjero más de 6 veces
 - 82% han convivido con extranjeros en la misma casa o piso
 - 76% han participado en algún programa de intercambio al extranjero

- 76% han estudiado mucho dos idiomas extranjeros, diferentes al idioma materno
- 70% tienen amigos extranjeros entre sus mejores amigos
- 47% han participado en al menos 2 tipos de eventos relacionados con otros países o culturas (con cierta frecuencia)
- 41% han vivido en el extranjero entre 7-12 meses y 29% más de tres años

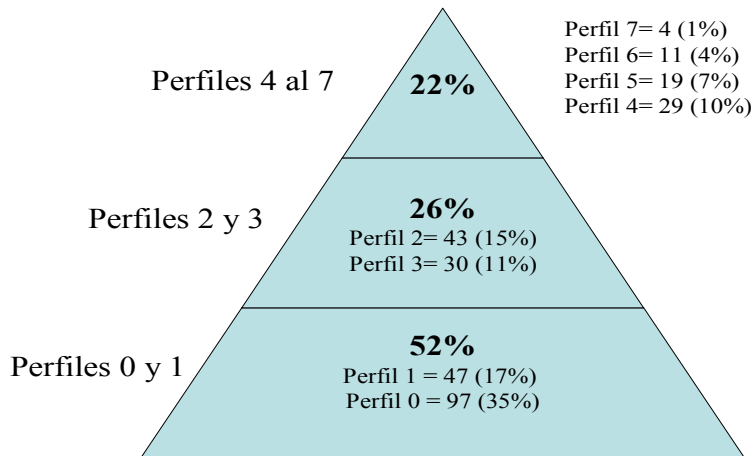


Figura 4. Distribución de alumnado encuestado por perfiles

➤ CUESTIONES PARA LA AUTOREFLEXION

1) ¿En cuál de los grupos te sitúas tú: en el grupo de perfil alto, en el perfil medio o en el grupo de perfil inferior?

2) ¿Por qué crees que el alumnado extranjero (tipo ERASMUS) ocupa los lugares más altos de la escala? ¿por qué más de la mitad de la muestra ocupa el perfil inferior?

3) ¿es conveniente para ti como profesional de la Unión Europea y un mundo cada vez más global ubicarte en la parte inferior de la pirámide? ¿te interesaría ocupar la parte más alta de la pirámide?

4) ¿qué necesitas para mejorar tu competencia intercultural? ¿en qué actividades o experiencias podrías participar para desarrollarla?

**GRACIAS POR HABER PARTICIPADO EN LA ENCUESTA
SUERTE EN TU DESARROLLO PROFESIONAL**

Síntesis de resultados del trabajo grupal

Con alumnado de la carrera de ADE y ECO de la Universitat Pompeu Fabra, se llevaron a cabo 24 grupos de trabajo, en los que participaron 96 alumnos, quienes realizaron un ejercicio grupal llenando un formato como el que se muestra a continuación:

¿QUE FORMACIÓN ESPECIFICA (CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, ACTITUDES) NECESITA UN ESTUDIANTE UNIVERSITARIO COMO TÚ, QUE PERMITA GESTIONAR CON ÉXITO LA DIVERSIDAD CULTURAL DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS, FACILITANDO TU MOVILIDAD Y EMPLEABILIDAD INTERNACIONAL ?

CONOCIMIENTOS	
HABILIDADES	
ACTITUDES	

➤ Necesidades formativas sentidas por el alumnado

Con los resultados obtenidos en el trabajo grupal, se puede esbozar un perfil de las necesidades formativas sentidas por el alumnado universitario, que se requieren para la gestión de la diversidad cultural en las empresas, según se muestra en la figura 1 y podría integrarse de la siguiente manera:

Se necesita una persona que adquiera los siguientes **conocimientos**:

- a) Posea un dominio de idiomas extranjeros, preferentemente de la Unión Europea y preferentemente el inglés y otro complementario que podría ser el francés o el alemán
- b) Posea una visión global que le permita comprender a las diferentes culturas con las que tenga o pueda tener contacto, así como conocimiento cultural específico de los valores y normas culturales (protocolos), que le permitan comunicarse, comprender, trabajar en equipo, negociar y adaptarse a diferentes personas y entornos culturales, ya sea en su propio país o en el extranjero

Se necesita una persona que domine las siguientes **habilidades**:

- a) Sea una persona flexible, que tenga facilidad para adaptarse e integrarse con nuevas personas y entornos culturales distintos
- b) Que sepa manejar sus relaciones interpersonales e interculturales con tacto y diplomacia, “don de gentes”
- c) Que posea habilidades comunicativas, tanto verbales y no verbales
- d) Que sepa trabajar en equipo, en general y en equipos multiculturales en particular y
- e) Que posea capacidad de liderazgo para integrar a personas de otras culturas y pueda resolver problemas en entornos multiculturales

Se necesita una persona que desarrolle las siguientes **actitudes**:

- a) Una mentalidad abierta, receptiva, tanto de nuevos conocimientos como de nuevas personas, que tenga ganas de aprender, de conocer y relacionarse con otras culturas.
- b) Sea tolerante y respetuosa de las demás personas en general y de las demás culturas en particular, que evite los prejuicios y que muestre comprensión y respeto ante valores y creencias diferentes e incluso contrapuestos a los propios.
- c) Esté dispuesta a la movilidad, dispuesta a aceptar los cambios y a adaptarse al entorno cultural en el que trabaje.

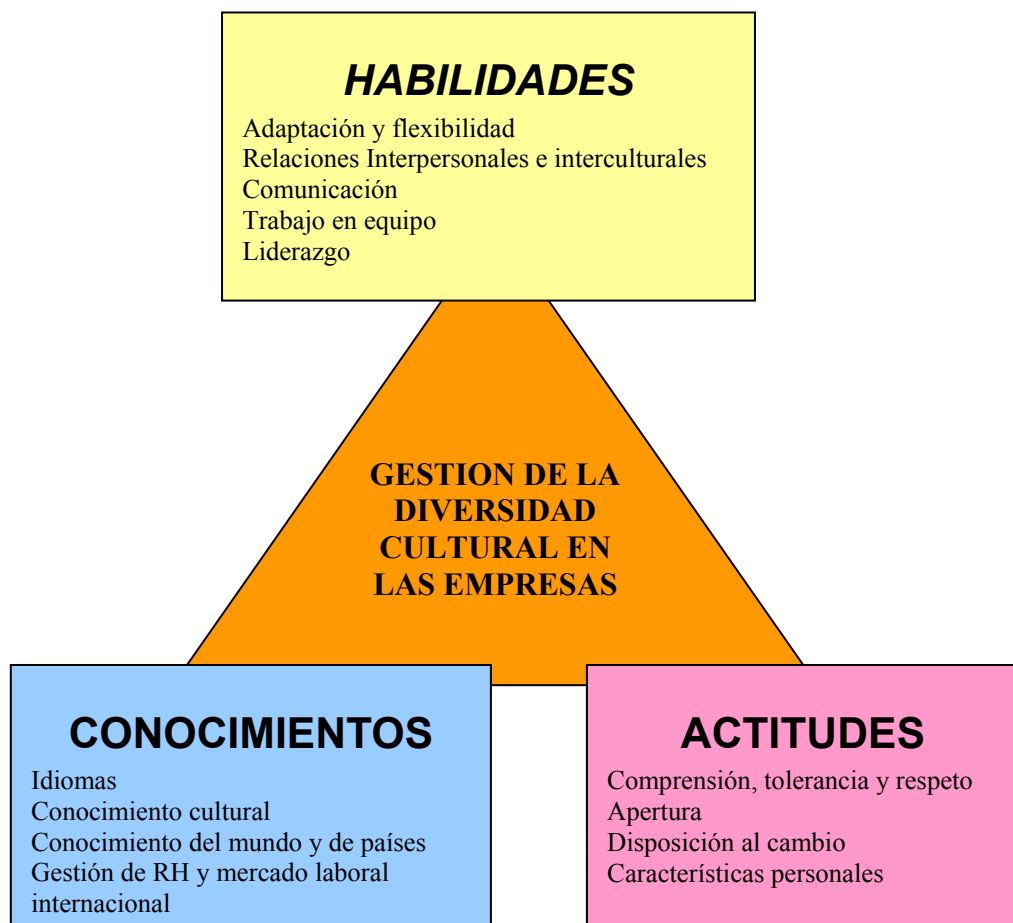


Figura 1
Perfil de las necesidades formativas sentidas
por el alumnado universitario para
la gestión de la diversidad cultural en las empresas

➤ **Estrategias formativas como respuesta a las necesidades sentidas**

En la figura 2 se muestra una síntesis gráfica de las necesidades sentidas y las estrategias formativas que el alumnado opina que pueden responder a las necesidades de adquisición de conocimientos, dominio de habilidades o desarrollo de actitudes.

La participación en **Programas de intercambio al extranjero** aparece claramente como *la estrategia formativa de mayor impacto percibido por el alumnado, tanto en la adquisición de conocimientos, como en el dominio de habilidades y el desarrollo de actitudes, como respuesta formativa a las necesidades que requiere el estudiante universitario actual para gestionar con éxito la diversidad cultural de los recursos humanos de las empresas, seguida por las estrategias de Trabajo en equipo multicultural (aula o extra aula), así como Convivencia con extranjeros (ocio / social), ya que ambas impactan en actitudes y en habilidades.*

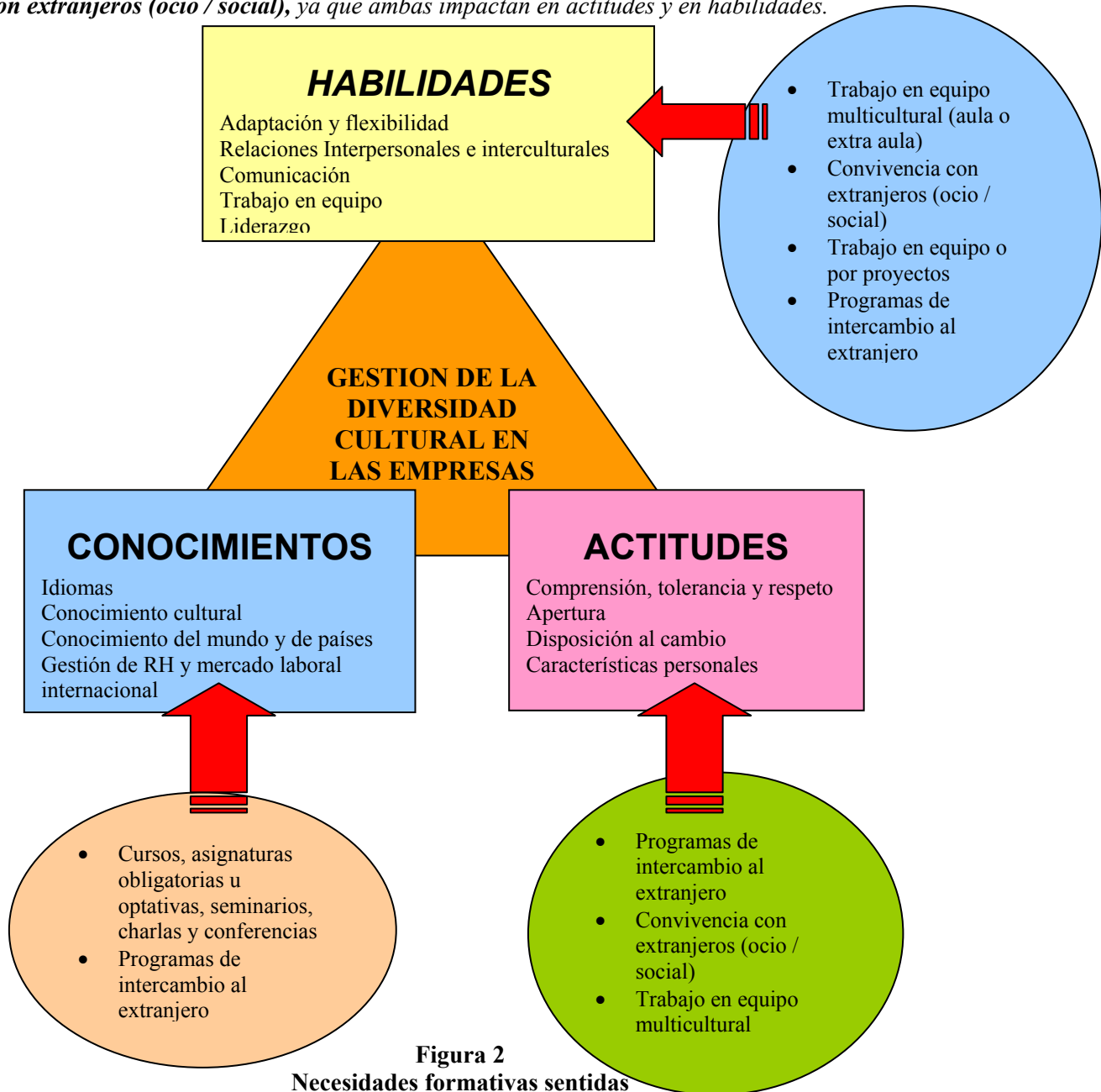


Figura 2
Necesidades formativas sentidas
por el alumnado universitario para
la gestión de la diversidad cultural en las empresas y
sus posibles respuestas como estrategias formativas

➤ **CUESTIONES PARA LA AUTOREFLEXION**

a) ¿Qué tan cerca o tan lejos está tu perfil personal y profesional del perfil planteado por el resto de tus compañeros(as)?

b) ¿qué conocimientos necesito adquirir? ¿qué habilidades requiero dominar? y ¿qué actitudes necesito desarrollar?

c) ¿has participado en un programa de intercambio al extranjero? Si no lo has hecho, ¿has pensado en lo valioso que podría ser para tu desarrollo personal y profesional?

d) Si ya has participado en un programa de intercambio al extranjero, ¿en qué otra de las estrategias mencionadas podrías participar?

**GRACIAS POR HABER PARTICIPADO
SUERTE EN TU DESARROLLO PROFESIONAL**



INVITACION AL SEMINARIO – TALLER
“Gestión de la diversidad cultural
en las organizaciones del siglo XXI”

Barcelona, septiembre del 2003

Introducción

El entorno nacional e internacional está marcado por las siguientes tendencias:

- Ampliación de la Unión Europea con una **creciente diversidad cultural interna**
- Mayores facilidades para la movilidad laboral dentro de la UE
- Flujos migratorios que están creando sociedades cada vez más multiculturales y diversas.

Este nuevo entorno está llevando a las empresas a contar con clientes, proveedores, socios y trabajadores de diversos orígenes nacionales, étnicos y culturales, por lo que hoy y en el futuro el desarrollo de la **competencia intercultural** será una **competencia clave** para el éxito profesional y personal de los ciudadanos de esta región del mundo.

Considerando esta creciente demanda, el Grup de Recerca en Educació Intercultural (GREDI), del Departament MIDE de la Universitat de Barcelona (UB), con más de 10 años de experiencia en el tema de la Educación Intercultural, tiene el agrado de invitarte a participar en el Seminario – Taller sobre “Gestión de la diversidad cultural en las organizaciones del siglo XXI”

Fechas: Grupo 1 del 15 al 19 de septiembre 2003
Grupo 2 del 22 al 26 de septiembre 2003

Horario: De las 10 a las 13 horas

Lugar: Universitat Pompeu Fabra / Aula 40144

Precio: **GRATUITO**

Certificado: Tendrá derecho a recibir “Certificado de asistencia y participación”, quien asista como mínimo al 80% (4 de las 5 sesiones)

Objetivos:

- Conocer la importancia de la cultura en la vida laboral y cotidiana de las personas, así como su impacto en el comportamiento humano y organizacional
- Obtener herramientas que permitan mejorar las relaciones interpersonales e interculturales, a través de la mejora en la habilidad comunicativa
- Obtener una visión global que permita comprender las diferencias culturales y así posibilitar la gestión de la diversidad cultural en las empresas
- Obtener más elementos para comprender y respetar la diversidad cultural, así como para adaptarse a dichas diferencias, sea a nivel nacional o internacional

Metodología:

- Se seguirá una metodología de tipo vivencial-experiencial, tanto en forma individual como grupal, a través de ejercicios de autoevaluación, resolución de casos, simulaciones y ejercicios de role-playing, por lo que la participación activa será la clave durante el seminario-taller.
- Al final del taller se proporcionará bibliografía para los que quieran profundizar en el tema

Facilitador:

- El Seminario – Taller será facilitado por Francisco Javier de Santos, quien es Licenciado en Ciencias de la Comunicación por el Tecnológico de Monterrey (México), tiene un Master en Desarrollo Humano por la Universidad Iberoamericana (México) y ha obtenido el Diploma de Estudios Avanzados (DEA) en Educación Intercultural por la UB
- Durante sus más de 20 años de experiencia profesional ha sido profesor-instructor de audiencias que van desde estudiantes de bachillerato, carreras profesionales, alumnos de masters, diplomados y grupos de ejecutivos de empresas privadas o funcionarios de organismos del sector público, en diversos cursos y materias en las áreas temáticas de: Comunicación Humana, Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, Formación de Instructores, Habilidades Directivas y diversos tópicos de desarrollo personal.

Para inscribirse, enviar correo electrónico a:
javier_de_santos@hotmail.com

**Los espacios son limitados, por lo que se dará
prioridad por orden de inscripción**

Esperamos contar con tu participación

julio 2003

Base de datos de actividades por dimensiones y/o temas

Dimensión o tema	Subtema	Actividades propuestas	Fuente		
Introducción	Expectativas	Surprise introduction (plenario) p. 23	Kohls/Knight (1994)		
	Importancia de la competencia intercultural	Globingo! (ejercicio grupal) p. 113	Pike & Selby (1990)		
		Cross-cultural awarenes (ejercicio de autoevaluación) p. 35	Brislin & Yoshida (1994)		
Conceptos básicos	Concepto cultura	Whom should we hire? (warm up y caso) p. 142	English & Lynn (1995)		
		Icebreaker - The form (ejercicio grupal) p. 19	Kohls/Knight (1994)		
	Supuestos culturales básicos	Cross-cultural value cards (ejercicio grupal) p. 33	Kohls/Knight (1994)		
		Cultural values contrast (ejercicio grupal) p. 40	Kohls/Knight (1994)		
		Cultural encounter (simulación) p. 73 / Encountering a new culture (simulación) pag. 51	Kohls/Knight (1994) / Brislin & Yoshida (1994)		
Autoconciencia cultural	Identidad cultural propia	Discovering values through proverbs (ejercicio grupal) p. 53	Kohls/Knight (1994)		
Conciencia del "otro" cultural	Pertenencia / Grupo interno - grupo externo	Valores (ejercicio individual y grupal) p. 7	English & Lynn (1995)		
		PI-10 + PI-18 (ejercicio individual y grupal) pag. 300 y 313	McEntee (1998)		
		Learning about others (ejercicio individual en aula o tarea) p. 133	Cushner (1999)		
Etnocentrismo / estereotipos	Etnocentrismo	Reaching consensus (ejercicio grupal) p. 25	Kohls/Knight (1994)		
	Prejuicios / Estereotipos	Do we understand each other? (Warm up & Caso) p.2	English & Lynn (1995)		
Poliidentidades / empatía	Polidentidades	Multiple identities (ejercicio individual y grupal) p. 210	Schneider (2003)		
	Diferencias individuales	Going to language class (asimilador no. 59)	Cushner & Brislin (1996)		
Comunicación verbal y no-verbal	Comunicación verbal	Group roles (role-play) p. 130	Pike & Selby (1990)		
		Comunicación no - verbal	Nonverbal communication knowledge (ejercicio autoevaluación) pag. 269	Brislin & Yoshida (1994)	
		Nonverbal communication (ejercicio) p. 85	English & Lynn (1995)		
		Touching (ejercicio) p. 88	English & Lynn (1995)		
		I think she likes me (caso oag. 271)	Brislin & Yoshida (1994)		
		Caso E (pag. 462)	McEntee (1998)		
		A listening skills program (varios ejercicios de parejas y grupos)	Pike & Selby (1990)		
	Dimensiones culturales en las organizaciones	Individualismo vs. comunitarismo	Your individualism-collectivism orientation (ejercicio de autoevaluación) pag. 72-74	Brislin & Yoshida (1994)	
			(Hofstede / Trompenaars / Cushner & Brislin)	Engineering a decisión (asimilador no. 64)	Cushner & Brislin (1996)
				The quiet participant (asimilador no. 74)	Cushner & Brislin (1996)
			Korea (caso no. 11)	Kohls/Knight (1994)	
			On international assignment in Greece (caso pag. 74)	Brislin & Yoshida (1994)	
			On international assignment in India (caso pag. 75)	Brislin & Yoshida (1994)	
			The distribution of rewards (caso pag. 80)	Brislin & Yoshida (1994)	
			Typical American practice (asimilador pag. 94)	Cushner (1999)	
			The proposal process (asimilador no. 58)	Cushner & Brislin (1996)	
			(Tarea vs. relación)	Business or pleasure (asimilador no. 61)	Cushner & Brislin (1996)
			(Hofstede / Trompenaars / Cushner & Brislin)	Shaping up the office (asimilador no. 77)	Cushner & Brislin (1996)
				Japan (caso no. 9)	Kohls/Knight (1994)
				Korea (caso no. 14)	Kohls/Knight (1994)
			Are two managers too many? (caso) p. 127	English & Lynn (1995)	
		La Revisión (Caso pag. 465)	McEntee (1998)		
		The job interview (asimilador pag. 248)	Brislin & Yoshida (1994)		

Dimensión o tema	Subtema	Actividades propuestas	Fuente
Dimensiones culturales en las organizaciones	Relación con el tiempo	Opening a medical office (asimilador no. 66)	Cushner & Brislin (1996)
	(Hofstede / Trompenaars / Hall)	Portugal (caso no. 20)	Kohls/Knight (1994)
		Arabia Saudita (caso no. 21)	Kohls/Knight (1994)
		Italian - Swiss Breakdown (warm up & caso) p. 49	English & Lynn (1995)
		Puntualidad (ejercicio individual / grupal) p. 54	English & Lynn (1995)
		Business Schedules (ejercicio individual / grupal) p. 56	English & Lynn (1995)
		Company time or personal time (ejercicio individual / grupal) p. 58	English & Lynn (1995)
		United States / France (caso pag. 39)	Brislin & Yoshida (1994)
		Late for work (role play pag. 308)	Brislin & Yoshida (1994)
	Distancia de poder (jerarquía - estilos de gestión)	Can I extend my stay? (asimilador no. 65)	Cushner & Brislin (1996)
	(Hofstede / Cushner & Brislin)	Decision-making and management styles (warm up & role-play) p. 130	English & Lynn (1995)
		Thailand (caso pag. 36)	Brislin & Yoshida (1994)
		The promise (asimilador pag. 250)	Brislin & Yoshida (1994)
	Comunicación y uso lenguaje (alto vs. bajo contexto)	Skillful at getting grants (asimilador no. 67)	Cushner & Brislin (1996)
	(Hall / Cushner & Brislin)	Was somebody saying no? (asimilador no. 69)	Cushner & Brislin (1996)
		What happened to Mariko? (asimilador pag. 112)	Cushner (1999)
		Conversation at lunch (asimilador pag. 115)	Cushner (1999)
		Casos A, C, F, G y J (pags. 453-458)	McEntee (1998)
		Caso G (pag. 463)	McEntee (1998)
	Masculinidad-feminidad y/o roles de género	Who's in charge? (asimilador no. 63)	Cushner & Brislin (1996)
	(Hofstede / Cushner & Brislin)	The Netherlands (caso pag. 37)	Brislin & Yoshida (1994)
		Women & the workplace (caso) p. 73	English & Lynn (1995)
		Socialized roles in the workplace (ejercicio autoevaluación) pag. 56	Brislin & Yoshida (1994)
		The job interview (caso pag. 65)	Brislin & Yoshida (1994)
	Control vs. incertidumbre (Hofstede)	A manager's dilemma (asimilador no. 62)	Cushner & Brislin (1996)
	Uso del espacio (Hall)	Learning the ropes (asimilador no. 71)	Cushner & Brislin (1996)
		Philippines (caso no. 19)	Kohls/Knight (1994)
	The negotiation table (ejercicio) p. 88	English & Lynn (1995)	
Etiqueta en los negocios	An office party (warm up & caso) p. 32	English & Lynn (1995)	
(Hospitalidad / dar regalos)	Socializing with colleagues (ejercicio individual / grupal) p. 38	English & Lynn (1995)	
(Cushner & Brislin)	Entertaining business clients (caso grupal) p. 39	English & Lynn (1995)	
	Gift giving (ejercicio individual / grupal) p. 41	English & Lynn (1995)	
Negociación y/o manejo de conflictos	Transmitting information on transmission systems (asimilador no. 70)	Cushner & Brislin (1996)	
(Cushner & Brislin)	Are the ethical issues involved? (asimilador no. 72)	Cushner & Brislin (1996)	
	Whom should we send? (warm up & caso) p. 65	English & Lynn (1995)	
	Negotiator qualities (ejercicio individual / grupal) p. 69	English & Lynn (1995)	
	An american-japanese encounter (ejercicio)	English & Lynn (1995)	
	The sick secretary (asimilador no. 78)	Cushner & Brislin (1996)	
Ansiedad / Shock cultural	Selling abroad (asimilador no. 73)	Cushner & Brislin (1996)	
(Cushner & Brislin)	A demanding job (asimilador no. 75)	Cushner & Brislin (1996)	
Religión / rituales	The Shinto priest (asimilador no. 68)	Cushner & Brislin (1996)	
(Cushner & Brislin)	España (asimilador no. 22)	Kohls/Knight (1994)	
Haciendo negocios en contextos interculturales	Fruitful co-operation (simulación) p. 173	Pike & Selby (1990)	
	Bafa-Bafa (simulación)	Christian Aid	

Elaboró: Javier de Santos

agosto del 2003

HOJA 2

SEMINARIO – TALLER
“GESTION DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN
LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI”

AUTOEVALUACIÓN

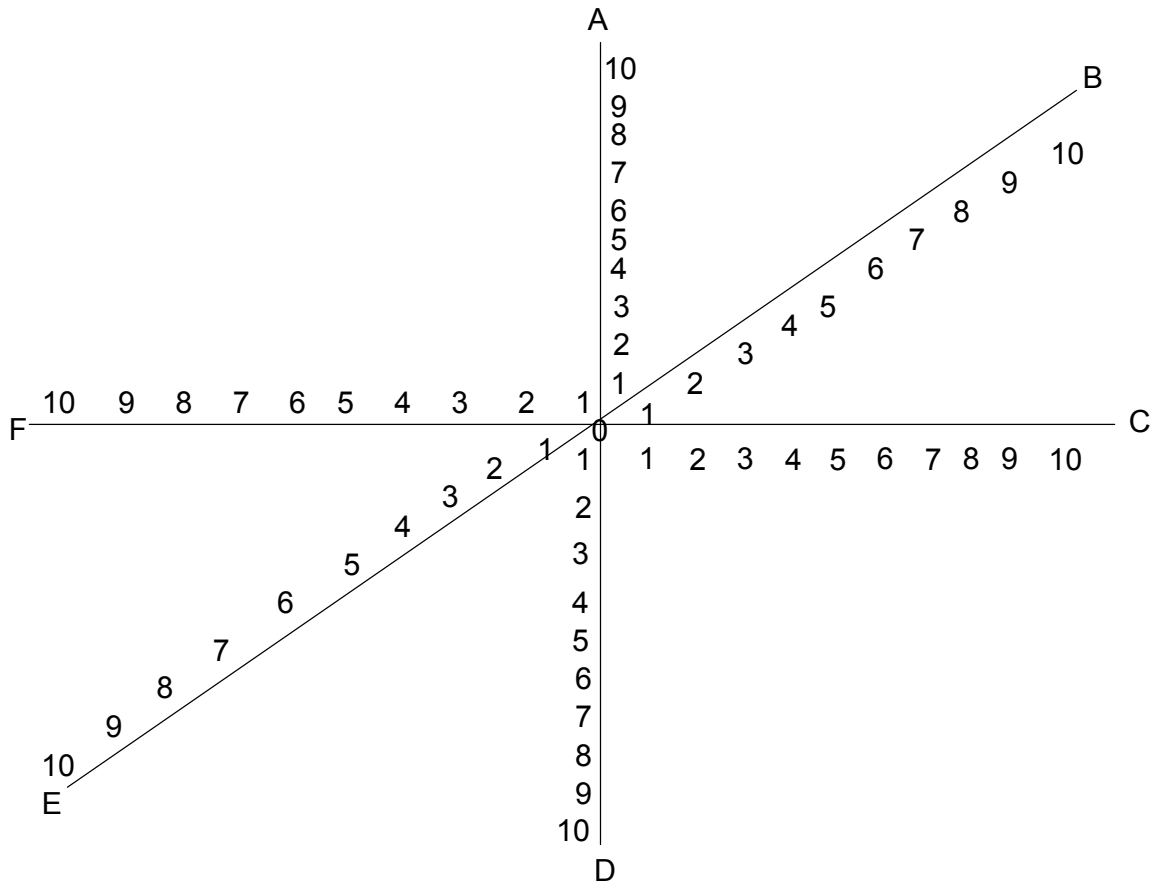
Nombre: _____

En el diagrama que aparece en la siguiente hoja se muestran seis dimensiones o aspectos que se han revisado en el taller, ya sea en forma de contenidos o de metodología didáctica. Dichos aspectos tienen una valoración posible que va del 1 al 10.

1) En tu propia percepción, ¿dónde te ubicabas **al inicio del taller** en cada una de las dimensiones? (marca con un punto sobre cada línea). Una vez marcados los 6 puntos, únelos todos con líneas rectas de color negro hasta cerrar una figura.

2) Desde tu propia percepción, ¿dónde te ubicas **ahora que has terminado el taller** en cada una de las dimensiones? (marca con un punto sobre cada línea). Una vez marcados los 6 puntos, únelos todos con líneas rectas de un color distinto al usado en la primera parte, hasta cerrar una figura.

3) No olvides poner tu nombre y entrega la hoja al facilitador



- A. Autoconocimiento cultural
- B. Conocimiento y comprensión del otro cultural
- C. Habilidades para la comunicación intercultural
- D. Conocimiento de las dimensiones culturales y su impacto en las organizaciones
- E. Habilidades para cooperar y trabajar en equipo en entornos multiculturales
- F. Habilidades para gestionar equipos multiculturales

**SEMINARIO – TALLER
“GESTION DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN
LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI”**

EVALUACION GLOBAL

Nombre: _____

1. ¿se han cumplido mis expectativas en relación al taller? Si No
¿por qué?

2. ¿qué temas te parecieron más interesantes en lo personal? Menciona tres

3. ¿qué temas te parecen más importantes para la gestión de la diversidad cultural en las organizaciones? Menciona tres

4. ¿qué tipo de actividades te gustaron más? Menciona dos

5. ¿qué tipo de actividades te parecieron más útiles para comprender los temas? Menciona dos

6. Si este taller se convirtiera en una materia de libre elección para algunas carreras en la UPF, ¿crees que el alumnado se matricularía? Si No
¿por qué?

7. ¿agregarías algún tema que consideres relevante? ¿cuál (es)?

8. ¿eliminarías algún tema que consideres no necesario? ¿cuál (es)?

9. Algún comentario o sugerencia general

GRACIAS POR TU ASISTENCIA Y PARTICIPACION

SEMINARIO – TALLER
“GESTION DE LA DIVERSIDAD CULTURAL
EN LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI”

Nombre: _____ Fecha: _____

¿qué me ha aportado la sesión de hoy? ¿qué me llevo?