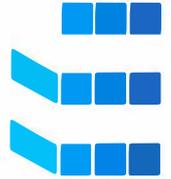




UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA  
Facultad de Economía, Empresa y Turismo



## **GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**El papel de los programas de movilidad internacional en el desarrollo de las competencias globales en el área de Administración y Dirección de Empresas**

Presentado por Dária Hersy Reis Borges de Vasconcelos

Las Palmas de Gran Canaria, a 5 de diciembre de 2017



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

ABREVIATURAS .....	3
1. INTRODUCCIÓN .....	5
2. COMPETENCIAS EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS EN EL ESPACIO EUROPEO DE EDUCACIÓN SUPERIOR .....	7
2.1 Espacio Europeo de Educación Superior .....	7
2.2 Concepto de competencias.....	9
2.3 Competencias del área de empresa en el Espacio Europeo de Educación Superior .....	10
2.4 Competencias del Grado en Administración y Dirección de Empresas en la ULPGC .....	13
3. COMPETENCIAS EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS EN AMERICA LATINA .....	16
3.1 <i>Tuning</i> América Latina.....	16
3.2 Competencias del área de empresa en América Latina.....	18
4. MOVILIDAD INTERNACIONAL Y DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS GLOBALES EN EL ÁREA DE EMPRESA .....	22
4.1 La competencia multicultural.....	22
4.2 Cooperación académica y movilidad: Europa – América Latina .....	26
4.3 Movilidad internacional ULPGC – América Latina .....	29
5. MARCO METODOLÓGICO .....	31
5.1 Unidad de análisis: Competencias genéricas desarrolladas en América Latina .....	31
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	33
6.1 Competencias globales desarrolladas por los entrevistados en América Latina: Visión general.....	33
6.2 Competencias globales desarrolladas por los entrevistados en América Latina: Análisis detallado.....	34
7. CONCLUSIONES .....	38
REFERENCIAS.....	42
ANEXO I. TABLA DE EQUIVALENCIA DE CALIFICACIONES DE LA ULPGC .....	44
ANEXO II. GUIÓN ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD .....	47

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ejes de la metodología del proyecto <i>Tuning</i> .....	8
Figura 2. Competencias del área de empresa en el EEES .....	12
Figura 3. Competencias del Grado en Administración y Dirección de Empresas en la ULPGC .....	15
Figura 4. Competencias genéricas acordadas por <i>Tuning</i> - América Latina (2007) .	19
Figura 5. <i>Tuning</i> América Latina - Competencias específicas de Administración de Empresa .....	20
Figura 6. El modelo de cuatro dimensiones de la inteligencia cultural .....	23

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Categorías y macro competencias del administrador - <i>Tuning</i> América Latina (2013).....	21
Cuadro 2. Efectos de la movilidad internacional de la competencia multicultural.....	25
Cuadro 3. Competencias genéricas a desarrollar durante la movilidad.....	32
Cuadro 4. Valoración personal sobre el desarrollo de competencias.....	33
Cuadro 5. Entrevista 1 – Movilidad internacional en Chile 2013/2014.....	34
Cuadro 6. Entrevista 2 – Movilidad Internacional en Perú 2015/2016 .....	36
Cuadro 7. Entrevista 3 – Movilidad internacional en Brasil 2013/2014.....	37

## ABREVIATURAS

ADE	Administración y Dirección de Empresas
ANECA	Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación
ALFA	América Latina – Formación Académica
CELAC	Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños
CLAR	Créditos Latinoamericanos de Referencia
ECTS	Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos ( <i>European Credit Transfer and Accumulation System</i> )
EEES	Espacio Europeo de Educación Superior
EIC	Espacio Iberoamericano del Conocimiento
FEET	Facultad de Economía, Empresa y Turismo
GADE	Grado en Administración y Dirección de Empresas
IES	Instituciones de Educación Superior
TFT	Trabajo Fin de Título
UE	Unión Europea
ULPGC	Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y la Cultura



## 1. INTRODUCCIÓN

El proceso de globalización económica, la interdependencia mundial y la conformación de bloques regionales constituyen el nuevo contexto internacional en el que las perspectivas profesionales de los graduados en Administración y Dirección de Empresas (ADE) son cada vez más dependientes de su capacidad de adaptación intercultural, y de trabajar en contextos internacionales (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2002). Los programas de movilidad internacional, que incluyen los intercambios de estudiantes, los acuerdos de doble titulaciones internacionales y las prácticas en países extranjeros, constituyen un importante canal a través del cual las universidades buscan internacionalizar sus planes de estudio para responder a la demanda del mercado de estos nuevos profesionales del área de administración de empresas con competencias globales (Marcotte, Desroches, y Poupart, 2007).

Como parte del actual proceso de globalización, y para dar respuesta a la misma, se verifica la creciente movilidad de estudiantes entre países y entre bloques regionales, lo que enfatiza la necesidad de diálogo y colaboración entre los distintos sistemas de educación superior para el desarrollo de una correspondencia comprobada entre los elementos fundamentales de la formación. En ese sentido, este trabajo busca acercarse al proyecto *Tuning* desarrollado tanto en Europa como en América Latina cuya idea central es armonizar los distintos sistemas educativos. La metodología *Tuning* se basa en las competencias genéricas y específicas de cada área temática lo que permite identificar puntos comunes de referencia entre los sistemas educativos que posibilitan la realización de programas de movilidad entre países del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y de América Latina. Una educación superior centrada en las competencias pone al estudiante como centro del proceso de aprendizaje, dándole las herramientas necesarias para una continua actualización de conocimientos a lo largo de su carrera profesional (Proyecto Tuning - América Latina, 2007).

Teniendo en cuenta el contexto de interdependencia mundial y el papel de las competencias globales en los planes de estudio actuales, se justifica la realización de este Trabajo Fin de Título (TFT) cuyo objetivo es indagar sobre la influencia de los programas de movilidad internacional en el desarrollo de las competencias globales

de los estudiantes de Administración y Dirección de Empresas y conocer las características generales de dichos programas.

Este TFT se centra en la movilidad internacional con América Latina puesto que varios teóricos del comportamiento y aprendizaje ratifican que las personas tienden a creer que las distintas regiones mundiales son culturalmente similares, por lo que la exposición a una cultura similar a la suya podría reforzar la visión etnocéntrica del mundo y la tendencia a negar la existencia de disparidades culturales. Por el otro lado, la exposición a realidades con grandes distancias culturales impulsa la revisión de nociones preconcebidas y la asimilación de hechos culturales novedosos (Varela y Gatlin-Watts, 2014). En ese sentido, este trabajo es un intento a acercarse a los efectos de la movilidad internacional a los países de América Latina en el desarrollo de las competencias globales de los estudiantes del Grado en Administración y Dirección de Empresas (GADE) de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC), teniendo en cuenta la conceptualización de la competencia multicultural como aspecto clave del perfil de los nuevos profesionales del área de administración.

## **2. COMPETENCIAS EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS EN EL ESPACIO EUROPEO DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

### **2.1 Espacio Europeo de Educación Superior**

Durante un periodo donde la palabra clave ha sido integración, la Unión Europea (UE) ha iniciado, con la Declaración de Sorbona (1998), un proceso para promover la convergencia entre los sistemas nacionales de educación, con el objetivo de desarrollar el Espacio Europeo de Educación Superior. En 1999, los ministros europeos de educación refrendaron dicha idea con la firma de la Declaración de Bolonia con los siguientes objetivos:

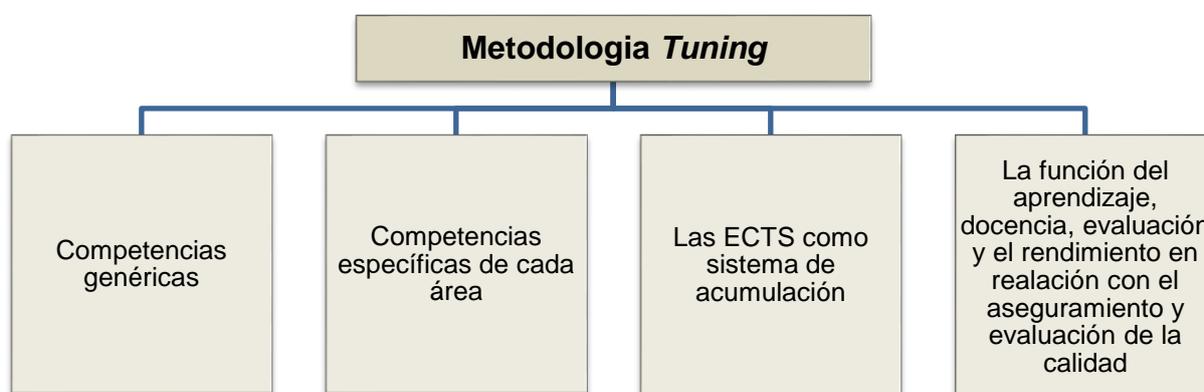
- La adopción de un sistema fácilmente legible y comparable de titulaciones, mediante la implantación de un suplemento al diploma;
- Adopción de un modelo de titulaciones basado en dos ciclos principales: un ciclo de grado, con orientación profesional que facilite la inserción laboral; y un ciclo de postgrado, con una orientación de especialización, investigadora o científica (Master y Doctorado).
- Establecimiento del Sistema Europeo de Transferencia de Créditos (ECTS), es decir, una unidad de valoración de la actividad académica en la que se integran armónicamente tanto las enseñanzas teóricas y prácticas;
- Promoción de la cooperación europea para asegurar un nivel de calidad para el desarrollo de criterios y metodologías comparables;
- Promoción de una necesaria dimensión europea en la educación superior con particular énfasis en el desarrollo curricular;
- Promoción de la movilidad y remoción de obstáculos para el ejercicio libre de la misma por estudiantes, profesores y personal administrativo de las universidades y otras instituciones de enseñanza superior europea.

Con la Declaración de Bolonia se acordó el desarrollo de un sistema universitario flexible para estimular la formación y el empleo a través del reconocimiento de las titulaciones en los países miembros del EEES. Este espacio educativo se organizó alrededor de principios tales como la calidad, la movilidad, la diversidad y la competitividad. El EEES estaría regido por dos grandes objetivos: la consolidación del

bloque europeo como importante polo educativo para estudiantes y docentes de otras partes del mundo, y el fomento del empleo en los países miembros de la UE (Declaración de Bolonia, 1999). En 2000, como parte del proceso de implantación de del plan Bolonia, instituciones de educación superior representativos de la UE y del EEES presentaron el proyecto “*Tuning* – sintonizar las estructuras educativas de Europa”. La principal aspiración del proyecto era conseguir que los programas de estudio fuesen comparables y compatibles, facilitar la transparencia y el reconocimiento académico a nivel europeo y promover la confianza en las instituciones.

Con los sistemas educativos de la mayor parte de los países europeos en proceso de reforma, como consecuencia de la Declaración de Bolonia, el debate se centró en la sintonía de los planes de estudio en términos de estructuras, programas de titulación y enfoques de aprendizaje, enseñanza y evaluación. El proyecto *Tuning* tuvo como objetivo, además, identificar puntos de referencia relativos a las competencias genéricas y específicas de cada área para graduados de primer y segundo ciclo en una serie de áreas de conocimiento. Dichos puntos de referencia son de crucial importancia puesto que con el proyecto no se pretendía que las universidades europeas unificasen sus programas y titulaciones sino estimular la convergencia y la comprensión manteniendo la diversidad y la independencia de los especialistas académicos locales y nacionales. En ese sentido, el trabajo de entender los planes de estudio y hacerlos comparables se realizó según una metodología que facilita la comprensión de los planes de estudio y su mutua comparación. La discusión se organizó en cinco grandes ejes que se presentan en la figura 1.

**Figura 1. Ejes de la metodología del proyecto *Tuning***



Fuente: Elaboración propia a partir de *Tuning Educational Structures in Europe* – La contribución de la universidades al Proceso de Bolonia (2006).

En el marco del proyecto *Tuning*, los resultados se reflejan en las competencias, es decir, en las capacidades de conocimiento, intelectuales, interpersonales, éticas y prácticas, que los estudiantes deben desarrollar durante el aprendizaje. Este enfoque en las competencias centra la atención en el aprendizaje activo y participativo de los estudiantes y pone énfasis en el valor de los recursos humanos para el desarrollo social y económico, promoviendo la convergencia entre educación y empleo. Esto supone un cambio de paradigma, pasando de la educación superior centrada en la enseñanza de contenidos hacia una educación superior centrada en el aprendizaje de competencias, lo que permite al estudiante una continua actualización de conocimientos a lo largo de su vida profesional y personal (*Tuning Educational Structures in Europe*, 2006).

## **2.2 Concepto de competencias**

De acuerdo al proyecto *Tuning*, las competencias representan una combinación dinámica de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas, y describen los resultados del aprendizaje de un plan educativo o lo que los alumnos deben ser capaces de demostrar al final de las diferentes etapas o ciclos de la titulación (*Tuning Educational Structures in Europe*, 2006). Las competencias están organizadas en genéricas y específicas. Las genéricas hacen referencia a aquellas compartidas por todas las áreas de conocimiento. Las competencias específicas son aquellas definidas en particular para cada área temática y describen de manera consistente el perfil social y profesional de los graduados en cada área.

Las competencias genéricas incluye las actitudes, habilidades y conocimientos fundamentales para la vida profesional y social en cualquier área y que se espera que todo estudiante universitario desarrolle durante su formación en todas las titulaciones. Aunque *Tuning* reconoce que es absolutamente preciso formar y desarrollar conocimientos y habilidades específicos de cada área, y que ello debe arrojar la base de los programas conducentes a la obtención de un título universitario, ha puesto también de relieve que deberían consagrarse tiempo y atención al desarrollo de competencias genéricas o habilidades transferibles. Este último componente está volviéndose cada vez más importante a la hora de preparar bien a los estudiantes de cara a su futuro papel en la sociedad como profesionales y ciudadanos. *Tuning*

distingue tres categorías de competencias genéricas: instrumentales, interpersonales y sistemáticas.

Las competencias instrumentales hacen referencia a las capacidades y destrezas de carácter cognitivo (capacidad de comprender y emplear ideas y pensamientos), metodológico (técnicas para el aprendizaje y estructuración del tiempo, toma de decisiones y resolución de problemas), tecnológico (vinculadas al uso del ordenador y las destrezas de la gestión de la información) y lingüístico (comunicación oral y escrita y el conocimiento de una lengua extranjera) que facilitan un desarrollo académico elemental al universitario.

Las competencias interpersonales hacen referencia a las capacidades individuales que favorecen la interacción social (habilidades comunicativas, expresión, habilidad de crítica y autocrítica) y con la cooperación (capacidad de trabajar en equipo en un contexto internacional y/o multicultural, de integrar colectivos). Estas competencias hacen referencia al campo de la afectividad y la capacidad de expresar sentimientos.

Las competencias sistémicas evalúan las destrezas individuales y la motivación en el trabajo y requieren habilidades relacionadas con la percepción de los sistemas como un todo. Estas competencias posibilitan, a través de la combinación del conocimiento, la sensibilidad y la comprensión, distinguir como las partes de un todo se relacionan y se asocian. Las competencias sistémicas o integradoras requieren como base la adquisición previa de competencias instrumentales e interpersonales. Las competencias genéricas descritas son la base para el desarrollo de las competencias específicas (*Tuning Educational Structures in Europe, 2006*).

### **2.3 Competencias del área de empresa en el Espacio Europeo de Educación Superior**

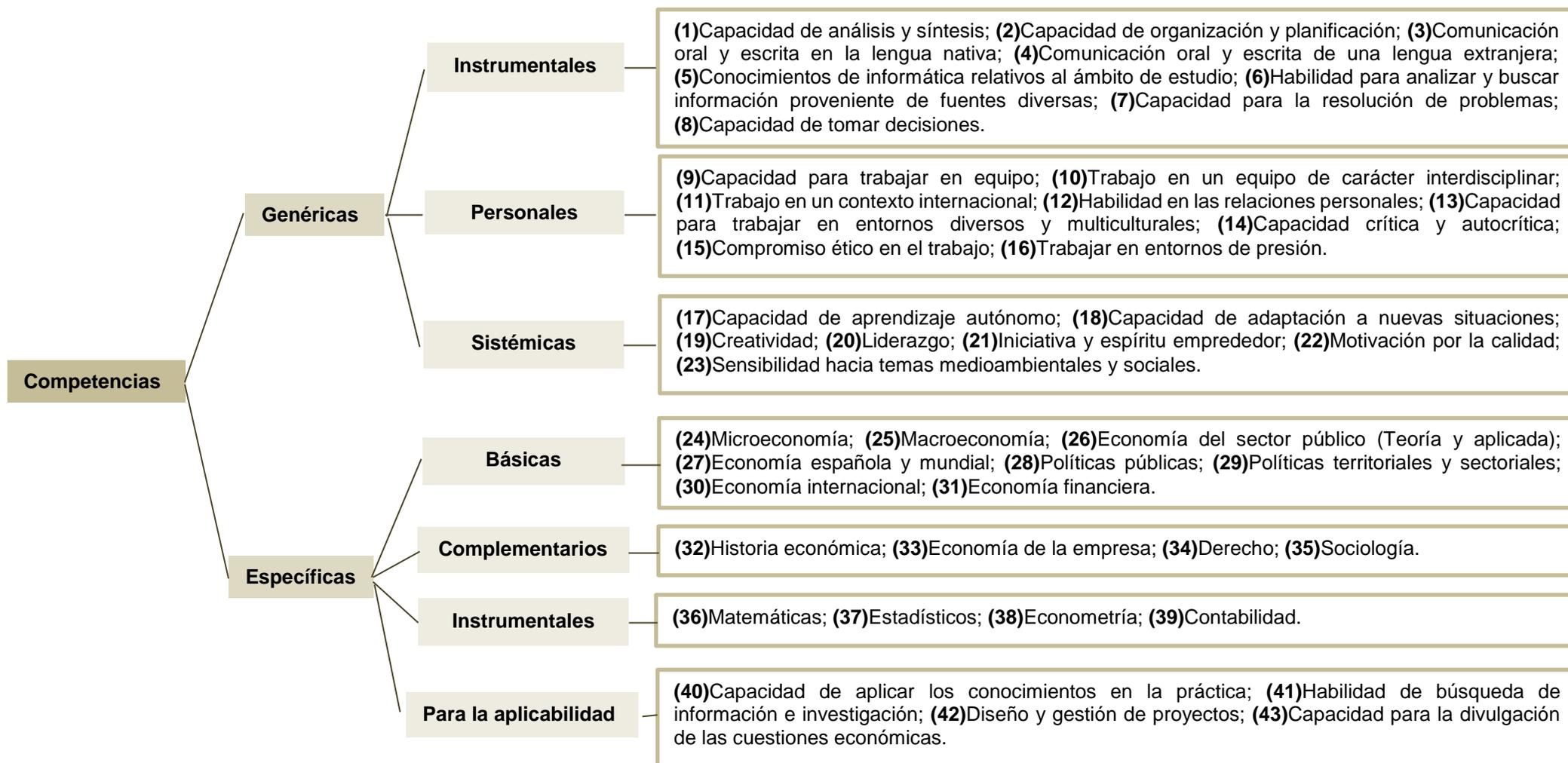
La Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) es el órgano de evaluación de la calidad de la educación superior de alcance nacional encargado de realizar las actividades de evaluación, certificación y acreditación del sistema universitario español con el fin de su mejora continua y adaptación al EEES. ANECA lleva a cabo su actividad a través de diferentes programas, entre las cuales están: el programa 'VERIFICA' que supervisa que los planes de estudio estén diseñados en consonancia con el Espacio Europeo de Educación Superior; 'ACREDITA' se encarga de valorar si la implantación de los títulos universitarios oficiales para nuevos

currículos se está realizando de acuerdo a los planes iniciales; el programa 'DOCENTIA' ayuda a las universidades a crear sistemas de evaluación de su cuerpo docente (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), 2017). Apoyados por ANECA una red de universidades españolas, entre las cuales se encuentra la ULPGC, desarrolló una serie de estudios relativos a los títulos de grado en el área de Administración y Dirección de Empresas adaptado al EEES. Los objetivos generales del proyecto eran:

- Impulsar desde las propias universidades españolas la realización de estudios y supuestos prácticos para el futuro diseño de los planes de estudio y de títulos oficiales de grado adaptados al EEES en el área de Economía y Empresa.
- Elaborar un libro blanco con la propuesta de los títulos de grado que recoja el resultado del estudio realizado.

Entre los objetivos específicos del proyecto se encuentra, definir los perfiles profesionales de los futuros titulados y su relación con las competencias genéricas y específicas que deben adquirirse, y diseño de los contenidos generales del título, así como las competencias mencionadas. El 'Libro Blanco del Título de Grado en Economía y Empresa', resultante de dichos estudios realizados entre 55 universidades españolas y con el apoyo de ANECA, se incluye una propuesta no vinculante pero que sirve como instrumento de reflexión en cuanto al diseño de un modelo de título de grado para la inclusión de las universidades españolas en el plan 'Bolonia', análisis de los estudios afines en Europa que se hayan adaptado o estuviesen en proceso de adaptación al EEES, la empleabilidad e inserción laboral de los titulados en los últimos años y, a lo que nuestro análisis se refiere, los perfiles y competencias profesionales de los egresados (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, 2005). En la figura 2 se presenta las competencias del área de empresa en el EEES.

**Figura 2. Competencias del área de empresa en el EEES**



Fuente: Elaboración propia a partir de ANECA (2005).

Según el “Libro Blanco del Título de Grado en Economía y Empresa” el objetivo central del título de Grado en Empresa es formar a profesionales capaces de desempeñar labores de gestión, asesoramiento y evaluación en las organizaciones productivas. Esas labores se pueden desarrollar en el ámbito global de la organización o en cualquiera de sus áreas funcionales: producción, recursos humanos, financiación, comercialización, inversión, administración o contabilidad. El graduado debe conocer la articulación del normal desenvolvimiento de todas estas áreas funcionales con los objetivos generales de la unidad productiva, de éstos con el contexto global de la economía y estar en condiciones de contribuir con su actividad al buen funcionamiento y a la mejora de resultados. En concreto, debe saber identificar y anticipar oportunidades, asignar recursos, organizar información, seleccionar y motivar a las personas, tomar decisiones, alcanzar objetivos propuestos y evaluar resultados (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, 2005).

#### **2.4 Competencias del Grado en Administración y Dirección de Empresas en la ULPGC**

Analizadas las competencias del área de empresa en el Espacio Europeo de Educación Superior a través del “Libro Blanco del Título de Grado en Economía y Empresa” nos compete centrar en las competencias propias de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Para ello, partiremos de la “Memoria de verificación del título oficial del Grado en Administración y Dirección de Empresas” presentado según el modelo oficial de ANECA sobre los objetivos, estructura, organización y compromisos de la Facultad de Economía, Empresa y Turismo (FEET).

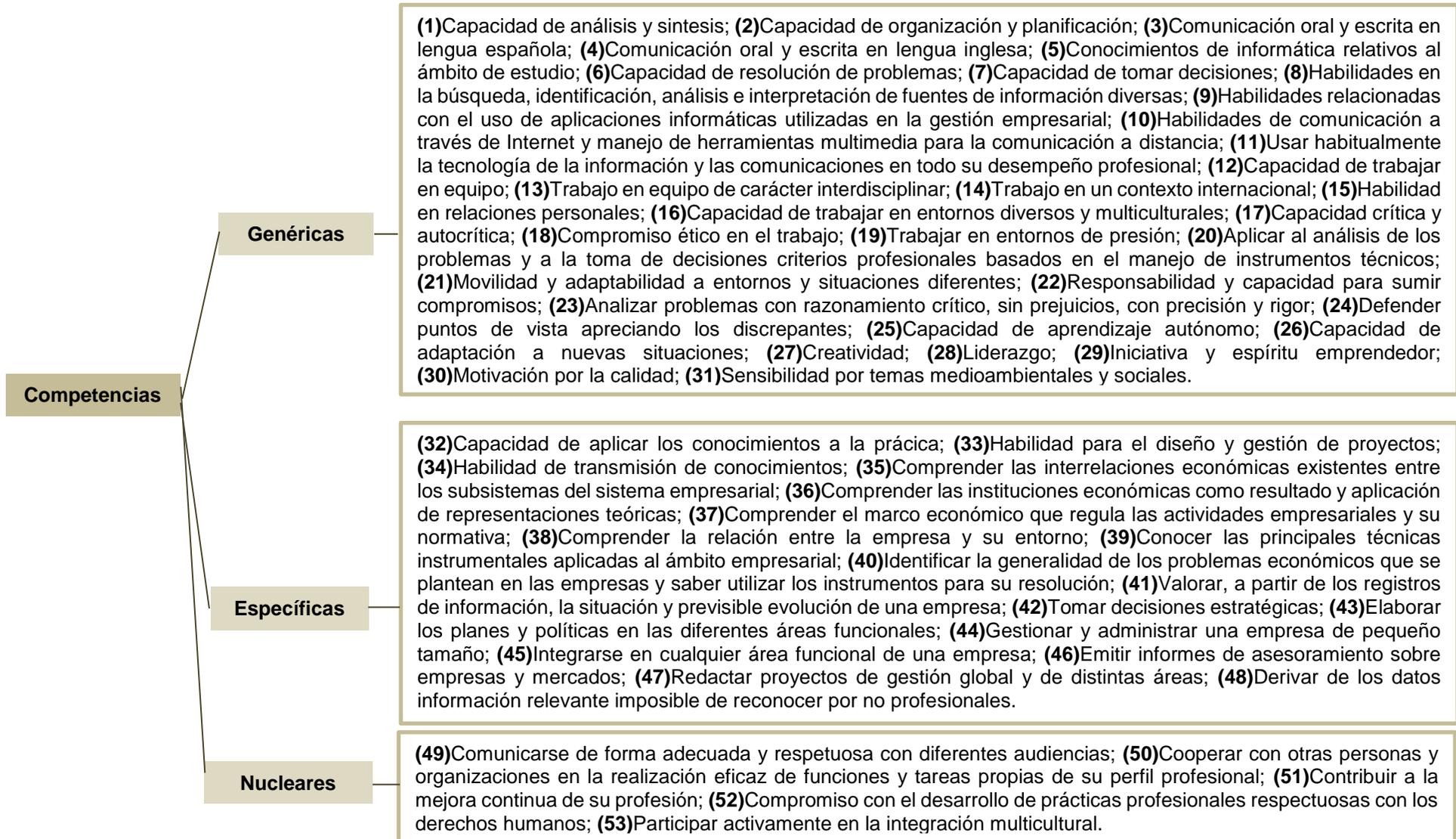
Según la justificación de la Memoria de verificación: *“La enseñanza universitaria en Administración y Dirección de Empresas capacita al estudiante egresado para su incorporación a las distintas áreas funcionales de la empresa (dirección económico-financiera, dirección de recursos humanos, dirección comercial y de marketing, dirección logística, etc.); su incorporación a empresas de auditoría y consultoría, la creación de empresas propias o el ingreso en los cuerpos superiores de la Administración Pública. Faculta además para el análisis e interpretación del funcionamiento de la economía, con el propósito de mejorar el*

*bienestar de la sociedad, teniendo en cuenta distintos enfoques normativos como la eficiencia y equidad y, en general, le permite abordar con rigor el análisis y solución de los problemas económicos y sociales más relevantes”* (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, 2007).

La determinación de las competencias del Grado en Administración y Dirección de Empresa se ha realizado tomando como referente el “Libro Blanco del Título de Grado en Economía y Empresa” de la ANECA. En relación con las competencias y habilidades dicho Libro Blanco señala que, en general, el graduado en empresa debe adquirir el carácter de un experto, una persona práctica, con habilidades claras, experimentada en su campo, que pueda abordar problemas de gestión con criterios profesionales y con el manejo de instrumentos técnicos. Por otro lado, como se puede observar en la figura 3, las competencias del título de GADE por la ULPGC se han organizado en torno a cuatro bloques fundamentales:

- Nucleares: en alusión a un conjunto de competencias propias de la ULPGC con las que se persigue que las personas que cursen sus estudios y obtengan finalmente el grado correspondiente a su titulación presenten un perfil de egresado que ponga de manifiesto un sentido auténtico de profesionalidad;
- Generales: que son aquellas que hacen referencia a la formación de un universitario en sentido genérico;
- Específicas: que son las que se refieren a las que deberán desarrollar de modo particular los graduados en Administración y Dirección de Empresas ;
- Específicas de las asignaturas: que son aquellas que se desarrollarán en los distintos módulos formativos que conforman el plan de estudios.

**Figura 3. Competencias del Grado en Administración y Dirección de Empresas en la ULPGC**



Fuente: Elaboración propia a partir de ULPGC (2007).

### **3. COMPETENCIAS EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS EN AMÉRICA LATINA**

#### **3.1 *Tuning* América Latina**

Hasta finales de 2004 *Tuning* había sido una experiencia exclusiva de Europa. Proyecto con el cual se generó un espacio para permitir “afinar” las estructuras educativas en cuanto a las titulaciones de manera que éstas pudieran ser comprendidas, comparadas y reconocidas en el EEES. Sin embargo, la necesidad de compatibilidad, comparabilidad y competitividad de la educación superior no es una aspiración exclusiva de Europa. El proyecto *Tuning* América Latina inició un debate cuya meta es identificar e intercambiar información y mejorar la colaboración entre las instituciones de educación superior, para el desarrollo de la calidad, efectividad y transparencia. La protección de la diversidad de los sistemas de educación superior es clave para el proyecto, así como la autonomía universitaria, por lo que el debate se centra en la identificación de puntos comunes de referencia que posibiliten una mayor articulación entre los distintos sistemas de educación superior. De esta forma el proyecto se centra, de forma similar al *Tuning* Europa, en las competencias.

Uno de los factores que justifica pensar en la metodología *Tuning* para América Latina es la cooperación. La creciente movilidad de estudiantes, parte del actual proceso de globalización, requiere un clima de confianza y de transparencia y también una correspondencia comprobada entre los elementos fundamentales de la formación, lo que tiene que basarse en la información fiable y objetiva sobre los distintos sistemas de educación superior. Por otro lado, hay que mencionar el especial interés de las universidades europeas en conocer las conclusiones a las que se llegarían con el proyecto *Tuning* América Latina y el grado de correlación que guardan con los obtenidos en Europa. Dichos resultados nutren el debate y sirven de puntos de acuerdo internacionales sobre las titulaciones por la combinación de elementos identificados. El proyecto *Tuning* América Latina tiene como objetivo reflejar esa idea de búsqueda de puntos de acuerdo, de convergencia y entendimiento mutuo para facilitar la comprensión de las estructuras educativas. Estos elementos de referencia son necesarios para tender los puentes para el reconocimiento de las titulaciones a nivel transnacional y transregional (Proyecto *Tuning* - América Latina, 2007).

Iniciado formalmente en octubre de 2004, con financiación de la Comisión Europea dentro del marco del programa “América Latina – Formación Académica” (ALFA), el proyecto incluyó a 19 países<sup>1</sup> y 190 universidades latinoamericanas y se desarrolló en torno a 12 campos temáticos (Administración de Empresas, Arquitectura, Derecho, Educación, Enfermería, Física, Geología, Historia, Ingeniería Civil, Matemáticas, Medicina y Química). ALFA es un programa de cooperación entre la Unión Europea (UE) y América Latina que promueve la educación superior como medio de desarrollo socio-económico y de lucha contra la desigualdad social (Comisión Europea, 2014).

La decisión de usar las competencias como puntos de referencia comunes y no asignaturas o materias específicas muestra un posicionamiento que busca propiciar la movilidad profesional y académica, lo que supone la necesidad de un cierto nivel de consenso, sin suponer un riesgo a la diversidad, la libertad y la autonomía de los sistemas educativos. Además, el desarrollo de competencias en los programas concuerda con un enfoque de la educación centrado en el estudiante y en su capacidad de aprender, exigiendo más protagonismo y cuotas más altas de compromiso puesto que es el estudiante quien debe desarrollar dichas competencias. Este enfoque permite al estudiante tener más versatilidad, y así una mejor capacidad para adaptarse a nuevos desafíos y a entornos cambiantes.

Es necesario señalar que, no obstante, las similitudes entre el proyecto *Tuning* que se desarrolla en Europa y el de América Latina hay factores diferenciadores en su aplicación práctica en cada una de las regiones mundiales. La diferencia más importante es consecuencia del momento político en el que se encuentra Europa y América Latina. Europa ha definido un proyecto común, el EEES, el *Tuning* Europa tuvo en su momento un marco más preciso debido a las exigencias del proceso de Bolonia y el compromiso político de los países. En América Latina a su vez, se verifican diferentes procesos de integración regional o subregional a ritmos diversos. El desarrollo del *Tuning* en América Latina no cuenta con el marco supranacional que brinda la Unión Europea, lo que hace que la forma de ejecutar los proyectos tenga sus particularidades en cada caso, tampoco se ha fijado una fecha para concretar un Espacio de Educación Superior común y la primera fase del proyecto no ha tenido pretensiones de crear ese espacio, sino promover el dialogo y la reflexión con el

---

<sup>1</sup> Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

propósito de llegar a acuerdos básicos en el marco de la educación superior (Proyecto Tuning - América Latina, 2007).

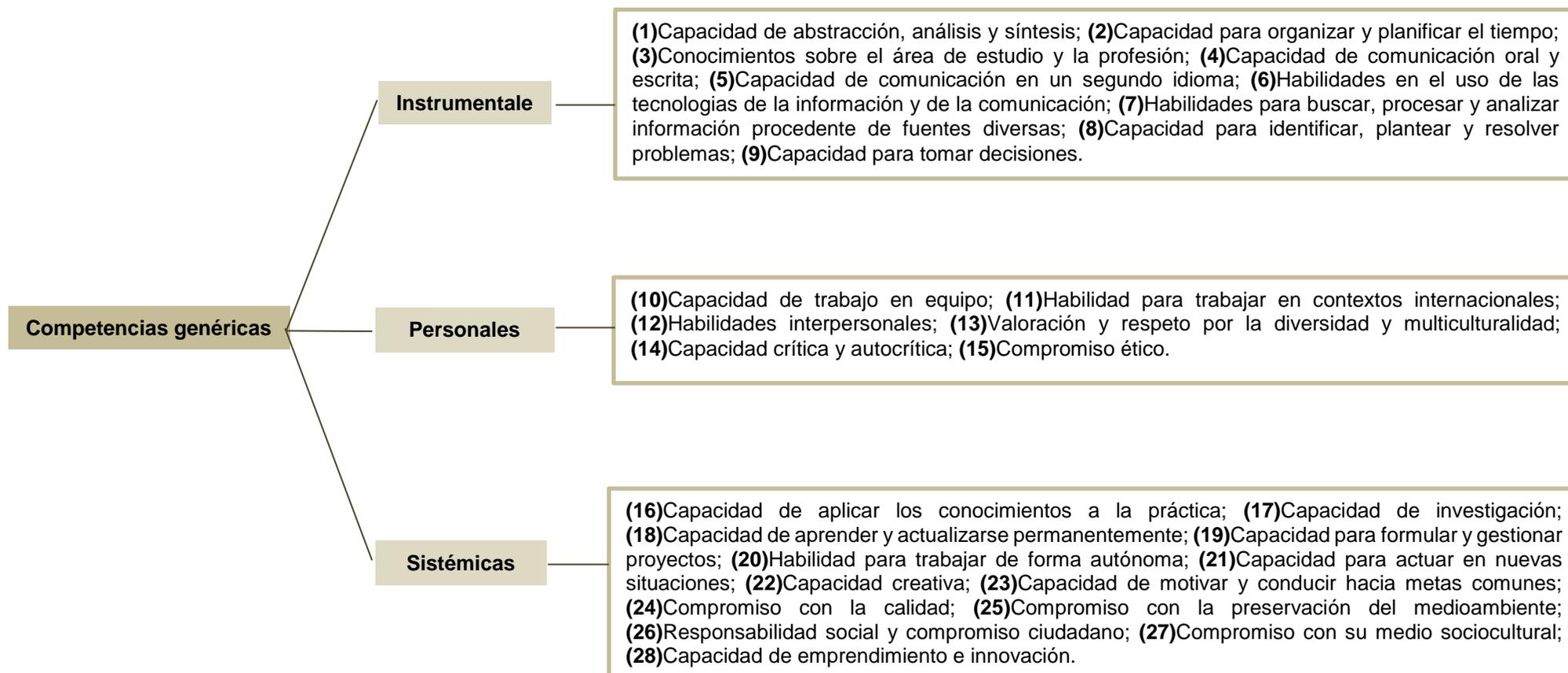
### **3.2 Competencias del área de empresa en América Latina**

Siguiendo una metodología de trabajo similar al utilizado en Europa y partiendo de las competencias definidas en *Tuning* Europa, el proyecto *Tuning* América Latina definió un listado de 28 competencias genéricas definidas en el marco del proyecto *Tuning* América Latina. En las figuras 4 y 5, a continuación, se exponen las competencias genéricas y específicas de Administración de Empresas acordadas en la primera fase del proyecto (Proyecto Tuning - América Latina, 2007). Con el objetivo general de contribuir a la construcción de un Espacio de Educación Superior en América Latina, la segunda fase del proyecto *Tuning* América Latina (2011-2013) se desarrolló en torno a cuatro ejes de trabajo concretos:

- Elaborar los perfiles y meta-perfiles de las distintas áreas temáticas;
- Aportar a la reflexión sobre escenarios futuros para las nuevas profesiones;
- Construcción conjunta de estrategias metodológicas para desarrollar y evaluar la formación de competencias;
- Diseñar un sistema de créditos académicos de referencia (Crédito Latinoamericano de Referencia – CLAR).

El CLAR es concebido como una unidad de valor que estima el volumen de trabajo, medido en horas, que requiere un estudiantes para conseguir resultados de aprendizaje y aprobar una asignatura o periodo lectivo. Nace de la importancia de difundir y promover el cambio de paradigma curricular y el desarrollo de programas de calidad, favoreciendo a partir de ahí la movilidad estudiantil entre los países latinoamericanos y entre distintas regiones del mundo (CLAR - Crédito Latinoamericano de Referencia, 2013).

**Figura 4. Competencias genéricas acordadas por *Tuning* - América Latina (2007)**



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Final Proyecto *Tuning* – América Latina (2007).

## **Figura 5. *Tuning* América Latina - Competencias específicas de Administración de Empresa**

- (1) Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo;
- (2) Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones;
- (3) Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones;
- (4) Administrar un sistema logístico integral;
- (5) Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo;
- (6) Identificar las interrelaciones funcionales de la organización;
- (7) Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial;
- (8) Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones;
- (9) Interpretar la información contable y financiera para toma de decisiones gerenciales;
- (10) Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones;
- (11) Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa;
- (12) Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización;
- (13) Administrar y desarrollar el talento humano en la organización;
- (14) Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno;
- (15) Mejorar e innovar los procesos administrativos;
- (16) Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.
- (17) Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión;
- (18) Administrar la infraestructura tecnológica de la empresa;
- (19) Formular y optimizar sistemas de información para la gestión;
- (20) Formular planes de marketing;
- (21) Administrar los recursos humanos, físicos, financieros y otros de la organización.

Fuente: Elaboración propia a partir de Informe Final *Tuning* - América Latina (2007).

Buscando definir un grupo de competencias más generales y más globales que describan el perfil del egresado en el área de empresa se procedió a realizar un proceso de agrupamiento y redefiniciones con el cual se obtuvieron trece macro competencias que definen el perfil de un administrador en el mundo actual. Dichas macro competencias fueron a su vez agrupadas en cuatro categorías que abarcan todos los ámbitos fundamentales del área de administración, véase cuadro 1 (Proyecto *Tuning* - América Latina, 2013).

## Cuadro 1. Categorías y macro competencias del administrador - *Tuning* América Latina (2013)

<b>Desarrollo personal y organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso ético y responsabilidad social;</li> <li>• Ejercer el liderazgo para el logro de los objetivos en la organización;</li> <li>• Capacidad de aprender a aprender;</li> <li>• Capacidad de comunicación y trabajo en equipo.</li> </ul>
<b>Innovación y emprendimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detectar oportunidades para emprender negocios innovadores/ Capacidad de emprendimiento e innovación;</li> <li>• Formular, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.</li> </ul>
<b>Gestión estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo, en distintos escenarios;</li> <li>• Mejorar e innovar el proceso administrativo y de negocios;</li> <li>• Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones;</li> <li>• Formular y utilizar sistemas de información para la gestión.</li> </ul>
<b>Análisis del negocio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpretar la información contable y financiera para la toma de decisiones;</li> <li>• Administrar los recursos humanos, físicos, financieros y otros de la organización;</li> <li>• Evaluar el impacto del marco jurídico en la gestión de las organizaciones.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de *Tuning* – América Latina. Educación Superior en América Latina: Reflexiones y Perspectivas en Administración (2013).

- **Desarrollo personal y organizacional:** Engloba el concepto de indivisibilidad de la persona y la organización, en el sentido que el talento humano es importante para el desarrollo de la organización, así como lo es la organización para el progreso profesional de la persona, lo que conlleva al establecimiento de un compromiso de mutuo beneficio.
- **Innovación y emprendimiento:** Vistos como motor de los procesos de desarrollo y transformación empresarial, centrados en una visión de negocio comprometida con la generación de valor y la mejora de su entorno.
- **Gestión estratégica:** Potenciar procesos administrativos alineados con la misión y visión organizacionales, direccionando los esfuerzos y recursos hacia el logro de sus objetivos estratégicos.
- **Análisis del negocio:** Contempla la aplicación de metodologías y herramientas para la optimización de procesos y operaciones, que hacen posible la toma de decisiones, para garantizar la permanencia y crecimiento de la organización, en un entorno competitivo, incierto y cambiante.

## **4. MOVILIDAD INTERNACIONAL Y DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS GLOBALES EN EL ÁREA DE EMPRESA**

### **4.1 La competencia multicultural**

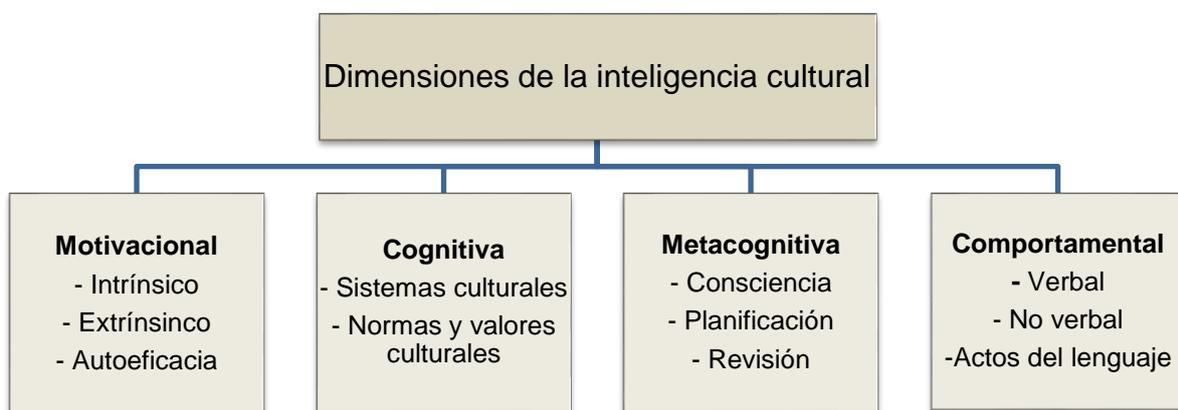
La creciente interdependencia de los mercados internacionales ha creado la demanda de un perfil de administrador de empresas cosmopolita que, libre de prejuicios, es capaz de operar de forma eficiente en contextos y entornos multiculturales (Marcotte, Desroches, y Poupart, 2007). La capacidad de adaptación y una mentalidad global pasan a ser aspectos claves de los profesionales del área de administración. Esa demanda se refleja tanto en las competencias del área de empresa en el EEES definidas por ANECA, las competencias acordadas por el proyecto *Tuning* América Latina y las propias de la ULPGC, donde se mencionan competencias como: trabajo en un contexto internacional; capacidad de trabajar en entornos diversos y multiculturales; movilidad y adaptabilidad a entornos y situaciones diferentes; participar activamente en la integración multicultural.

El desarrollo de dichas competencias se fomenta a través de diferentes métodos tales como el intercambio de estudiantes, la movilidad del personal académico y administrativo de las universidades, programas formativos conjuntos y la internacionalización de la investigación. La movilidad internacional de estudiantes es uno de los principales esfuerzos educativos dirigidos al desarrollo de la competencia multicultural, basado en la premisa que la exposición a entornos internacionales aumenta la capacidad de los estudiantes de operar en contextos multiculturales (Marcotte, Desroches, y Poupart, 2007). Diversos autores ratifican dicha premisa sobre los efectos de la participación en los programas de movilidad internacional en el aprendizaje (Varela y Gatlin-Watts, 2014). Específicamente aspectos como la adquisición de un nuevo idioma, puesto que los estudiantes que hayan participado en programas de movilidad superan en varios aspectos del dominio de un idioma a los estudiantes que hayan acudido a clases de idiomas en el mismo país; el desarrollo de la sensibilidad cultural, entendido como la consciencia de la existencia de lagunas culturales y de la repercusión social de dichas lagunas (Bennett y Bennett, 2004); y el crecimiento personal que se refleja en la capacidad del estudiante de adaptarse a nuevas situaciones y entornos.

Partiendo de la conceptualización de inteligencia cultural como “conjunto de habilidades adicionales y esenciales que necesitan los líderes contemporáneos para comprender efectivamente y adaptarse a una gran cantidad de contextos culturales” (Earley y Ang, 2003), se puede indicar ciertas características de la competencia multicultural. Es un concepto multidimensional, distintos atributos actúan sinérgicamente para capacitar al individuo operar en contextos multiculturales; no es estático, se espera que nuevas experiencias impulsen el aumento de la sofisticación de la conducta de los individuos en dichos contextos a lo largo del tiempo. El dominio de la competencia multicultural se manifiesta en la capacidad de adaptación del comportamiento del individuo a los demás y ser capaz de encontrar bases donde sean viables las relaciones productivas.

El concepto de inteligencia cultural va más allá del conocimiento de hechos culturales porque enfatiza la importancia de desarrollar un repertorio de comprensión, motivación y habilidades que le permita a uno moverse entre distintos contextos, considerando las dinámicas culturales, sociológicas e individuales que ocurren para cada uno de nosotros en entornos interculturales (Van Dyne, Ang, y Livermore, 2010). En ese sentido se define la inteligencia cultural en un modelo de cuatro dimensiones cualitativamente diferentes (véase figura 6).

**Figura 6. El modelo de cuatro dimensiones de la inteligencia cultural**



Fuente: Elaboración propia a partir de Van Dyne, Ang y Livermore, *Cultural Intelligence: A Pathway for Leading in Rapidly Globalizing World*, (2010).

- **Motivacional:** Se refiere al nivel de interés e impulso por adaptarse a un entorno intercultural. Abarca: la motivación intrínseca – el grado en que uno disfruta de situaciones culturalmente diversas; la motivación extrínseca – los beneficios más tangibles que se obtiene de dichas situaciones; y la autoeficacia – la confianza de que será eficaz en un entorno multicultural.
- **Cognitiva:** Es la dimensión relativa al conocimiento de hechos culturales distintos al suyo. Mide el nivel en que el individuo retiene información y datos sobre las normas y prácticas que caracterizan las distintas culturas.
- **Metacognitiva:** Aborda la consciencia de la diversidad. Mide el grado en que el individuo es consciente de las lagunas culturales y su manifestación durante las interacciones. Personas con alto nivel de este atributo son capaces de cuestionar sus propias creencias, suspender sus juicios de valores y mantener una visión relativa del mundo, lo que promueve una interpretación cautelosa de la realidad.
- **Comportamental:** Se refiere a la adaptabilidad, la capacidad de decidir optar por actitudes que agraden a contrapartes culturalmente diversas. A través del mimetismo social los individuos adoptan conductas apropiadas a la cultura y comprenden las repercusiones sociales de dichas conductas.

Según este modelo, la inteligencia cultural se expresa en su forma más sofisticada en la capacidad de cambiar el comportamiento que implica consciencia de las diferencias culturales, estar dispuesto e interesado en establecer contactos interculturales y ser capaz de identificar y comprender las lagunas existentes (Van Dyne, Ang, y Livermore, 2010).

Basando en la conceptualización anteriormente expuesta se busca aclarar que aspectos de la competencia multicultural se benefician con los programas de movilidad internacional y las condiciones que favorezcan su desarrollo. Diversos autores han ratificado la idea de que los programas de movilidad son fundamentales para el desarrollo de la competencia multicultural de los estudiantes. Sin embargo ese efecto no se presenta de forma lineal en todas las dimensiones de dicha competencia (Varela y Gatlin-Watts, 2014). Como se puede ver en el cuadro 2, los resultados muestran que la exposición a contextos internacionales, según la distancia cultural entre el país de origen y el de destino, la duración de la estancia, los rasgos de

personalidad y las capacidades cognitivas individuales, sirve para aumentar la consciencia de las diferencias culturales y retener conocimiento de hechos que caracterizan una cultura, por su parte las dimensiones relativas al interés y adaptación de conducta mostraron una menor maleabilidad.

## Cuadro 2. Efectos de la movilidad internacional de la competencia multicultural

<b>Metacognitivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La distancias cultural favorecen el desarrollo de la dimensión metacognitiva, sobretodo en el caso de individuos con baja competencia multicultural metacognitiva inicial;</li> <li>•La duración de la estancia tiene una relación positiva con el desarrollo de esta dimensión, sobretodo para las personas con baja competencia multicultural metacognitiva inicial.</li> </ul>
<b>Cognitivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•El desarrollo de esta dimensión es impulsado principalmente por las capacidades cognitivas individuales de los estudiantes;</li> <li>•La distancia cultural y el tiempo de estancia no juegan un papel significativo en el desarrollo de la dimensión cognitiva de la competencia multicultural.</li> </ul>
<b>Motivacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Esa dimensión de la competencia multicultural muestra ser menos menos maleable ante la exposición al contexto internacional;</li> <li>•El desarrollo de la dimensión motivacional puede necesitar de otro método complementario a la movilidad internacional, como puede ser la educación formal.</li> </ul>
<b>Comportamental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Similar al caso anterior, la dimensión referenta a la conducta no ha sido significativamente maleable ante la participación en la movilidad internacional.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Varela y Gatlin-Watts, *The Development of the Global Manager: An Empirical Study on the Role of Academic International Sojourns*, (2014).

Teniendo en cuenta las competencias genéricas definidas para el grado en ADE en la ULPGC y la importancia atribuida a las que hacen referencia a la capacidad de trabajo en un contexto internacional y/o multicultural es de esperar que la participación en programas de movilidad, de forma general, brinden a los estudiantes la oportunidad de desarrollar dichas competencias a través de la experiencia. Sin embargo ese desarrollo no es necesariamente lineal e idéntico para todos los estudiantes puesto que está condicionado por las características personales iniciales, el país de acogida y la duración de la estancia.

## **4.2 Cooperación académica y movilidad: Europa – América Latina**

Según un informe realizado por la Comisión Europea (2015) sobre los proyectos de cooperación de la UE en América Latina, la educación superior se define como componente clave de cualquier estrategia que apunte al desarrollo sostenible. En una economía global, que depende en gran medida de su capital humano calificado, la investigación y la innovación, la educación superior y la movilidad de investigadores entre fronteras y sectores son herramientas para desarrollar su competitividad, atraer y agregar valor a las inversiones y a las empresas. Con ERASMUS+ (2014–2020) se fusionan diversos programas de aprendizaje como el Grundtvig, Erasmus *Mundus*, Tempus, ALFA, Edulink además de programas de cooperación bilaterales. Con el nuevo programa ERASMUS+ se hizo necesario realizar un balance del impacto de los programas europeos de cooperación académica implementados en América Latina hasta 2013. Según el informe de la Comisión Europea (2015) sobre la cooperación en educación superior entre la UE y los países de la América Latina y Caribe entre 2007 y 2013, la cooperación en el ámbito de la educación superior se centra en tres pilares: la movilidad de estudiantes y personal docente y el fortalecimiento institucional y la movilidad de investigadores.

El informe muestra que la cooperación en aspectos de movilidad universitaria durante el periodo 2007-2013 contribuyó a incrementar la capacidad institucional de las Instituciones de Educación Superior (IES) involucradas en todo lo referente a la cooperación internacional en general, lo cual sin duda también permitió a las IES Latinoamericanas adquirir mayor prestigio y reconocimiento internacional. También es necesario señalar que los programas lograron exitosamente evitar la denominada evasión de cerebros mediante incentivos que efectivamente permitieron que los estudiantes retornaran a sus países de origen, en la gran mayoría de los casos. Desde el punto de vista de los estudiantes, el mayor impacto de los programas de movilidad radica en el desarrollo de competencias tanto específicas como transversales. Los estudiantes entrevistados consideran que, como consecuencia de su movilidad, sus habilidades sociales y de comunicación, así como su auto-estima y perspectivas profesionales, mejoraron notablemente.

Programas de la UE como ALFA y Edulink buscaron modernizar y reforzar la calidad, capacidad e internacionalización de las IES en América Latina. El programa ALFA III

(2007-2013) permitió financiar 51 proyectos por un total de 75 millones de euros, contribuyendo al desarrollo institucional y a una mejor articulación entre las IES y la sociedad. ALFA III también ha sido motor de avances en temas de género, justicia social y empoderamiento de micro, pequeños y medianos emprendedores Latinoamericanos. Por su parte, la movilidad de investigadores se sitúa entre las prioridades de la cooperación relativa a la educación superior puesto que es un factor de excelencia de las investigaciones. La movilidad internacional no solo es clave en el desarrollo profesional de los investigadores, pero también es vital para el avance científico y la transferencia de conocimiento entre países. Las Acciones Marie Curie (2007-2013), renombrada como Acciones Marie Sklodowska-Curie, otorgaron becas de movilidad a investigadores con una financiación total de 4.750 millones de euros repartidos entre acciones de formación doctoral inicial, el aprendizaje permanente y el desarrollo profesional de los investigadores.

Centrando en la movilidad internacional de estudiantes universitarios, el programa Erasmus *Mundus* se destaca por haber acercado las IES europeas de las IES Latinoamericanas a través de los acuerdos bilaterales. La cooperación con América Latina tiene como principal objetivo mejorar el conocimiento y la comprensión entre la UE y los países Latinoamericanos a través de intercambios académicos y culturales, con el objetivo de mejorar la calidad de la educación, la formación de los recursos humanos necesarios al desarrollo y la modernización de los sistemas e IES. En definitiva, contribuir al desarrollo económico y social en la región Latinoamericana. En este sentido, entre 2007 y 2013, 95.6 millones de euros de la contribución regional a América Latina ha sido destinada a la financiación de 53 acuerdos con 220 distintas IES Latinoamericanas resultando en la movilidad de más de 6.650 estudiantes (Comisión Europea, 2015). Las principales áreas de conocimiento contempladas (en instituciones de acogida europeas y Latinoamericanas combinadas) han sido: ingeniería y tecnología, economía, ciencias de la salud, ciencias sociales y psicología y ciencias de la conducta. Entre 2007 y 2013, los acuerdos de movilidad en el ámbito del programa Erasmus *Mundus* han contribuido positivamente al desarrollo profesional de los recursos humanos y han aumentado la capacidad de cooperación internacional de las IES involucradas. En cuanto a los logros globales para América Latina hay que señalar algunos aspectos:

- Los proyectos se ajustan a las prioridades de la estrategia de cooperación de la UE para el desarrollo de la región Latinoamericana;
- Los acuerdos pudieron cumplir y alcanzar el número de movilidades planificadas;
- Alta participación de las universidades y gran interés en esta forma de cooperación;
- Alianzas bilaterales consolidadas entre universidades de ambas regiones;
- Internacionalización de universidades ubicadas en zonas geográficas menos favorecidas;
- Enriquecimiento cultural de los estudiantes participantes;
- Avances en temas claves como el reconocimiento académico, la calidad de la enseñanza, la justicia social y el combate a la evasión de cerebros.

Los Jefes de Estado y de Gobierno en la primera cumbre de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños y la UE (CELAC – UE), reconocen en la Declaración de Santiago (Santiago de Chile, 2013) la importante contribución de los programas de cooperación y movilidad internacional de estudiantes universitarios, investigadores y personal docente entre UE y América Latina y la importancia de la inversión en la educación superior e investigación científica como motores de crecimiento económico, empleo y desarrollo sostenible (Declaración de Santiago, 2013).

No obstante, los logros globales mencionados, los principales resultados de los acuerdos *Erasmus Mundus* son para los individuos tanto a nivel de satisfacción personal como desarrollo profesional y empleabilidad. Las encuestas realizadas por las IES Latinoamericanas involucradas muestran que los estudiantes participantes valoran muy positivamente la experiencia personal, el proceso de integración en la cultura y vida cotidiana en el país de acogida, la experiencia cultural que ha posibilitado la adopción de nuevos puntos de vista y el establecimiento de una amplia red de contactos personales y profesionales. ERASMUS+ (2014-2020) ofrece similares oportunidades de movilidad para estudiantes, docente e investigadores, así como de cooperación institucional entre Europa y América Latina, posibilitando a las IES la participación en los acuerdos de doble-titulación mediante los programas *Erasmus Mundus Joint Programmes* (Comisión Europea, 2015).

### **4.3 Movilidad internacional ULPGC – América Latina**

Con el Proceso de Bolonia se reconoció el papel fundamental de la movilidad para conformar el EEES, lo que ha permitido conferir un notable impulso a los programas de movilidad internacional de estudiantes. Además, el programa ERASMUS+, invita a las Instituciones de Educación Superior a que estimulen la movilidad y garanticen una alta calidad en su organización. De acuerdo con estas consideraciones, la ULPGC promueve y estimula la movilidad de todos los sectores de la comunidad universitaria, en particular, la movilidad de estudiantes en el marco del programa ERASMUS+, de otros programas de movilidad o de convenios bilaterales específicos de movilidad. Se consideran programas de movilidad o convenios bilaterales oficialmente reconocidos, todos aquellos programas gestionados por el Vicerrectorado con competencias en la materia que impliquen un intercambio reglado de estudiantes con reconocimiento académico por movilidad (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, 2016).

En el Grado de Administración y Dirección de Empresas los programas de movilidad son de especial importancia. La economía es un contexto abierto donde el comercio, la globalización, las grandes multinacionales que operan a nivel mundial y la interculturalidad de las organizaciones hacen que la participación en estos programas sea muy enriquecedora para los estudiantes, no sólo como experiencia vital sino para entender estos conceptos que forman parte de la realidad económica actual. Diversos informes y estudios demuestran que la experiencia en el extranjero no solo beneficia la vida profesional y académica de los estudiantes, sino que también contribuye a su inserción laboral. Un estudio de la Comisión Europea (2014), sobre el impacto de la movilidad internacional en las habilidades y la empleabilidad de los estudiantes, revela que los graduados asocian su experiencia de movilidad con mejores competencias multiculturales y facilidad en el acceso al mercado laboral. El estudio concluye que los estudiantes no solo desarrollan inteligencia emocional durante su estancia, sino que también reconocen la importancia de la experiencia internacional en su currículo puesto que los empleadores atribuyen gran valor a dicha experiencia. La movilidad internacional representa una oportunidad para desarrollar las habilidades personales y sociales, como la confianza en sí mismo, la comprensión intercultural y el conocimiento sobre otra cultura y mercado. Además de estos factores, según dicho estudio, los estudiantes se sintieron más propensos a considerar mudarse a un país distinto del de origen con fines laborales, lo que representa una expansión en sus

oportunidades de trabajo y forma de contornear la falta de empleo a nivel nacional (Comisión Europea, 2014).

Puesto que en este trabajo nos centramos en el caso de América Latina hay que mencionar el programa de movilidad “América Latina – Estados Unidos”, desarrollado a partir de un programa regulado en la ULPGC y convenios bilaterales, cuya dotación financiera es obtenida, fundamentalmente, a través de convenios con entidades bancarias. En el ámbito de ese programa, por países, se destaca Méjico como principal receptor de los estudiantes de la FEET, lo que resulta del número de convenios firmados con dicho país, que era mayor que el firmado con el resto de países iberoamericanos. Otra particularidad del programa “América Latina – Estados Unidos” reside en el hecho de que los convenios han sido firmados por grandes áreas (Sociales, Humanidades, Tecnológicas y Experimentales), por lo que los estudiantes de la FEET concurren a las plazas firmadas en el área de sociales con el resto de estudiantes de la ULPGC, es decir, con estudiantes matriculados en la Facultad de Ciencias Jurídicas, la Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte y la Facultad de Formación del Profesorado, lo que justifica en parte el reducido número de estudiantes de la FEET participantes en el programa de movilidad. En relación al número de estudiantes recibidos, hay que destacar que el mayor impulso del programa se ha generado tras el acuerdo de los Jefes de Estado y de Gobierno iberoamericanos para la creación del Espacio Iberoamericano del Conocimiento (EIC).

Como figura en la Declaración de Salamanca, *“El EIC se orienta a la necesaria transformación de la educación superior, y se articula en torno a la investigación, el desarrollo y la innovación, condición necesaria para incrementar la productividad brindando mejor calidad y accesibilidad a los bienes y servicios para nuestros pueblos así como la competitividad internacional de nuestra región”* (Espacio Iberoamericano del Conocimiento, 2005). Por lo que el objetivo del EIC es el de promover la calidad e internacionalización de la educación superior y fomentar la investigación, el desarrollo y la innovación como condiciones necesarias para mejorar la calidad y la accesibilidad de bienes y servicios, la reducción de asimetrías y desigualdades, así como para el impulso de la competitividad (XV Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y Gobierno, 2005).

La ULPGC en su línea de favorecer la internacionalización de los diferentes centros y promover la movilidad de sus estudiantes, tiene establecido un programa de intercambio con países que están fuera del marco del programa europeo ERASMUS+. En este sentido, a partir de 2014 la movilidad internacional de estudiantes con América Latina pasa a realizarse en el ámbito del programa *Mundus*, que como parte del proyecto ERASMUS+ (2014-2020), se basa en los principios de reconocimiento académico de los estudios y adecuación de estos al perfil curricular del estudiante. Para la calificación de las asignaturas cursadas en universidades extranjeras y su traducción al sistema español se dispone de una tabla de equivalencias de calificaciones (Anexo I). El programa promueve el conocimiento de diferentes sistemas docentes, además de los distintos aspectos sociales y culturales propios de los países de destino. De manera similar a los demás programas de movilidad existentes, este programa está basado en la confianza entre las instituciones, la transparencia informativa, la reciprocidad y la flexibilidad (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, 2007).

## **5. MARCO METODOLÓGICO**

### **5.1 Unidad de análisis: Competencias genéricas desarrolladas en América Latina**

Teniendo en cuenta todo lo expuesto, se puede asumir que la experiencia de estudiar en una universidad de otro país diferente al propio sea una forma de promover el desarrollo de ciertas competencias al enfrentar el estudiante a una pluralidad de situaciones y desafíos tanto académicos como personales. Las nuevas generaciones del siglo XXI deberán estar capacitadas con nuevas competencias y nuevos conocimientos para seguir construyendo el futuro (UNESCO, 1998). A partir del estudio realizado por la Comisión Europea (2014) sobre el impacto de la movilidad internacional en las competencias y empleabilidad de los estudiantes universitarios, se presenta en el cuadro 3 las competencias genéricas que se pretende desarrollar con los programas de movilidad internacional.

La técnica de investigación cualitativa utilizado para la obtención de información de los entrevistados ha sido la entrevista en profundidad. Se justifica la elección de esta técnica puesto que es la que mejor describe el comportamiento humano, aportando

datos más ricos y profundos además de ser ampliamente utilizada en el ámbito de las ciencias sociales como forma de conocer las actitudes, experiencias, aspectos culturales y percepciones de los entrevistados que de otro modo no serían captados.

### Cuadro 3. Competencias genéricas a desarrollar durante la movilidad

<b>Habilidad para trabajar en un contexto internacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La movilidad internacional promueve el desarrollo de la capacidad de trabajar y desenvolverse en diferentes contextos.</li> </ul>
<b>Capacidad de adaptación a nuevas situaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La movilidad supondrá al estudiante enfrentarse a situaciones desconocidas que le permitirán desarrollar la habilidad de integrarse adecuadamente en entornos novedosos</li> </ul>
<b>Habilidades en las relaciones interpersonales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La experiencia internacional fomenta a que el universitario desarrolle durante su período en el extranjero nuevas relaciones formadas en base a construcciones sociales distintas a las que esta acostumbrado.</li> </ul>
<b>Iniciativa y espíritu emprendedor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El entorno novedoso en que se encuentra facilita el desarrollo de ideas o perspectivas nuevas y originales fomentando así la iniciativa y la búsqueda de soluciones alternativas y creativas.</li> </ul>
<b>Capacidad para trabajar en entornos diversos y multiculturales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El conocimiento de una realidad sociocultural distinta a la suya, a través de la estancia internacional, actúa como preparación para un potencial trabajo en un contexto multicultural.</li> </ul>
<b>Capacidad para trabajar en equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La necesidad inminente de interactuar y cooperar con estudiantes locales y otros estudiantes internacionales fomentará su capacidad para trabajar en equipo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Comisión Europea. *The Erasmus Impact Study* (2014).

Para la realización de la entrevista se utiliza un guion (Anexo II) que permite estructurar la información de la siguiente forma: en una primera fase se recopila los datos generales y el perfil del entrevistado, seguido de su visión general sobre los programas de movilidad internacional y la valoración personal en cuanto al desarrollo de ciertas competencias globales del grado en ADE. Para eso, se incluye un cuadro en el que el entrevistado valora en qué nivel la estancia en América Latina ha impulsado el desarrollo de las competencias que se mencionan en nuestro estudio. Esta entrevista contempla todos los aspectos que se desean conocer de la experiencia de los estudiantes para obtener las conclusiones pertinentes a este estudio. En la elaboración del guion de la entrevista se utilizó como base el cuestionario elaborado por la Comisión Europea para la evaluación de los impactos de la movilidad internacional en las competencias y empleabilidad de los estudiantes (Comisión Europea, 2014).

## 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 6.1 Competencias globales desarrolladas por los entrevistados en América Latina: Visión general

Utilizando como fuente los datos facilitados por el Vicedecanato de Programas de Movilidad, Intercambios Académicos y Relaciones Internacionales de la FEET, este trabajo se centra en los estudiantes de ADE que han realizado la movilidad a América Latina desde el curso académico 2013/2014 al 2016/2017. Es importante señalar que en los cursos 2014/2015 y 2017/2018 ningún estudiante de la FEET realizó su estancia en América Latina. En el periodo de estudio apenas seis estudiantes de esta Facultad han realizado una estancia en América Latina en el ámbito de los acuerdos de movilidad de la ULPGC. De estos seis estudiantes, dos son de la carrera de Turismo y uno de Economía, por lo que nos hemos centrado en los tres estudiantes de ADE que han realizado su estancia en Chile, Perú y Brasil. Se le pidió a cada uno de los entrevistados que valoraran del 1 al 5 (siendo 5 el máximo) la importancia que creen que ha tenido la movilidad en el desarrollo de las competencias de estudio, en el cuadro 4 se recoge la valoración personal de los entrevistados.

**Cuadro 4. Valoración personal sobre el desarrollo de competencias**

		<b>Competencias desarrolladas durante la estancia en América Latina</b>				
		1	2	3	4	5
<b>Entrevistado 1:</b> Estancia en Chile	Trabajo en un contexto internacional				X	
	Capacidad de adaptación a nuevas situaciones					X
	Relaciones interpersonales					X
	Capacidad de iniciativa y espíritu emprendedor					X
	Trabajar en entornos multiculturales					X
	Trabajar en equipo				X	
		<b>Competencias desarrolladas durante la estancia en América Latina</b>				
		1	2	3	4	5
<b>Entrevistado 2:</b> Estancia en Perú	Trabajo en un contexto internacional					X
	Capacidad de adaptación a nuevas situaciones					X
	Relaciones interpersonales					X
	Capacidad de iniciativa y espíritu emprendedor					X
	Trabajar en entornos multiculturales					X
	Trabajar en equipo					X
		<b>Competencias desarrolladas durante la estancia en América Latina</b>				
		1	2	3	4	5
<b>Entrevistado 3:</b> Estancia en Brasil	Trabajo en un contexto internacional					X
	Capacidad de adaptación a nuevas situaciones					X
	Relaciones interpersonales				X	
	Capacidad de iniciativa y espíritu emprendedor				X	
	Trabajar en entornos multiculturales					X
	Trabajar en equipo				X	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, de manera general, todos los entrevistados consideran que la experiencia en América Latina ha contribuido positivamente al desarrollo de dichas competencias. Todos han dado la valoración máxima al desarrollo de las competencias “capacidad de adaptación a nuevas situaciones” y “trabajar en entornos multiculturales”.

## **6.2 Competencias globales desarrolladas por los entrevistados en América Latina: Análisis detallado**

A continuación, en los cuadros 5, 6 y 7, se realizará una descripción detallada de la entrevista realizada a cada uno de los estudiantes de ADE que han realizado una estancia académica en algún país de América Latina entre los cursos 2013/2014 y 2015/2016.

### **Cuadro 5. Entrevista 1 – Movilidad internacional en Chile 2013/2014**

<b>Perfil</b>	Actualmente vive en Australia, tiene 28 años y ha finalizado sus estudios de ADE en el mismo año en que realizó la movilidad. La estancia se llevó a cabo en la Universidad Central de Chile (Santiago de Chile) y duró seis meses. A su regreso de Chile, trabajó como contable en una empresa canaria. Si bien ha hecho una movilidad académica internacional previa, ERASMUS+ en Italia, considera la estancia en Chile como la experiencia personal que la ha “cambiado la vida”. Fue realmente la experiencia en América Latina lo que le impulsó a seguir viajando y aprendiendo sobre lugares distintos.
<b>Valoración global del programa de movilidad</b>	Su valoración es muy positiva en general. Sin embargo, lamenta que se divulgue tan poco la existencia de dichos programas en la ULPGC. Considera que el hecho de no haber una beca garantizada para la realización de la movilidad y el montante insuficiente de las existentes es, junto con la falta de información y las ideas preconcebidas sobre América Latina, gran responsable del reducido número de alumnos participantes. Reconoce que hasta el último momento seguía sin saber cómo proceder en relación al alojamiento o detalles como la ubicación de la universidad de acogida. A nivel académico, no tuvo ningún problema u obstáculo en la universidad de acogida y tampoco en la ULPGC en lo que se refiere al reconocimiento de créditos, sin embargo cree que es una experiencia “más personal que académica”.
<b>Trabajo en un contexto internacional</b>	Aunque personalmente se considera mucho más preparado y dispuesto a trabajar en un contexto internacional, de hecho vive actualmente en el exterior, y estima que esa confianza se debe en gran parte a su estancia en América Latina. Lamenta que esa experiencia no sea debidamente valorada por el mercado laboral español, porque piensa que debería representar un factor clave en el proceso de búsqueda de empleo.

<b>Capacidad de adaptación a nuevas situaciones</b>	El entrevistado no duda en considerar la estancia en el país latinoamericano como determinante en su desarrollo personal y un factor clave en su decisión de vivir en el exterior. Confiesa que antes de realizar la movilidad no sabía mucho sobre Chile y tenía la imagen de violencia e inseguridad sobre América Latina en general. Al enfrentarse a un escenario distinto al esperado tuvo que revisar sus ideas preconcebidas. Comenta que las creencias religiosas de los chilenos es otro aspecto al que tuvo que adaptarse por ser un punto muy importante de la cultura y normas sociales del país.
<b>Relaciones interpersonales</b>	Siendo el único estudiante internacional en la facultad de destino se vio obligado a integrarse con los estudiantes locales y crear nuevas redes de contactos. Ello le permitió conocer mejor su cultura y su país, algo que considera que no ocurrió tanto en su experiencia ERASMUS+ puesto que se relacionaba principalmente con otros estudiantes internacionales con los que la distancia cultural era menor.
<b>Iniciativa y espíritu emprendedor</b>	El entrevistado comenta que durante su estancia en Chile constantemente se le ocurrían nuevas ideas de negocio para implantar ahí como otras para llevar a cabo en Las Palmas a su regreso. Las ideas emprendedoras surgían por observaciones que hacía en día a día sobre productos o servicios de los que no disponían en Chile o bien aspectos que se podrían mejorar en España. Como ejemplo, cuenta que al volver a Las Palmas estaba “inspirado y totalmente determinado” a montar un hostel aplicando ideas nuevas que vio en Chile.
<b>Trabajar en entornos multiculturales</b>	Destaca lo interesante que le resultó darse cuenta que, aunque fuesen ambos igualmente válidos, el razonamiento lógico que podía tener él ante una situación no era necesariamente igual al que tenían sus compañeros chilenos. De la misma manera, considera haber aprendido a identificar y valorar perspectivas distintas a las suyas. Como ejemplo menciona el hecho de haber presenciado manifestaciones de la clase estudiantil en el país y darse cuenta de las diferencias entre los dos sistemas de educación sobre todo en lo referente a la financiación. El haber estado bastante integrado en el país también le hizo ser más consciente de las diferencias sociales y económicas entre Chile y España lo que le resultó crucial para entender mejor las actitudes y costumbres de los chilenos.
<b>Trabajar en equipo</b>	Tuvo la oportunidad de realizar diversos trabajos en equipo en la universidad de acogida y los hizo siempre con compañeros chilenos. No obstante, no cree que haya cambiado mucho su forma de trabajar en equipo puesto que dinámica del grupo era básicamente la misma que utilizaría en la ULPGC. Sin embargo, menciona el gran sentido de comunidad de los chilenos y su cultura de compartirlo todo como aspectos que si afectan, positivamente, la realización de trabajos en equipo.

## Cuadro 6. Entrevista 2 – Movilidad internacional en Perú 2015/2016

<b>Perfil</b>	Tiene 24 años, vive y trabaja en Las Palmas y realizó su movilidad internacional en la Pontificia Universidad Católica del Perú en la ciudad de Lima, por un periodo de seis meses. Esa fue su segunda experiencia académica internacional, anteriormente había estado de ERASMUS+ en Portugal durante un año académico. Finalizó sus estudios de ADE en el curso académico 2015/2016.
<b>Valoración global del programa de movilidad</b>	La entrevistada valora la estancia en Perú como muy positiva en todos los aspectos, tanto para su crecimiento personal como académico y profesional. Reconoce que hay muy poca información disponible sobre el programa, sin embargo, cree que el principal motivo de la baja participación de estudiantes de la ULPGC y de ADE, en particular, es el miedo a la violencia y el prejuicio. Piensa que el conocimiento que tiene gran parte de los estudiantes se limita a la idea de inseguridad.
<b>Trabajo en un contexto internacional</b>	Aunque antes no lo hubiese planteado, después de haber estado en América Latina se cree totalmente capaz de trabajar en un país extranjero. Comenta el hecho que en Perú los estudiantes de ADE empiezan a realizar prácticas profesionales desde el segundo curso de la carrera lo cual permite ganar experiencia y conocer mejor el mercado laboral.
<b>Capacidad de adaptación a nuevas situaciones</b>	La entrevistada considera que los cambios a los que tuvo que acostumbrarse durante su estancia en Perú, como las creencias y costumbres de las personas, el funcionamiento de las instituciones y las normas de convivencia sociales le ha preparado para futuras situaciones en las que tenga que enfrentarse a situaciones o entornos nuevos.
<b>Relaciones interpersonales</b>	Considera que uno de los principales factores del crecimiento personal que le ha brindado su estancia en Perú es el hecho de haber desarrollado su capacidad de relacionarse, sobre todo, con personas de culturas distintas. La capacidad de encontrar puntos comunes con personas con una cultura muy diferente a la suya le ha hecho desarrollar su capacidad de crear nuevas relaciones personales.
<b>Iniciativa y espíritu emprendedor</b>	Como principal aprendizaje de la experiencia la entrevistada destaca la oportunidad de independencia personal y reconoce que esa independencia en un entorno desconocido supuso un desafío para ella. Para ella, ese desafío despertó su creatividad e iniciativa.
<b>Trabajar en entornos multiculturales</b>	No duda al decir que la experiencia le ha enseñado a respetar y, sobre todo, valorar las culturas distintas y los modos de vida diferentes al suyo. Según ella, este aprendizaje es el resultado de haber tenido la oportunidad de conocer la gente y las costumbres <u>peruanas desde la experiencia personal.</u>
<b>Trabajar en equipo</b>	Estudiando en un sistema distinto, con una metodología a la que no estaba acostumbrada, le resultó muy importante poder contar con la ayuda de los estudiantes peruanos. A lo largo de su estancia tuvo la oportunidad de realizar diversos trabajos académicos en equipo y en algunos casos la forma de trabajar le resultaba novedosa sobre todo por las diferencias metodológicas.

### Cuadro 7. Entrevista 3 – Movilidad internacional en Brasil 2013/2014

<b>Perfil</b>	Tiene 25 años, vive y trabaja en Las Palmas. Ha estado, a través del programa de movilidad internacional de la ULPGC, en la Universidad Presbiteriana Mackenzie de São Paulo en Brasil, durante seis meses. Este ha sido su primera experiencia académica internacional.
<b>Valoración global del programa de movilidad</b>	Considera que el programa de movilidad ha sido una experiencia “singular” en su vida personal y académica. Apunta la ausencia de becas como uno de los principales inconvenientes del programa. Por otro lado lamenta la falta de divulgación del programa, lo que hace que solo participen estudiantes con algún tipo de motivación o interés previo. Si bien no tuvo ningún problema con el reconocimiento de créditos en la ULPGC, señala que el envío del expediente por parte la universidad de acogida una vez terminada la estancia tardó mucho retrasándole el trámite de reconocimiento en la ULPGC. Aunque la ciudad de destino no era su primera elección, pero sí lo era el país, se considera afortunada por haber tenido esa oportunidad y cree que más estudiantes podrían animarse a vivir esta experiencia si contarán con apoyos económicos.
<b>Trabajo en un contexto internacional</b>	Aunque ya pensaba en la posibilidad de trabajar en el exterior antes de haber realizado la movilidad, la entrevistada reconoce que la estancia en Brasil le permitió tener una idea más realista de lo que supone vivir y trabajar en un país con una gran distancia cultura a la suya. Por coincidencia de fechas se encontraba en el país durante momentos de cierta tensión social (huelgas generales y de los transportes públicos, manifestaciones anticorrupción por la organización del mundial de fútbol, etc.) lo que la brindó la oportunidad de adentrarse más y entender mejor la realidad social brasileña y la hizo darse cuenta que es imposible estar ajeno a esta realidad. Considera que ese conocimiento sobre la realidad brasileña la ha preparado mejor para enfrentarse a una experiencia profesional en el exterior sobre todo por el hecho de haber aprendido a reconocer y respetar los distintos puntos de vista resultantes de distintas experiencias personales y colectivas.
<b>Capacidad de adaptación a nuevas situaciones</b>	Es tajante en considerarse mucho más preparada para adaptarse a personas y situaciones nuevas como resultado de lo aprendido en Brasil. No tenía en su entorno otros estudiantes internacionales con lo cual realizó todas las actividades académicas con compañeros brasileños. Debido a que la universidad de destino era privada y de matiz religioso la forma de trabajar en grupo y la convivencia entre estudiantes, al principio le resultaba algo ajena pero pudo acostumbrarse y adaptarse a ello.
<b>Relaciones interpersonales</b>	La necesidad de crear una nueva red de contactos tanto a nivel académica como a nivel personal ha sido, sin duda, para la entrevistada un importante resultado de aprendizaje. Sin embargo no considera que haya habido grandes cambios en su forma de relacionarse y crear vínculos.

<b>Iniciativa y espíritu emprendedor</b>	Cree que la experiencia de vivir en una gran metrópoli ha hecho que le resulte más natural tomar la iniciativa en aspectos básicos del día a día y aunque reconoce que haber identificado muchas diferencias en los negocios y servicios que se prestan en España y en São Paulo no se considera más propensa a emprender debido a la movilidad internacional.
<b>Trabajar en entornos multiculturales</b>	Comenta que al haber realizado la estancia en una universidad privada y con una vertiente religiosa muy presente, fue algo al que tuvo que adaptarse puesto que difiere mucho de su experiencia en España. Aunque en un principio le impactó esa realidad distinta reconoce que la convivencia le ha llevado a entenderlo, aceptar y aprender con la situación. La ciudad en donde realizó la estancia es uno de las mayores ciudades del mundo y también una de las más diversas. Aunque en el contexto académico la realidad era distinta fuera de ella tuvo la oportunidad de relacionarse con personas de distintos orígenes, religiones o clases sociales. No duda en considerar la exposición a esa diversidad como uno de los aspectos más positivos de su estancia y se cree mucho más tolerante hacia diferencias culturales a raíz de esta movilidad. Actualmente, la entrevistada trabaja con un equipo muy diverso en sus orígenes y en sus posturas sociales y se considera capaz de tener en cuenta la perspectiva de cada uno durante las interacciones con los compañeros de trabajo.
<b>Trabajar en equipo</b>	Si bien realizó todas sus actividades académicas con compañeros brasileños, reconoce que no siempre fue fácil no por los grupos en si sino que por las diferencias estructurales entre España y Brasil. Pone como ejemplo las diferencias en los sistemas financieros de los dos países que resultaban ser en un obstáculo en el desarrollo de trabajos de grupo de temática financiera.

## 7. CONCLUSIONES

La finalidad de este TFT es indagar sobre el papel de los programas de movilidad internacional en el desarrollo de las competencias globales de los estudiantes de Administración y Dirección de Empresas y conocer las características generales de dichos programas. Teniendo en cuenta el contexto de interdependencia mundial en el que operan los mercados actualmente y la necesidad de desarrollar las competencias globales necesarias al futuro profesional de los estudiantes de ADE, nos centramos en la movilidad internacional a América Latina como factor de desarrollo de la competencia multicultural. Los estudios teóricos respaldan la idea de que la exposición a un contexto internacional conduce a un mayor desarrollo de la competencia multicultural cuanto mayor la distancia cultural entre el país de origen y el de destino y la duración de la estancia.

En el caso de los estudiantes de ADE de la UPLGC que han realizado estancias en países de América Latina, tras el análisis de la información obtenida a través de las entrevistas, muestran de manera general un alto grado de satisfacción con la experiencia de movilidad académica. Los entrevistados coinciden en valorar la estancia en América Latina más como experiencia personal que académica, sin embargo reconocen la importancia del crecimiento personal causado por la experiencia en su rendimiento académico y profesional. Si bien que, por un lado, el número de estudiantes que han participado es muy reducido, los entrevistados recalcan la importancia de promover dichos programas con más y mejor acceso a la información, ayudas económicas y la simplificación de los trámites como forma de incentivar a que más estudiantes de ADE realicen estancias académicas en América Latina en el futuro. Los estudiantes valoran la movilidad como oportunidad de conocer por experiencia propia países de los que de otro modo solo conocerían una imagen preconcebida y en muchos aspectos irreal. En cuanto al desarrollo de las competencias genéricas consideradas:

Habilidad para trabajar en contextos internacionales – Los entrevistados coinciden en considerarse mejor preparados para trabajar en un contexto internacional debido a la realización de la movilidad. Sin embargo, no todos piensan que la experiencia represente un activo a la hora de enfrentarse a un proceso de selección laboral. Otro de los factores de desarrollo de esta competencia es la oportunidad de conocer y operar en países cuyos marcos legales y financieros son distintos, lo que le brinda al estudiante la flexibilidad necesaria para adaptarse en el contexto profesional.

Capacidad de adaptación a nuevas situaciones – Al enfrentarse a situaciones y entornos desconocidos el estudiante se ve obligado a desarrollar actitudes distintas a los patrones de comportamiento al que está acostumbrado. Los entrevistados apuntan al choque cultural como principal causador de los cambios de comportamiento.

Relaciones interpersonales – La experiencia académica internacional fomenta a que el universitario desarrolle nuevas relaciones sociales y redes de contacto, eso es especialmente cierto en el caso de los entrevistados puesto que realizaron la estancia latinoamericana solos y sin haber establecido ningún contacto previo en el país de destino. Dos de los entrevistados habían realizado previamente una estancia ERASMUS+ en ciudades europeas y coinciden en considerar la experiencia

latinoamericana más desafiadora en lo que se refiere a las relaciones interpersonales ya que han realizado la movilidad europea con un grupo de otros estudiantes a los que ya conocían.

Iniciativa y espíritu emprendedor – El nuevo entorno, relaciones sociales y rutinas facilitan el surgimiento de ideas o perspectivas nuevas y originales sobre cómo resolver problemas o realizar tareas, fomentando así la iniciativa personal, buscando alternativas novedosas promoviendo así la innovación y creatividad. Uno de los entrevistados destaca el hecho de haber tenido diversas ideas de negocio simplemente fijándose en las distintas formas empleadas para resolver los mismos problemas.

Trabajar en entornos multiculturales – La movilidad crea las condiciones para conocer a personas cuya perspectiva y conducta está condicionada por patrones de comportamiento, creencias y costumbres muy distintas a las del estudiante. Los entrevistados apuntan el hecho de conocer la cultura de origen de la contraparte como factor clave para entender, respetar y valorar sus perspectivas. Dicha experiencia impulsa el desarrollo de la tolerancia y entendimiento hacia culturas distintas y la valorización de la diversidad.

Capacidad para trabajar en equipo – Trabajar y desarrollar proyectos en equipo supone compartir información y conocimientos, asumir responsabilidades y reconocer la validez de los puntos de vista distintos al suyo mismo. Todos los entrevistados han tenido la ocasión de trabajar en grupo en las respectivas universidades de acogida, mientras que uno no ha identificado cambios considerables en la forma de trabajar, dos de los entrevistados si lo han notado debido a las diferencias metodológicas entre el país de acogida y España.

Los resultados del estudio realizado en este TFT concuerdan con las ideas de autores como Varela y Gatlin-Watts (2014) que afirman que las grandes distancias culturales crean el desequilibrio cognitivo necesario para impulsar la revisión de las nociones preconcebidas y la asimilación de información novedosa, una pequeña distancia cultural a su vez podría no conducir a tales efectos, llegando incluso a producir reacciones perjudiciales para el desarrollo de la competencia multicultural. Lo que vemos en el caso de los entrevistados que habían realizado previamente a la movilidad a América Latina una estancia académica en una ciudad europea, aunque

lo valoren positivamente, reconocen que la experiencia europea no les brindó la oportunidad de tener tanto desarrollo personal y revisión de ideas preconcebidas como les pasó durante la estancia en América Latina. Teniendo en cuenta la posibilidad de trabajar en el exterior o de trabajar en un entorno multicultural del futuro profesional de ADE, se recomienda una mayor divulgación e incentivo a dichos programas de movilidad internacional en América Latina

Es necesario señalar la principal limitación con la que se ha deparado en la realización de este TFT. Resulta evidente el reducido número de entrevistas llevadas a cabo, lo que restringe la posibilidad de generalización de los resultados obtenidos. Sin embargo, dicha limitación es consecuencia del propio tema de estudio puesto que en los últimos cinco cursos académicos tan solo tres estudiantes de ADE han realizado la movilidad internacional a América Latina y son los estudiantes entrevistados. Tan baja participación se debe al desconocimiento que existe sobre el programa y la dificultad en conseguir información sobre las universidades de destino, pero, sobre todo, a la escasa ayuda económica existente, que además no está garantizada. A su vez, la poca información disponible es consecuencia del reducido número de estudiantes participantes puesto que los programas de movilidad se retroalimentan de la experiencia de antiguos participantes. En este sentido, se recomienda el fomento de más estudios sobre los programas de movilidad a América Latina como incentivo a que más estudiantes de ADE participen en el futuro. Futuros trabajos deberían estudiar la movilidad internacional desde el punto de vista de los estudiantes latinoamericanos que hayan realizado una estancia en la ULPGC en el ámbito de estos mismos programas.

## REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA). (2017). *Programas de Evaluación*. Obtenido de <http://www.aneca.es/Programas-de-evaluacion>
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación . (2005). *Libro Blanco Título de Grado en Economía y en Empresa*. Madrid.
- Bennett, J. M., & Bennett, M. J. (2004). Developing Intercultural Sensitivity: An Integrative Approach to Global and Domestic Diversity. En J. M. Bennett, M. J. Bennett, & D. Landis, *Handbook of Intercultural Training* (págs. 147-165). Sage Publications.
- Comisión Europea. (2014). *Programa de cooperación entre instituciones de educación superior de la Unión Europea y América Latina*. Obtenido de Comisión Europea. Dirección General de Desarrollo y Cooperación - EuropeAid: [www.alfa3programme.eu](http://www.alfa3programme.eu)
- Comisión Europea. (2014). *The Erasmus Impact Study. Effects of mobility on the skills and employability of students and the internationalisation of higher education institutions*. doi:10.2766/75468
- Comisión Europea. (2015). *Higher education cooperation between the European Union, Latin America and the Caribbean. Academic cooperation and mobility: Bringing the two regions closer*. doi:10.2797/38977
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence. Individual Interactions Across Cultures*. Stanford Business Book.
- EEES. (1999). *Declaración de Bolonia*. Obtenido de Espacio Europeo de Educación Superior: [http://www.eees.es/pdf/Declaracion\\_Bolonia.pdf](http://www.eees.es/pdf/Declaracion_Bolonia.pdf)
- I Cumbre de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños y la Unión Europea. (2013). *Declaración de Santiago*. Santiago de Chile.
- Marcotte, C., Desroches, J., & Poupart, I. (2007). Preparing internationally minded business graduates: The role of international mobility programs. *International Journal of Intercultural Relations*.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2002). *International Mobility of the Highly Skilled*. Obtenido de <http://www.oecd.org/sti/inno/internationalmobilityofthehighlyskilled.htm>

Proyecto Tuning - América Latina. (2007). *Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina*. Obtenido de Tuning América Latina. Innovación Educativa y Social: <http://www.tuningal.org/>

Proyecto Tuning - América Latina. (2013). *CLAR - Crédito Latinoamericano de Referencia*. Obtenido de Tuning América Latina. Innovación Educativa y Social: <http://www.tuningal.org/>

Proyecto Tuning - América Latina. (2013). *Educación Superior en América Latina: Reflexiones y Perspectivas en Administración*. Obtenido de Tuning América Latina. Innovación Educativa y Social: <http://www.tuningal.org/>

Tuning Educational Structures in Europe. (2006). *La contribución de las Universidades al Proceso de Bolonia*.

UNESCO. (1998). Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: Visión y acción. *Conferencia mundial sobre la educación superior*. Obtenido de <https://en.unesco.org/>

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. (2007). *Memoria de Verificación del proyecto del título oficial de: Grado en Administración y Dirección de Empresas*. Obtenido de [www.ulpgc.es](http://www.ulpgc.es)

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. (2016). *Reglamento de movilidad de estudios con reconocimiento académico de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*. Obtenido de [ulpgc.es](https://www.ulpgc.es): <https://www.ulpgc.es>

Van Dyne, L., Ang, S., & Livermore, D. (2010). Cultural Intelligence: A Pathway for Leading in a Rapidly Globalizing World. En K. Hannum, B. B. McFeeters, & L. Booyesen, *Leading across differences* (págs. 131-138). Pfeiffer.

Varela, O. E., & Gatlin-Watts, R. (2014). The Development of the Global Manager: Empirical Study on the Role of Academic International Sojourns. *Academy of Management Learning & Education*, 187-207.

XV Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y Gobierno. (Octubre de 2005). *Espacio Iberoamericano del Conocimiento*. Obtenido de Organización de Estados Iberoamericanos: <http://www.oei.es/historico/xvcumbredec.htm>

ANEXO I. TABLA DE EQUIVALENCIA DE CALIFICACIONES DE LA ULPGC											ESCALA
ECTS	FX-F				E	D	C	B	A		Literal
ESPAÑA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0 a 10
	Suspenso				Aprobado		Notable		Sobresaliente	Sobresaliente/M.H.	Valorativa
ALBANIA	0-1,1	1,2-2,3	2,4-3,6	3,7-4,9	5,0 - 5,5	5,6 - 6,5	6,6 - 7,5	7,6 - 8,5	8,6 - 9,5	9,6 - 10	0 a 10
ALEMANIA	6-5,6	5,5-5,1	5,0-4,6	4,5-4,1	4,0 - 3,8	3,7 - 3,2	3,1 - 2,6	2,5 - 2,0	1,9 - 1,4	1,3 - 1,0	6 a 1
	Ungenügend (6)		Mangelhaft (5)		Ausreichend (4)		Befriedigend (3)	Gut (2)		Sehr Gut (1)	
	0-0,9	1,0-1,9	2,0-2,9	3,0-3,9	4,0 - 5,1	5,2 - 7,3	7,4 - 9,5	9,6 - 11,7	11,8 - 13,9	14,0 - 15	0 a 15
ANDORRA	0 y 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0 a 10
ARGENTINA	0-0,9	1,0-1,9	2,0-2,9	3,0-3,9	4,0 - 4,6	4,7 - 5,8	5,9 - 7,0	7,1 - 8,2	8,3 - 9,4	9,5 - 10	0 a 10
			No alcanzó		Alcanzó		Alcanzó Satisfactoriamente	Alcanzó Muy Satisfactoriamente	Superó		Valorativa
	1-2,1	2,2-3,3	3,4-4,6	4,7-5,9	6,0 - 6,4	6,5 - 7,2	7,3 - 8,0	8,1 - 8,8	8,9 - 9,6	9,7 - 10	1 a 10
			Insuficiente		Suficiente		Bueno	Muy Bueno	Distinguido	Sobresaliente	Valorativa
	0-10	11-21	22-32	33-44	45 - 50	51 - 61	62 - 72	73 - 83	84 - 94	95 - 100	Centesimal
		Desaprobado (0-6)		Suficiente		Bueno 9 y 10	Muy Bueno 11 y 12	Distinguido 13 y 14	Sobresaliente 15	0 a 15	
AUSTRALIA			E	D- / D	D+ / C-	C / C+ / B-	B / B+ / A-	A	A+	Literal	
			< 50	50 - 55	56 - 65	66 - 75	76 - 85	86 - 95	96 - 100	Centesimal	
			< 25	25 - 27	28 - 32	33 - 37	38 - 42	43 - 47	48 - 50	0 a 50	
AUSTRIA			5	4		3		2	1	5 a 1	
			Nicht Genügend (5)		Genügend (4)		Befriedigend (3)	Gut (2)	Sehr Gut (1)		
BÉLGICA	0 - 9,5 Fail			10 - 11 Pass	12 - 13 Satisfactory	14 - 15 Good		16 - 17 Very Good	18 - 20 Excellent	0 a 20	
				met voldoening	met onderscheiding (70%)	met grote onderscheiding (80%)		met grootste onderscheiding (90%)			
BOLIVIA	1-1,5	1,6-2,1	2,2-2,8	2,9-3,5	3,6 - 3,9	4,0 - 4,6	4,7 - 5,3	5,4 - 6,0	6,1 - 6,7	6,8 - 7	1 a 7
	1-8	9-17	18-26	27-35	36 - 39	40 - 46	47 - 53	54 - 60	61 - 67	68 - 70	1 a 70
BRASIL	0-11	12-23	24-36	37-49	50 - 55	56 - 65	66 - 75	76 - 85	86 - 95	96 - 100	Centesimal
	0 y 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0 a 10

BULGARIA	0-0,6	0,7-1,3	1,4-2,1	2,2-2,9	3,0 - 3,4	3,4 - 3,9	4,0 - 4,5	4,6 - 5,1	5,2 - 5,7	5,8 - 6	0 a 6
	Slab (2)				Sreden (3)	Dobur (4)	Mnogo dobur (5)			Otlichen (6)	2 a 6
CANADA	0-11	dic-23	24-36	37-49	50 - 55	56 - 65	66 - 75	76 - 85	86 - 95	96 - 100	Centesimal
			D		C-	C / C+	B- / B	B+ / A-	A	A+	Literal
CHILE	1-1,6	1,7-2,3	2,4-3,1	3,2-3,9	4,0 - 4,3	4,4 - 4,9	5,0 - 5,5	5,6 - 6,1	6,2 - 6,7	6,8 - 7,0	1 a 7
COLOMBIA	0-1,4	1,5-2,9	3,0-4,4	4,5-5,9	6,0 - 6,4	6,5 - 7,2	7,3 - 8,0	8,1 - 8,8	8,9 - 9,6	9,7 - 10	0 a 10
	100-136	137-173	174-211	212-249	250-265	266-295	296-325	326-355	356-385	386-400	100 a 400
	1-1,5	1,6-2,1	2,2-2,7	2,8-3,4	3,5- 3,6	3,7 - 3,9	4,0 - 4,2	4,3 - 4,5	4,6 - 4,8	4,9-5,0	1 a 5
COSTA RICA	0-1,6	1,7-3,4	3,5-5,2	5,3-6,9	7,0 - 7,3	7,4 - 7,9	8,0 - 8,5	8,6 - 9,1	9,2 - 9,7	9,8 - 10	0 a 10
	40-46	47-53	54-61	62-69	70 - 73	74 - 79	80 - 85	86 - 91	92 - 97	98 - 100	40 a 100
CUBA	0-14	15-29	30-44	45-59	60 - 64	65 - 72	73 - 80	81 - 88	89 - 96	97 - 100	0 a 100
DINAMARCA	0-1,4	1,5-2,9	3,0-4,4	4,5-5,9	6,0 - 6,7	6,8 - 8,1	8,2 - 9,5	9,6 - 10,9	11,0 - 12,3	12,4 - 13,0	0 a 13
	Fail				Pass	Satisfactory	Good		Very Good	Excellent	Valorativa
ECUADOR			11		12,0 - 12,8	12,9 - 14,4	14,5 - 16,0	16,1 - 17,6	17,7 - 19,2	19,3 - 20	11 a 20
EL SALVADOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0 a 10
EEUU			F		D- / D	D+ / C-	C / C+ / B-	B / B+ / A-	A	A+	Literal
ESLOVENIA	1-2,1	2,2-3,3	3,4-4,6	4,7-5,9	6,0 - 6,4	6,5 - 7,2	7,3 - 8,0	8,1 - 8,8	8,9-9,6	9,7 - 10	1 a 10
ESTONIA	< 1				1	2	3		4	5	0 a 5
FINLANDIA	0				1	2	3		4	5	0 a 5
			Impprobatur		Approbatur	Lubenter approbatur	Cum laude approbatur	Magna cum laude approbatur	Eximia cum laude approbatur	Laudatur	Valorativa
FRANCIA	0-2,4	2,5-4,9	5,0-7,4	7,5-9,9	10,0 - 11,0	11,1 - 13,0	13,1 - 15,0	15,1 - 17,0	17,1 - 19,0	19,1 - 20	0 a 20
GRECIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0 a 10
					Kalos			Lian kalos		Árista	
GUATEMALA	0-14	15-29	30-44	45-59	60 - 63	64 - 71	72 - 79	80 - 87	88 - 96	97 - 100	0 a 100
HOLANDA	1- 2,1	2,2-3,3	3,4-4,6	4,7-5,9	6,0 - 6,4	6,5 - 7,2	7,3 - 8,0	8,1 - 8,8	8,9-9,6	9,7 - 10	1 a 10
	Slecht	Zeer onvoldoende	onvoldoende	bijn voldoende	voldoende	ruim	goed		Zeer goed	Uitmundend	Valorativa

HONDURAS	0-14	15-29	30-44	45-59	60 - 64	65 - 72	73 - 80	81 - 88	89 - 96	97 - 100	0 a 100
HUNGRIA			1		2		3		4	5	1 a 5
			Elégtelen		Elégséges		Közepes	Jó	Jeles	Kitünő	Valorativa
IRLANDA	F		E		D- / D	D+ / C-	C / C+ / B-	B / B+ / A-	A	A+	Literal
	10-16	17-23	24-31	32-39	40 - 46	47 - 58	59 - 70	71 - 82	83 - 94	95 - 100	10 - 100
ISLANDIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1 a 10
ITALIA	0 - 17,9				18,0 - 22,9	23,0 - 25,9	26,0 - 28,9		29,0 - 29,9	30	0 a 30
	Respinto				Sufficiente	Abbastanza	Buono		Ottimo	E Lode Eccellente	Valorativa
	1-21	22-33	34-46	47-59	60 - 64	65 - 72	73 - 80	81 - 88	89 - 96	97 - 100	1 a 100
MEXICO	0-1,4	1,5-2,9	3,0-4,4	4,5-5,9	6,0 - 6,4	6,5 - 7,2	7,3 - 8,0	8,1 - 8,8	8,9 - 9,6	9,7 - 10	0 a 10
NORUEGA	6-5,6	5,5-5,1	5,0-4,6	4,5-4,1	4,0 - 3,8	3,7 - 3,2	3,1 - 2,6	2,5 - 2,0	1,9 - 1,4	1,3 - 1,0	6 a 1
PANAMA	0-0,7	0,8-1,4	1,5-2,1	2,2-2,9	3,0 - 3,2	3,3 - 3,6	3,7 - 4,0	4,1 - 4,4	4,5 - 4,8	4,9 - 5	0 a 5
PARAGUAY			1		2		3	4	5		1 a 5
PERU	0-2,6	2,7-5,3	5,4-8,1	8,2-10,9	11,0 - 11,9	12,0 - 13,7	13,8 - 15,5	15,6 - 17,3	17,4 - 19,1	19,2 - 20	0 a 20
POLONIA			Insuficiente (1)		2,0 - 2,4	2,5 - 3,2	3,3 - 4,0	4,1 - 4,8	4,9 - 5,6	5,7 - 6	0 a 6
PORTUGAL	0-2	3-4	5-6	7-9	10 - 11	12 - 13	14 - 15	16 - 17	18 - 19	20	0 a 20
	Mau			Mediocre	Suficiente		Bom	Bom con distinção	Muito bom con distinção	Muito bom con distincao e louvor	Valorativa
REINO UNIDO			< 40%		40 - 46	47 - 58	59 - 70	71 - 82	83 - 94	95 - 100	Centesimal
	F		E		D / C-	C / C+	B- / B	B+ / A-	A	A+	Literal
REPUBLICA CHECA			5		4		3	2	1		5 a 1
REPUBLICA ESLOVACA			5		4		3	2	1		5 a 1
RUMANIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1 a 10
RUSIA			2		3		4		5		2 a 5
SUECIA	U				G-	G	G+		VG	VG+	Literal
	Fail				Pass		3		4	5	
SUIZA	1-1,6	1,7-2,3	2,4-3,1	3,2-3,9	4,0 - 4,2	4,3 - 4,6	4,7 - 5,0	5,1 - 5,4	5,5 - 5,8	5,9 - 6	1 a 6
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0 a 10
URUGUAY		1		2	3		4	5	6		1 a 6
	1	2	3	4 y 5	6	7	8	9	10 y 11	12	1 a 12
VENEZUELA	0-2,4	2,5-4,9	5,0-7,4	7,5-9,9	10,0 - 11,0	11,1 - 13,0	13,1 - 15,0	15,1 - 17,0	17,1 - 19,0	19,1 - 20	0 a 20

## **ANEXO II. GUION ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD**

### El papel de los programas de movilidad en América Latina en el desarrollo de las competencias globales del área de Administración de Empresas

Buenos días/tardes. Estamos realizando un estudio sobre el papel de los programas de movilidad internacional a América Latina en el desarrollo de las competencias globales de Administración y Dirección de Empresas. La idea es poder conocer distintas experiencias para acercarnos a lo que supone la estancia internacional en América Latina en la vida académica, profesional y personal del estudiante. En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio, no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión personal. Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.

Desde ya muchas gracias por su tiempo y colaboración.

#### **I. Datos generales del entrevistado**

- a. Edad: \_\_\_\_\_
- b. Sexo: \_\_\_\_\_
- c. Nombre del programa de movilidad: \_\_\_\_\_
- c. Periodo de realización de la movilidad: \_\_\_\_\_
- d. País de acogida: \_\_\_\_\_
- e. Ha tenido alguna experiencia internacional previa: \_\_\_\_\_
- f. Experiencia internacional posterior: \_\_\_\_\_
- g. Ha terminado sus estudios de grado: \_\_\_\_\_
- H. En qué curso de la carrera optó por realizar la movilidad: \_\_\_\_\_

#### **II. Visión general sobre la movilidad internacional**

¿A qué le remite el concepto de movilidad internacional?

Hoy en día, ¿Cuál cree que sea la importancia de la experiencia internacional en la vida académica de los universitarios y en el caso particular de los estudiantes de ADE?

¿Por qué?

## **II. Sobre los programas de movilidad a América Latina**

¿Considera que hay suficiente información disponible sobre la movilidad a América Latina?

¿Qué factores tomó en consideración a la hora de elegir el país para realizar su movilidad?

¿Cuáles han sido las principales barreras a las que tuvo que enfrentar en el país de acogida? Y ¿En la universidad/país de origen?

¿Ha tenido muchos obstáculos durante el trámite de la movilidad? Y a su regreso, ¿Cómo fue el proceso de reconocimiento de créditos?

¿Por qué cree que el número de estudiantes de ADE que participan en los programas de movilidad a América Latina sigue siendo bastante reducido?

## **IV. Los programas de movilidad internacional y el desarrollo de las competencias globales de Administración y Dirección de Empresas**

En su experiencia personal, ¿Qué destacaría como principal efecto de haber realizado la movilidad internacional?

¿Considera que hubo cambios en su idea sobre el país de acogida y su cultura? Y ¿Sobre el país de origen?

¿Durante su estancia internacional ha tenido que realizar trabajos o proyectos en equipo? ¿Lo hizo con un equipo de estudiantes locales u otros estudiantes internacionales? ¿Cree que cambió en algo su forma de trabajar en equipo debido a su experiencia internacional?

Después de haber participado en este programa de movilidad, ¿se cree más tolerante hacia valores y comportamientos de personas de una cultura distinta a la suya?

¿Considera que ha habido un cambio en su capacidad de integrar y cooperar con un equipo multicultural?

¿Ha cambiado en algo sus posiciones sobre temas sociales y políticos (como la democracia, justicia, igualdad, ciudadanía y derechos civiles...) o se cree más consciente de dichos temas?

¿De qué manera su estancia en el extranjero ha cambiado la visión que tenía sobre su empleabilidad? ¿Se imagina en el futuro trabajando en el extranjero?

¿Piensa que su experiencia internacional será un activo a la hora de enfrentarse a una selección laboral?

¿Se considera más creativo o capaz de tomar la iniciativa después de haber realizado la movilidad?

Después de haber participado en este programa de movilidad, ¿se cree mejor preparado para adaptarse a situaciones novedosas?

### V. Valoración personal sobre las competencias desarrolladas

En su experiencia, considera que la estancia en una universidad Latinoamericana ha contribuido al desarrollo de las siguientes competencias:

<b>Competencias desarrolladas durante la estancia en América Latina</b>					
	1	2	3	4	5
Trabajo contexto internacional					
Capacidad de adaptación a nuevas situaciones					
Relaciones interpersonales					
Capacidad de iniciativa					
Trabajar en entornos multiculturales					
Trabajar en equipo					

- 1 – Muy en desacuerdo
- 2 – Algo en desacuerdo
- 3 – Neutral
- 4 – Algo de acuerdo
- 5 – Muy de acuerdo