

INTERNACIONALIDAD

COIL: SIMULACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN ENTORNOS GLOBALES

Juan MONTERO-VILELA
Universidad Europea

Nadine CAMPBELL
Western Sydney University

Resumen: La globalización y las crecientes exigencias del mercado laboral requieren que las universidades promuevan el desarrollo de competencias interculturales y colaborativas. Este capítulo presenta el diseño e implementación de una actividad de aprendizaje experiencial basada en la metodología Collaborative Online International Learning (COIL), integrada con el método del caso. La propuesta conecta a estudiantes de grado de dos universidades, ubicadas en España y Australia, que trabajarán por equipos para negociar y diseñar una política de trabajo remoto e híbrido en el contexto de una multinacional ficticia.

La actividad combina aprendizaje colaborativo, trabajo en equipo, negociación internacional y reflexión crítica, apoyándose en herramientas como el análisis DAFO, el concepto BATNA y las dimensiones culturales de Hofstede. El diseño metodológico se estructura en seis sesiones, a través de plataformas digitales, incorporando una evaluación basada en rúbricas analíticas y holísticas.

Los resultados esperados se orientan al desarrollo de competencias interculturales, comunicativas y de toma de decisiones, así como a la mejora de la empleabilidad mediante dinámicas de trabajo global, sin requerir movilidad física. El capítulo analiza el valor pedagógico del enfoque COIL, sus aportaciones a la internacionalización del currículo y los principales retos asociados a su implementación y evaluación.

Palabras clave: COIL; simulación; aprendizaje basado en la experiencia; diseño metodológico.

I. INTRODUCCIÓN

La internacionalidad y la globalización son rasgos inherentes al contexto económico y social del siglo XXI, que también afectan al entorno académico (Mitchell & Nielsen, 2012). Además, la sociedad y el mercado de trabajo reclaman visión, espíritu empresarial, toma de decisiones y resolución de problemas entre otras competencias (Alcañiz *et al.*, 2019), a las que en muchas ocasiones los planes de estudios universitarios, no prestan suficiente atención (Biggs *et al.*, 2022; Taguma & Barrera, 2019). Todo ello, a pesar de que desde la academia, ya se han planteado nuevos enfoques conceptuales donde las universidades deben ser entendidas como *hubs*, y donde los individuos consiguen títulos en varias universidades, a través de agrupaciones educativas globales y campus satélite, sin considerar fronteras geográficas (Armstrong, 2007).

El presente capítulo pretende modular una actividad para estudiantes de grado, tratando de dar respuesta a seis pilares del modelo académico de la Universidad Europea, como son el concepto de «reto», el trabajo en equipo, el aprendizaje autónomo, un acompañamiento docente adecuado y atender a la interdisciplinariedad, todo ello bajo un sistema evaluativo óptimo, con el ánimo de dar respuesta a necesidades y demandas de la sociedad actual (Soto-González *et al.*, 2024).

A este respecto, cabe resaltar que el uso de metodologías activas basadas en el aprendizaje experiencial resulta eficaz en la formación de liderazgo, habilidades comunicativas y pensamiento crítico (Bevan & Kipka, 2012; Hawtrey, 2007; Kolb & Kolb, 2009).

Atendiendo a lo expuesto, el presente capítulo pretende mostrar un modo de formar estudiantes preparados competencialmente para el futuro, combinando dos herramientas: el marco operativo de la metodología COIL, acrónimo anglosajón que responde a los términos de *collaborative, online, international y learning* (Hackett *et al.*, 2023; Rubin, 2017); con el objeto de resolver problemas y tomar decisiones apoyándonos en el método del caso (Arias-Gundín *et al.*, 2008; Haug, 2017; Pellas *et al.*, 2021).

II. OBJETIVOS

Desarrollar una propuesta de actividad en el aula, ambiciosa pero también realista, que atienda a los siguientes aspectos curriculares:

1. Desarrollar un modelo de trabajo colaborativo

Favoreciendo un aprendizaje experiencial entre pares de diferentes universidades y regiones, con un enfoque basado en el trabajo conjunto y multicultural (Laal & Ghodsi, 2012).

2. Online y remoto

Entendiendo la complejidad de dirigir en la distancia, y aprendiendo a trabajar con un equipo remoto y gestionando entornos virtuales de manera profesional. Ofreciendo a estudiantes que no se pueden trasladar, una exposición y experiencia internacional (Discenza *et al.*, 2003; MacDuffie, 2007).

3. Identificar y comprender normas y diferencias culturales

Familiarizando al estudiante con un entorno intercultural, al llevar la diversidad del mundo al aula, evidenciando cómo dichas diferencias generan diferentes estilos de liderazgo y negociación. Analizando y reflexionando sobre la comunicación intercultural (Hofstede, 2011; Matsumoto, 1990).

III. METODOLOGÍA

La metodología COIL garantiza una exposición a un entorno internacional a través de la interacción de estudiantes de dos o más Universidades. En este supuesto concreto, se propone la Universidad Europea desde España junto con la Western Sydney University desde Australia, para llevar a cabo el desarrollo de un ejercicio bajo la fórmula de caso de negocio o «business case».

La actividad propuesta se basa en el desarrollo de habilidades globales para ayudar a los estudiantes a navegar en un mundo cada vez más internacionalizado. Ambientado en una organización global ficticia del sector energía (extracción de petróleo), los estudiantes deberán participar en un simulacro de negociación basado en normas legales, culturales y diferencias individuales para desarrollar una nueva política de trabajo en modalidad híbrida de trabajo para los empleados de una organización a nivel global.

1. Requerimientos

Al menos dos profesores deben estar asignados a la actividad (uno de cada universidad), y bien alineados con el enfoque didáctico, porque se trata de una enseñanza compartida.

Para llevar la experiencia al máximo nivel, es preferible que implique al menos dos idiomas nativos y dos o más ámbitos culturales/sociales. Lógicamente, se escogerá un idioma común de comunicación entre los alumnos, que generalmente deberá ser el inglés.

Ambas universidades deben contar con un mínimo nivel de digitalización, disponiendo de campus virtuales y plataformas de comunicación síncrona y asíncrona para los estudiantes.

Los materiales disponibles para los estudiantes de ambas universidades, deben ser idénticos.

Tal y como se indica en la tabla 1, la actividad se desarrolla a lo largo de seis sesiones entre alumnos de la asignatura de Business Administration (impartida en inglés) de la Universidad Europea, y alumnos de la asignatura de Organisational Behaviour de la Western Sydney University desde Australia.

Dichas sesiones ofrecerán a los estudiantes un contexto de exposición y aprendizaje con universidades extranjeras, aportando un desarrollo valioso para su empleabilidad (Jackson, 2016). Todo ello, con el propósito de dar respuesta bajo el método del caso, a un conflicto global suscitado en una empresa, sobre cómo debe producirse el retorno de los empleados a la oficina, tras la pandemia y la inercia organizativa mantenida desde entonces.

TABLA 1. *Resumen del curso*

Título del curso:	Negociación multinacional: El futuro del trabajo global
Créditos ECTS	1,5
Semanas curso	6
Horas conjuntas	12 (6 sesiones de 2 horas)
Total horas dedicación	45
Recursos	Se proporciona copia del caso, formularios y lecturas recomendadas
Sesiones	Preparación del estudio de caso Estrategia de negociación individual Ronda de Negociación #1 Ronda de Negociación #2 y toma de decisión Resultado de la Negociación y desarrollo del Plan Reflexión y defensa del Plan
Herramientas	CANVAS o cualquier otra plataforma educativa TEAMS o cualquier otra plataforma de comunicación

Fuente: elaboración propia.

El caso se titula «Should Some Employees Be Allowed to Work Remotely Even If Others Can't?», y se basa en un caso preparado en el Price College of Business de la University of Oklahoma y publicado por *Harvard Business Review* (Bolino & Phelps, 2023).

A partir de una reunión previa en la que los profesores de cada universidad explicarán, presentarán y prepararán la actividad con sus respectivos alumnos, se desarrollarán cinco sesiones conjuntas entre los alumnos de los dos países, que deberán incluir actividades para romper el hielo; reuniones ejecutivas para proponer estrategias; la defensa de un business plan, concluyendo con una sesión conjunta de reflexión, *feedback* y autoconocimiento.

Tras la primera reunión con los alumnos, los profesores de cada universidad deberán definir grupos de 3 alumnos. Posteriormente, cada grupo de 3 alumnos será fusionado con otro grupo de la otra universidad, resultando grupos definitivos de 6 alumnos. En este punto, los docentes deben decidir si consideran más conveniente forzar la configuración de los grupos, o dejar a los alumnos que se autoagrupen.

2. Instrucciones del ejercicio

2.1. Sesión 1: Preparación del estudio de caso

— A desarrollar localmente en cada universidad. Los alumnos deberán leer el caso: «Should Some Employees be Allowed to Work Remotely Even If Others Can't?» (Bolino & Phelps, 2023), y contextualizar el caso, visualizando el video de TEDX: *Is remote work better than being in the office? It's complicated* (Mortensen, 2023).

— También deberán leer y reflexionar sobre las dimensiones culturales de Hofstede (Dartey-Baah, 2013; Hofstede, 2011); proceso de negociación (Hofstede, 1984; Stein & Mehta, 2024) y acuerdos contractuales de trabajo (Mella Méndez & Villalba Sánchez, 2015).

— Los roles se distribuirán de antemano para cada universidad (puede ser cambiado de curso en curso). De este modo, los estudiantes de cada universidad podrán ser evaluados sobre los mismos roles, y no habrá tanta divergencia de roles por aula.

— Cada alumno elegirá un personaje entre los tres disponibles para su universidad (tabla 2). Dicho rol será permanente para toda la actividad, sin poder cambiarlo y a lo largo del caso, se le proporcionará la historia de fondo en relación a su posicionamiento de negociación y el modelo de trabajo preferido por el que abogará. Es posible que el personaje esté más interesado por el trabajo en la oficina, el trabajo remoto, un modelo híbrido o la adopción de una posición neutral.

TABLA 2. Roles del *business case*.

Sean Lewis (SPA)	CEO
Janet Stritikus (SPA)	Responsable Administración General
Jake Brown (SPA)	Responsable de Finanzas
Jean Flores (AUS)	Senior Vice President
Ted Petersen (AUS)	Jefe de Yacimientos Petrolíferos
Bill French (AUS)	Jefe de Geociencias

Fuente: Bolino & Phelps (2023).

2.2. Sesión 2: Estrategia de negociación individual

Aunque consiste en trabajo individual, la sesión se desarrolla de manera conjunta entre las dos universidades, con los equipos ya definidos.

El estudiante de manera individual, debe comenzar preparando un análisis DAFO respecto a su posición e intereses. El estudiante concluye esta primera fase, definiendo su estrategia individual de negociación. Esta actividad individual y preliminar debe incluir:

- Un análisis DAFO que evalúe las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de su modelo de trabajo preferido.
- Un análisis de los grupos de interés (*stakeholders*) para identificar cómo varios grupos se verían afectados por su modelo de trabajo preferido.
- Al menos un ejemplo del mundo real en el que el modelo de trabajo elegido haya demostrado ser exitoso.
- Al menos una fuente académica creíble o estadística que respalde los beneficios de su modelo preferente.

2.3. Sesión 3: Primera ronda de negociación.

Con el propósito de conocer un poco más a los compañeros y miembros del comité de dirección, la sesión se inicia con una actividad para romper el hielo (figura 1). Esta actividad permitirá conocer sus valores y motivaciones.

A los alumnos se les recordará que es posible que como parte de su estrategia negociadora, el resto de compañeros no estén contando todo el relato.

En este punto el alumno debe estar a punto de concluir con su business plan individual, para garantizar que al inicio de la siguiente sesión lo tenga finalizado.

Cada alumno deberá documentar sus reflexiones completando el Diario de Reflexión Individual Semanal (figura 4) para guiar sus reflexiones sobre sus experiencias.

El equipo también debe utilizar el documento Acta reuniones de equipo (figura 5) para registrar los puntos clave planteados.

FIGURA 1. *Actividad para romper el hielo*

CHOICE OF RELEVANT CHARACTER
Recently a prestigious international organization has decided to give the award to the person(s) who have made the greatest contribution to Humanity, for this it has proposed the list of nominations that you have below. Your job is to decide which character(s) are, are or are deserving of this award. Marie Curie Bill and Melinda Gates Teresa of Calcutta Gandhi Papa Francisco Obama Steve Jobs Ramón y Cajal Leonardo Da Vinci Isabel the Catholic Amancio Ortega and Rosalía Mera

Fuente: elaboración propia.

2.4. *Sesión 4: Segunda ronda de negociación.*

Ha llegado el día de la decisión. Cada equipo se reúne en la sala de juntas de Vallia, listo para tomar una decisión fundamental para su personal de 3.200 oficinas: continuar con el trabajo remoto, cambiar a un modelo híbrido o volver a la presencialidad completa.

Cada miembro del equipo ha debido venir preparado con su caso de negocio y abogará por el modelo que crea que Vallia debería implementar. Las decisiones que se tomen hoy tendrán implicaciones significativas para los empleados, los grupos de interés y la viabilidad a largo plazo de la organización. A medida que revisan la agenda, todos se preparan mentalmente para las deliberaciones que se avecinan.

A continuación se describe un formato de reunión sugerido:

Cada miembro del equipo presenta individualmente su caso para el modelo de trabajo que considere más conveniente para Vallia.

Como grupo, se analiza y delibera sobre los pros y contras de cada opción (figura 2). Dicho análisis podría incluir:

- Implicaciones a corto y largo plazo de cada modelo.
- El impacto en los distintos grupos de interés.
- Cómo afectará el modelo elegido a la moral de los empleados, el equilibrio entre la vida laboral y personal y cultura de empresa.

Cada alumno debe esforzarse por lograr el consenso dentro del grupo. Si el grupo está dividido, cada miembro votará por su modelo preferido. Esto se puede hacer a mano alzada, de manera anónima o con cualquier otro método que se considere.

Todos los alumnos participarán en la negociación por grupos durante 90 minutos, utilizando el documento Actas de reuniones de equipo (figura 5) para registrar los puntos clave planteados.

En esta reunión se debe alcanzar un consenso dentro de cada grupo.

Cada grupo debe observar y anotar sus comentarios sobre el proceso de toma de decisiones en el seno del grupo. La figura 3 ofrece una guía para dicha reflexión.

2.5. *Sesión 5: Resultado de la negociación y desarrollo del plan*

Una vez que se ha alcanzado dicho acuerdo, cada grupo debe redactar la nueva política de teletrabajo. Este documento debe incluir:

- a) El modelo de teletrabajo seleccionado por el grupo.
- b) El número de días que se espera que los empleados estén en la oficina frente a los que están en casa.
- c) Si los días son fijos o los empleados tienen la opción de elegir sus días en la oficina.
- d) Si necesitan trabajar de forma sincrónica con otros, es decir, de 9 a 17 horas, o pueden trabajar de forma asincrónica cuando lo deseen.
- e) ¿Existe un requisito estricto para todos, o hay opciones para que los empleados elijan cómo desean?
- f) Cualquier otro aspecto relevante del modelo.
- g) Recomendaciones a corto y largo plazo para que Vallia pueda implementarlo. Las consideraciones pueden incluir requisitos tecnológicos, comunicación, programas de formación y desarrollo, estrategias para aumentar el compromiso y la moral del equipo entre el personal de oficina y de operaciones, etcétera.
- h) Razonamiento detrás de la decisión final del grupo.
- i) Observaciones clave sobre su dinámica de grupo y toma de decisiones durante la simulación, de acuerdo a la plantilla propuesta (figura 3).

FIGURA 2. *Plantilla deliberación y toma de decisiones*

Meeting Deliberation and Decision Document

Date			
Group Name & Tutorial Class			
Attendees			

Discussion/Decision Items:

Options	Pros	Cons	Impact on Employees and Organisational Culture	Impact on other Stakeholders
In-Office				
Remote				
Hybrid				

Voting Procedure:

If a consensus cannot be reached, a vote will be conducted to decide on the work model.

Preferred Work Model Votes:

- ☐ Remote: ____ votes
- ☐ Hybrid: ____ votes
- ☐ In-Office: ____ votes

Additional Notes/Comments:

Fuente: elaboración propia.

FIGURA 3. *Plantilla observación sobre las dinámicas del grupo***Observations on Group Dynamics & Decision-making**

Reflect on your group's dynamics and decision-making process during the simulation.

- **Dominant Voices (if any):**
Were there any dominant voices or group dynamics that influenced the final decision?

- **Consensus Building:**
How did the group reach consensus – was it a unanimous decision or did you reach a decision through voting, consensus, debate, or another method?

- **Handling of Differing Opinions:**
How did group members handle differing opinions or conflict?

- **Main Challenges:**
What were the main challenges that your group encountered?

- **Overall Group Dynamics:**
How well did the group collaborate and communicate with each other?

Notes/Comments:

Fuente: elaboración propia.

2.6. *Sesión 6: Reflexión y defensa*

Con anterioridad a la sesión, cada equipo debe haber preparado una presentación de video de 5 minutos basada en su planteamiento.

Votación en clase. Después de las presentaciones grupales, la clase llevará a cabo una sesión de votación para determinar la mejor propuesta de modelo de trabajo. Cada estudiante puede votar por la propuesta que considere más convincente. La propuesta de modelo de trabajo con más votos será reconocida como el enfoque preferido por el aula.

3. Herramientas

A los alumnos se les proporcionará información y documentación que contextualizará la actividad, ofreciendo elementos para una mejor toma de decisiones.

3.1. Modelos teóricos y bibliografía

Los alumnos se podrán apoyar en modelos teóricos, como por ejemplo:

- Dimensiones culturales de Hofstede.
- Modelo DAFO.
- Modelo MAAN o BATNA.
- Modelo de contingencia aplicado al análisis de tareas.

Se proporcionará una serie de referencias bibliográficas (tabla 3) que les va a permitir ahondar sobre la casuística a la que se enfrentan, beneficiándose de un modelo bidireccional de «learning by doing» a «doing by learning», a través de un proceso de documentación riguroso.

TABLA 3. *Bibliografía facilitada a los estudiantes*

Relativo al caso:

BOLINO, M. C. y PHELPS, C. (2023). *Should some employees be allowed to work remotely even if others can't?*

Herramientas de gestión:

GURL, E. (2017). *SWOT analysis: A theoretical review*.

NEWMAN, S. A. y FORD, R. C. (2025). «Using a job analysis lens to resolve the hybrid work location discord». *Organizational Dynamics*, 101 161.

Diferencia cultural:

DARTEY-BAAH, K. (2013). «The cultural approach to the management of the international human resource: An analysis of hofstede's cultural dimensions». *International Journal of Business Administration*, 4(2), 39.

HOFSTEDE, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.

HOFSTEDE, G. (2011). «Dimensionalizing cultures: The hofstede model in context». *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 8.

MATSUMOTO, D. (1990). «Cultural similarities and differences in display rules». *Motivation and Emotion*, 14(3), 195-214.

Gestionando en la distancia:

DISCENZA, R., HOWARD, C. y SCHENK, K. (2003). *The design and management of effective distance learning programs*. IGI Glo-bal.

MORTENSEN, M. (dir.) (2023). *Is remote work better than being in the office? it's complicate*. [Video] Youyube.

MacDuffie, J.P. (2007). «12 HRM and distributed work: Managing people across distances». *Academy of Management Annals*, 1(1), 549-615.

Negociación:

FISHER, R., URY, W. L. y PATTON, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin.

STEIN, G. y Mehta, K. (2024). «How to negotiate effectively in different cultures». *The European Business Review*.

Regulación y relaciones laborales:

MELLA MÉNDEZ, L. y VILLALBA SÁNCHEZ, A. (2015). *Trabajo a distancia y teletrabajo: Estudios sobre su régimen jurídico en el derecho español y comparado*.

Fuente: elaboración propia.

3.2. Plantillas y formularios

Todos los formularios y plantillas se incorporan en inglés, al considerar que será dicho idioma el más frecuente para desarrollar este tipo de programas (figura 4 y 5).

3.3. Sistemas de información y comunicación

Con el objeto de salvar las diferencias horarias y facilitar el avance del proyecto, se deberán combinar plataformas sincrónicas y asíncronas.

IV. RESULTADOS

Los alumnos deberán interactuar, negociar, trabajar diferencias y normas culturales, acordando un marco de trabajo en remoto a nivel global, que se traducirá en una política de teletrabajo, incluyendo los pasos para su implantación. Por tanto, la participación y la reflexión son necesarias, habiendo llevado a cabo las siguientes actividades:

- Desarrollar un análisis DAFO y BATNA.
- Participar en una negociación multicultural/multinacional.
- Preparar actas de reuniones.
- Desarrollar un plan de negocios con una política de trabajo en la distancia adecuada, así como definir pasos de implantación.
- Preparar una presentación de video de 5 minutos.
- Llevar a cabo una reflexión grupal e individual.

1. Impacto para los estudiantes

- Conciencia y conocimiento sobre otras culturas y realidades.
- Comprensión de cómo nos perciben los demás (y por qué).
- Comprensión y consciencia del trasfondo cultural individual.

FIGURA 4. *Diario de Reflexión Individual Semanal.*

Weekly Reflection Journal Prompt Questions Use these questions to guide your reflection about your experience in the group activity. Feel free to focus on those that are most relevant to your experience. Remember, your reflections not only serve as a personal assessment but also as a resource for continual growth and development. Individual Perspective 1. What role did you assume in the group, and how did you feel about it? 2. What was the most challenging part of this activity for you? 3. What surprised you the most during the discussion? Why? 4. Did you find that you changed your mind or strengthened your viewpoint based on the group discussion? Explain. Group Dynamics 1. How did your group reach the final decision? Was it a consensus or a compromise? 2. Were there any clear leaders within the group? How did this affect group dynamics? 3. Describe any notable personality traits within your group. Did these traits complement each other or lead to clashes? 4. Did you feel that your voice was heard or overlooked? Explain instances of both, if applicable. 5. How well did your team collaborate? What could have improved the team's performance? 6. Did the team's decision align with your original viewpoint? Why or why not? 7. Were you satisfied with your own level of participation and that of others? 8. Were there disagreements or conflicts during the group discussion? How were they managed? 9. Did unresolved conflicts impact the group's performance? In what ways? Communication and Collaboration 1. Were there any barriers to effective communication, and how were they addressed? 2. How did your group handle disagreements? Describe the decision-making process. Academic and Organizational Context 1. Were there academic theories or course concepts that helped you understand the group dynamics better or your own behaviour?
--

Fuente: elaboración propia

FIGURA 5. *Acta reuniones de equipo.*

Finding Balance in Remote Work: Team Meeting Minutes

Use this document to record meeting minutes and decision outcomes.

Date: _____

Group & Tutorial Class: _____

Attendees: _____

The format of your meeting should follow the steps below:

Meeting & Decision-Making Process

Step	Description
Discussion	Each work model will be discussed openly among all attendees
Proposal	Models will be proposed and backed by rational arguments
Clarification	Any ambiguity or questions related to the models will be clarified
Group Decision	The group will aim for consensus through discussion. If the group is divided, each member will vote for their preferred model through a show of hands, anonymous paper ballots, or any other method chosen by the group

Discussion Decision Items

Model options	Minutes	Decision outcome
In-Office		
Remote		
Hybrid		

Final Decision:

- Aprendizaje experiencial y colaborativo.
- Competencia en el uso del inglés en contextos auténticos.
- Desarrollo de comunicación en línea y alfabetización digital.
- Experiencia trabajando en equipos virtuales.
- Oportunidades para construir relaciones personales diversas.

2. Impacto para las instituciones universitarias

- Desarrollo profesional para profesores.
- Mayor experiencia internacional de sus miembros.
- Internacionalizar planes de estudio.
- Desarrollar nuevas asociaciones y colaboraciones.

3. Impacto para los profesores

Los resultados obtenidos mostrarán como la actividad les ha permitido implementar los conceptos teóricos vistos, poner en práctica y mejorar habilidades y competencias clave en los estudiantes, como la búsqueda de información, la capacidad de análisis y síntesis, trabajo en equipo, las habilidades comunicativas o negociación. Todo ello, resultará un elemento evaluativo, pretendiendo además proporcionar un *feedback* lo más completo posible al alumno, a través de una doble rúbrica:

En primer lugar, una rúbrica analítica por factores (tabla 4).

TABLA 4. *Rúbrica analítica por factores.*

<i>Criterion</i>	<i>Excellent</i>	<i>Good</i>	<i>Satisfactory</i>	<i>Needs improvement</i>
<i>20% Case Analysis (SWOT, BATNA, Stakeholders)</i>	Thorough, insightful, and well-structured análisis. Strong supporting evidence.	Clear and well-structured analysis with relevant evidence; minor gaps.	Basic analysis with limited detail; some important aspects missing or unclear.	Weak or incomplete analysis; lacks clarity, structure, or supporting evidence.
<i>20% Cultural Awareness</i>	Demonstrates deep understanding of cultural differences. Integrating them.	Shows good awareness of cultural factors, some integration into work.	Limited or general awareness; cultural differences only superficially considered.	Little or no evidence of cultural awareness or integration.
<i>15% Negotiation process</i>	Highly collaborative, respectful, evidence of consensus and problem-solving.	Generally collaborative with minor issues; reaches consensus.	Some collaboration but uneven participation; consensus may be fragile.	Minimal collaboration, conflict unresolved, or no clear group decision.

<i>Criterion</i>	<i>Excellent</i>	<i>Good</i>	<i>Satisfactory</i>	<i>Needs improvement</i>
<i>20% Final proposal quality</i>	Detailed, realistic, well-justified policy. Addresses short- and long-term approach.	Solid and workable policy with some justification; minor gaps.	Basic or generic proposal; limited justification or feasibility.	Vague, unrealistic, or poorly developed policy; lacks rationale.
<i>15% Presentation quality</i>	Highly professional, well-organised, clear and persuasive delivery.	Clear and organised; reasonably persuasive.	Understandable but limited impact or clarity.	Unclear, disorganised, or unprofessional.
<i>10% Reflection</i>	Deep critical thinking about personal and group dynamics, cultural challenges, and outcomes.	Thoughtful reflection with moderate critical analysis.	Mostly descriptive with limited analysis or insight.	Superficial or missing reflection.

Fuente: elaboración propia basada en rúbricas de universidades españolas y de Australia.

Y para concluir con la valoración general, una rúbrica holística:

TABLA 5. *Rúbrica holística.*

<i>Grade</i>	<i>Descriptor</i>
<i>Excellent</i>	Demonstrates exceptional understanding of the case and cultural dimensions. The proposal is realistic, detailed, and fully justified with evidence. Negotiation process shows strong collaboration, respect for cultural differences, and clear consensus-building. Presentation is highly professional, well-organised, and persuasive. Reflection shows deep critical thinking and awareness of team dynamics.
<i>Good</i>	Shows solid understanding of the case and cultural aspects. Proposal is workable and supported by relevant evidence, though some areas may lack depth. Negotiation process demonstrates teamwork and cultural sensitivity, with minor issues in collaboration. Presentation is clear and reasonably persuasive. Reflection demonstrates meaningful but moderate critical analysis.
<i>Satisfactory</i>	Demonstrates basic understanding of the case and cultural elements. Proposal is generally appropriate but may lack detail or justification. Negotiation process shows some collaboration, but cultural aspects are only partially addressed. Presentation is clear but limited in impact. Reflection is present but largely descriptive with limited critical insight.
<i>Needs improvement</i>	Shows limited understanding of the case or cultural context. Proposal is vague, unrealistic, or poorly justified. Negotiation process shows minimal collaboration or fails to address cultural differences. Presentation is unclear or unprofessional. Reflection is missing or superficial.

Fuente: elaboración propia basada en rúbricas de universidades españolas y de Australia.

A través de estas rúbricas, los alumnos conocerán cómo se les va a evaluar, y los docentes dispondrán de un elemento concreto de evaluación.

V. DISCUSIÓN

La actividad propuesta aborda múltiples retos y oportunidades de la educación superior internacional al integrar en una única simulación estructurada el aprendizaje experiencial, colaborativo e intercultural.

Esta aproximación responde a la necesidad de que las universidades formen estudiantes con competencia global (Hackett *et al.*, 2023; Rubin, 2017), al tiempo que atiende las demandas de un mercado laboral que valora cada vez más la comunicación intercultural, el trabajo en equipo y la preparación para el trabajo en entornos remotos (Armstrong, 2007; Jackson, 2016; Kolb & Kolb, 2009).

El presente caso, ofrece un contexto auténtico en el que el estudiante debe aplicar conocimiento teórico (análisis DAFO, BATNA, dimensiones culturales de Hofstede) para negociar y co-crear una política realista para una organización multinacional. Al mismo tiempo, la elección de un escenario pospandemia, centrado en el diseño de modelos de trabajo remoto o híbrido, conecta directamente con los desafíos organizativos contemporáneos, garantizando así la relevancia de la actividad para la empleabilidad futura de los estudiantes.

Un aspecto crítico del diseño es la conciencia intercultural como resultado clave. La literatura sobre dimensiones culturales (Dartey-Baah, 2013; Hofstede, 2011) subraya la importancia de reconocer diferencias en estilos de liderazgo, negociación y comunicación. Al conformar equipos internacionales y requerirles negociar soluciones realistas, la actividad trasciende la concienciación abstracta para ofrecer una experiencia directa de la complejidad cultural.

La propuesta también se alinea con objetivos institucionales de internacionalización del currículo (Mitchell & Nielsen, 2012; Taguma & Barrera, 2019), al crear oportunidades significativas y estructuradas de colaboración internacional sin requerir movilidad física.

De este modo, sin incrementar los costes, se favorece un acceso más inclusivo al aprendizaje global, prioridad estratégica para las universidades participantes en programas COIL. No obstante, a pesar de representar una duración destacada en comparación con cualquier otra actividad de la asignatura, la duración propuesta resulta un tanto escasa para una exposición internacional deseable.

Así mismo, si consideramos el esfuerzo real requerido al estudiante, y el peso de la actividad en términos evaluativos, seguramente resul-

ta poco motivadora, si el estudiante lo compara con otros ejercicios. Debemos tener en cuenta que este tipo de actividades, por su propia naturaleza, conviene que sea de adscripción voluntaria.

Es por ello, que una alternativa, sería ofrecer al alumno la adscripción voluntaria a la misma, liberando al alumno del resto de actividades de la asignatura, dándole una duración mayor como actividad única en la asignatura. En ese caso, podrían incrementarse el número de sesiones dedicadas a la negociación y el debate. El principal reto de esta propuesta alternativa, sería la necesidad de desdoblarse al profesorado, con las implicaciones de coste para las universidades.

Por último, indicar que el diseño evaluativo de la actividad busca equilibrar proceso y producto, reconociendo que los resultados de la negociación se construyen no solo en la propuesta final, sino en la forma en que los equipos comunican, deliberan y reflexionan. Esta perspectiva se aproxima a buenas prácticas de la evaluación universitaria (Biggs *et al.*, 2022), fomentando un aprendizaje profundo mediante ciclos iterativos y reflexivos.

En definitiva, esta actividad no debemos considerarla como un ejercicio académico tradicional, sino una intervención didáctica planificada que persigue el desarrollo de competencias prácticas, interpersonales e interculturales en un contexto auténtico y de elevada relevancia para el mundo actual, que perfectamente también podría integrarse en programas como un MBA o un máster en Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

VI. CONCLUSIONES

El desarrollo de actividades bajo la metodología COIL, está contrastada tanto desde una perspectiva teórica, como aplicada por universidades que persiguen un desarrollo y exposición internacional de alumnos y profesorado, resultando una estrategia efectiva para fomentar el desarrollo integral de los estudiantes en un contexto global, sin tener que soportar costes logísticos adicionales como serían los desplazamientos, viajes, estancia y manutención de los estudiantes y docentes.

El trabajo en equipo llevado a cabo por los alumnos, la negociación, el análisis y la persuasión que se trabaja durante las diferentes sesiones, se acaba traduciendo en la toma de decisión final y la presentación de un video grabado que además facilitará una reflexión individual por parte de cada estudiante, favoreciendo su autoconocimiento. Todo ello, complementado con un *feedback* por parte del docente, soportado por una rúbrica doble que permite valorar el contenido de la actividad y el desempeño.

En esta propuesta concreta, se subraya la importancia de la evaluación integral del proceso de aprendizaje, valorando tanto el resultado final como la calidad de la interacción, negociación y reflexión de los estudiantes. Este enfoque refuerza el compromiso con una formación universitaria de calidad, orientada al desarrollo de competencias transversales esenciales que contribuyen positivamente en la empleabilidad y sentimiento de ciudadanía global.

VII. REFERENCIAS

- ALCAÑIZ, M., CHULIÀ, H., PUJOL, M. y RIERA, C. (2019). *La brecha de habilidades de los recién graduados. Un análisis desde la perspectiva de la edad, el género y las características de las empresas*. Paper presentado en el VIII Congreso Internacional Sobre Aprendizaje, Innovación y Competitividad.
- ARIAS-GUNDÍN, O., FIDALGO, R. y GARCÍA, J. (2008). «El desarrollo de las competencias transversales en magisterio mediante el aprendizaje basado en problemas y el método de caso». *Revista De Investigación Educativa*, 26(2), 431-444.
- ARMSTRONG, L. (2007). «Competing in the global higher education marketplace: Outsourcing, twinning, and franchising». *New Directions for Higher Education*, 2007(140).
- BEVAN, D. y KIPKA, C. (2012). «Experiential learning and management education». *The Journal of Management Development*, 31(3), 193-197. <https://doi.org/10.1108/02621711211208943>.
- BIGGS, J., TANG, C. y KENNEDY, G. (2022). *Teaching for quality learning at university*, 5.^a ed. McGraw-hill education.
- BOLINO, M. C. & PHELPS, C. (2023). «Should some employees be allowed to work remotely even if others can't?». *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- DARTEY-BAAH, K. (2013). «The cultural approach to the management of the international human resource: An analysis of hofstede's cultural dimensions». *International Journal of Business Administration*, 4(2), 39.
- DISCENZA, R., HOWARD, C. y SCHENK, K. (2003). *The design and management of effective distance learning programs*. IGI Global.
- HACKETT, S., JANSSEN, J., PERREAULT, M., BEELEN, J. y VAN TARTWIJK, J. (2023). «The effectiveness of collaborative online international learning (COIL) on intercultural competence development in higher education». *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 20(1).
- HAUG, E. (2017). *Examples and outcomes of embedding collaborative online international learning (COIL) in the curriculum*. Paper presented at the Conference Proceedings. the Future of Education, 253.
- HAWTREY, K. (2007). «Using experiential learning techniques». *Journal of Economic Education*, 38, 143-152. <https://doi.org/10.3200/JECE.38.2.143-152>.
- HOFSTEDE, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
- HOFSTEDE, G. (2011). «Dimensionalizing cultures: The hofstede model in context». *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 8.
- JACKSON, D. (2016). «Re-conceptualising graduate employability: The importance of pre-professional identity». *Higher Education Research & Development*, 35(5), 925-939.

- KOLB, A.Y. y KOLB, D.A. (2009). «Experiential learning theory: A dynamic, holistic approach to management learning, education and development». En S.J. ARMSTRONG y C.V. FUKAMI (eds.), *The SAGE handbook of management learning, education and development*, pp.42-68. Thousand Oaks. <https://doi.org/10.4135/9780857021038.n3>.
- LAAL, M. y GHODSI, S.M. (2012). «Benefits of collaborative learning». *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 31, 486-490.
- MACDUFFIE, J.P. (2007). «12 HRM and distributed work: Managing people across distances». *Academy of Management Annals*, 1(1), 549-615.
- MATSUMOTO, D. (1990). «Cultural similarities and differences in display rules». *Motivation and Emotion*, 14(3), 195-214.
- MELLA MÉNDEZ, L. y VILLALBA SÁNCHEZ, A. (2015). *Trabajo a distancia y teletrabajo: Estudios sobre su régimen jurídico en el derecho español y comparado*. Thomson Reuters Aranzado, España.
- MITCHELL, D.E. y NIELSEN, S.Y. (2012). «Internationalization and globalization in higher education». En H. CUADRA-MONTIEL (ed.), *InTech*. <https://doi.org/10.5772/3256>.
- MORTENSEN, M. (dir.) (2023). *Is remote work better than being in the office? it's complicated* [Video/DVD] Youtube. <https://bit.ly/4khlcxF>.
- PELLAS, N., MYSTAKIDIS, S. y KAZANIDIS, I. (2021). «Immersive virtual reality in K-12 and higher education: A systematic review of the last decade scientific literature». *Virtual Reality*, 25(3), 835-861. <https://doi.org/10.1007/s10055-020-00489-9>.
- RUBIN, J. (2017). «Embedding collaborative online international learning (COIL) at higher education institutions». *Internationalisation of Higher Education*, 2, 27-44.
- SOTO-GONZÁLEZ, F., ALFAVORIZ, A. L. y CAMACHO-IBAÑEZ, J. (2024). *Desafíos que transforman: Experiencias y reflexiones sobre el aprendizaje basado en retos*. Dykinson. <https://doi.org/10.14679/3759>.
- STEIN, G. y MEHTA, K. (2024). «How to negotiate effectively in different cultures». *The European Business Review*. Accesible en: <https://bit.ly/4nlt189>.
- TAGUMA, M. y BARRERA, M. (2019). *Future of education and skills 2030: Curriculum analysis*. OCDE. Vancouver: <https://bit.ly/4ls7TeD>.