

**PRINCIPALES DIFERENCIAS CULTURALES ENTRE LOS ENTORNOS  
DE UNIVERSIDADES EXTRANJERAS Y UNIVERSIDADES COLOMBIANAS**

**MAIN CULTURAL DIFFERENCES BETWEEN THE ENVIRONMENTS OF  
FOREIGN UNIVERSITIES AND COLOMBIAN UNIVERSITIES**

**Johan Sebastián Del Rio Cristancho**

**Programa de Negocios internacionales, Facultad de Ciencias Económicas y  
Administrativas, Universidad El Bosque, Bogotá.**

**[jrio@unbosque.edu.co](mailto:jrio@unbosque.edu.co)**

**Fabian Mauricio Sastre Cristancho**

**Programa de Negocios internacionales, Facultad de Ciencias Económicas y  
Administrativas, Universidad El Bosque, Bogotá.**

**[fsastre@unbosque.edu.co](mailto:fsastre@unbosque.edu.co)**

**Director:**

**Boris Cendales**

**ORCID: 0000 – 0002 – 6904 – 7339**

**Trabajo de proyecto de grado, de la Facultad de Ciencias Económicas  
y Administrativas, Universidad El Bosque.**

**Bogotá, Colombia 2020**

## **Resumen**

**Propósito:** Teniendo en cuenta la importancia que en los últimos años han cobrado los procesos de movilidad académica internacional dentro de las instituciones de educación superior, esta investigación tiene como propósito identificar las principales diferencias culturales entre los entornos de universidades extranjeras y universidades colombianas, haciendo uso de las dimensiones culturales planteadas por Hofstede.

**Diseño:** Para el desarrollo del presente trabajo, se realizó una investigación de tipo exploratorio con un enfoque cualitativo fenomenológico, por medio de entrevistas a profundidad realizadas a 6 profesores que actualmente residen en Colombia y, que cuentan con estudios de postgrado en universidades extranjeras de Europa y Estados Unidos.

**Hallazgos:** A partir de la información recolectada, se logró identificar que, en universidades extranjeras de lugares como Europa, o Estados Unidos, prima el individualismo, la feminidad y la libertad académica individual, evidenciándose, así mismo, un alto grado de tolerancia al riesgo, y una mayor distancia al poder entre estudiantes y profesores en comparación con las universidades colombianas, en las que el colectivismo y, la indulgencia académica, juegan un papel más importante. Además, es importante resaltar que, a diferencia de la cultura nacional, en las universidades colombianas la tolerancia al riesgo y, la preferencia por un comportamiento ligado a la dimensión de feminidad, están cobrando cada vez mayor importancia.

**Limitaciones / implicaciones de la investigación:** Reconociendo la posibilidad de que tanto en el proceso de recolección, como, de análisis de datos, se hayan sesgado el análisis de datos hacia la confirmación de la teoría de las dimensiones culturales, los resultados obtenidos en la presente investigación reflejan la necesidad de implementar, dentro de las universidades colombianas, estrategias de enculturación que sirvan como apoyo en los intercambios educativos, ya sea, por medio de la modalidad de electiva libre o, de asignaturas dentro del pensum académico.

**Palabras Clave:** Cultura; individualismo; colectivismo; movilidad académica

## **Abstract**

**Purpose:** Taking into account the importance that international academic mobility processes within higher education institutions have gained in recent years, this research aims to identify the main cultural differences between the environments of foreign universities and Colombian universities, making use of of the cultural dimensions raised by Hofstede.

**Design:** For the development of this work, an exploratory type investigation was carried out with a phenomenological qualitative approach, through in-depth interviews with 6 professors who currently reside in Colombia and who have postgraduate studies in foreign universities in Europe and the United States.

**Findings:** Based on the information collected, it was possible to identify that, in foreign universities in places such as Europe, or the United States, individualism, femininity and individual academic freedom prevail, thus demonstrating a high degree of tolerance to risk, and a greater distance to power between students and professors compared to Colombian universities, in which collectivism and academic indulgence play a more important role. In addition, it is important to highlight that, unlike the national culture, in Colombian universities risk tolerance and the preference for behavior linked to the dimension of femininity, are becoming increasingly important.

**Limitations / implications of the research:** Recognizing the possibility that both the data collection and analysis process have biased the data analysis towards confirming the theory of cultural dimensions, the results obtained in the present research reflects the need to implement, within Colombian universities, enculturation strategies that serve as support in educational exchanges, either through the modality of free elective or, of subjects within the academic curriculum.

**Keywords:** Culture; individualism; collectivism; academic mobility

## **Introducción**

Este estudio investiga las principales dimensiones interculturales que intervienen en el proceso de internacionalización educativa de personas colombianas en universidades extranjeras, haciendo énfasis en las culturas europeas y anglosajonas.

Para entrar en contexto, los procesos globalizados han ubicado a la educación dentro de una nueva realidad basada en la internacionalización, considerándose esta, según la OCDE (como se citó en como en López, 2010), como “un proceso mediante el cual las funciones de enseñanza, investigación y servicios en un sistema de educación superior se vuelven internacionalmente e interculturalmente compatibles” (p.10).

Por lo tanto, la movilidad internacional se ha convertido en un pilar indispensable dentro de las instituciones educativas, que han empezado a plantear estrategias enfocadas en la internacionalización de procesos centrales, como el currículo, los modelos pedagógicos y la docencia, así como de otros elementos informales como eventos internacionales, conferencias y clubes de conversación en otros idiomas, entre otros (Echeverría y Lafont, 2017).

De esta forma, es clara la importancia que tiene la preparación por parte de las instituciones de educación superior y, por lo tanto, de sus estudiantes, frente a los nuevos entornos que plantea la movilidad hacia universidades extranjeras, en las cuales, claramente, se manejan aspectos culturales distintos, marcados, de una u, otra forma, por las sociedades en las que estas se encuentran inmersas.

Ahora bien, lo anterior cobra un mayor peso si tenemos en cuenta que desde el 2012 hasta el 2018 más de 555.000 colombianos han viajado al extranjero con fines de estudio, lo que si bien es una cifra relativamente baja respecto a otros países, como Estados Unidos, muestra el interés, por parte de los estudiantes colombianos, de desarrollar sus actividades académicas en países distintos al suyo, cosa que muchas veces es motivada, al menos respecto a los casos de maestría o doctorado, por el menor costo y mayor calidad de universidades extranjeras (Peña, 2019).

Así mismo es importante tener en cuenta la afirmación hecha por Alexis Ortiz Morales, director del Centro de Relaciones Interinstitucionales de la Universidad Distrital, quien (como se citó en Peña, 2019) menciona que los procesos educativos de migración se han visto favorecidos en gran medida porque las nuevas generaciones son más abiertas a la innovación y al conocimiento, y tienen una mayor capacidad de aprendizaje porque, entre otras cosas, “dominan ya una segunda lengua, situación que no era común en el pasado, lo que se evidencia en que para el 2018 total de personas entre los 18 y 29 años que viajaron para estudiar en el extranjero, fue de 10503, lo que, teniendo en cuenta el total de personas de las demás edades que hicieron lo mismo para dicho año, refleja un incremento del 25,8%, frente al número de intercambios académicos del 2012.

Por lo tanto y, teniendo en cuenta que en Europa queda la primera zona de acogida estudiantil en el mundo y que, de igual forma, países anglófonos, como Estados Unidos, representan un gran atractivo para dicho sector (Campus France, 2019), este estudio se centra en las experiencias educativas y sociales de estudiantes colombianos dentro de dichas regiones.

De esta forma, el objetivo principal de esta investigación es identificar las principales diferencias culturales entre los entornos de universidades extranjeras y universidades colombianas. Los objetivos específicos son:

1. Recopilar perspectivas sobre la cultura de las universidades extranjeras y colombianas
2. Caracterizar la cultura de entornos educativos y sociales de universidades extranjeras, con un enfoque en Europa y Estados Unidos, por medio de las dimensiones culturales de Hofstede.
3. Y caracterizar la cultura del entorno educativo y social de universidades colombianas por medio de las dimensiones de Hofstede.

Ahora bien, con base en lo anterior, es menester mencionar que el presente proyecto es importante en la medida que servirá como referencia o, punto de apoyo, en el proceso previo de enculturación para los estudiantes colombianos que decidan emprender actividades de movilidad académica hacia las regiones o lugares tratados en la investigación, por lo que,

de esta forma, contribuirá a la creación de una perspectiva más clara y objetiva sobre la forma en que la cultura de otros países crea, en estos, un entorno social y académico distinto al entorno local que conocemos, lo que a su vez, permitirá a la instituciones de educación superior, trabajar en la creación o fortalecimiento de sus estrategias enfocadas en el apoyo a los intercambios educativos hacia el exterior.

Por último, se logró identificar que, si bien es cierto que existen estudios similares que también han realizado análisis sobre las diferencias culturales presentes en los procesos de movilidad académica hacia el exterior, basándose, entre otras cosas, en la recopilación de experiencias y, el uso, en varios de ellos, de las dimensiones culturales de Hofstede, la presente investigación se diferencia gracias a su enfoque inicial que parte de la cultura colombiana y, que, por lo tanto, tiene como objeto establecer las diferencias culturales específicas de esta frente a otros países o regiones desde la perspectiva de un entorno social y académico.

## **Revisión de literatura**

Para la realización de la revisión de literatura se hizo una minuciosa investigación en la que, partiendo del tema general de interculturalidad, producto de la internacionalización integral de hoy en día, se delimitaron los datos encontrados a aquellos referentes a la gestión cultural que un individuo realiza al entrar a un nuevo entorno, en el que su percepción o, enfoque de la realidad, se ve afectada con base a las costumbres que predominan en la cultura particular a la que pretende entrar.

A continuación, se presentarán distintas opiniones de diversos autores que ven en la cultura un factor clave en el desarrollo de cualquier actividad que decida realizar un individuo, seguido de estudios que, a través de experiencias educativas recopiladas, lograron identificar diferencias presentes en los procesos de movilidad académica hacia el exterior. También se presentarán distintas formas de categorizar los comportamientos que una determina persona, o grupo, pueden manifestar al momento de entrar en cualquier diálogo o negociación. Finalmente, se enfatiza la caracterización de la cultura institucional y educativa colombiana frente a otras culturas y en la generación de estrategias que instituciones de educación superior a nivel mundial han adoptado frente a la creciente globalización académica. A grandes rasgos, en los siguientes párrafos se evidenciará la importancia que constituyen en la actualidad, los comportamientos que cada parte involucrada en un proceso multicultural desarrolle frente a una cultura específica y, a su vez, ajena a la propia.

La interculturalidad es un tema que conforme pasan los años va cobrando más importancia, pues el rápido proceso de globalización por el que atravesamos desde hace años, hace que los individuos quieran cada vez más ampliarse hacia nuevos mercados, dentro de lo cual está implícito abrirse a nuevas culturas, tanto de aquellos entornos formales, o institucionales, como de aquellos que se desarrollan dentro de un contexto más social e, informal.

Es así como las publicaciones realizadas hasta el momento reflejan, mediante la comparación de comportamientos, cómo el resultado del ingreso en un nuevo entorno, dependen en gran medida de la gestión cultural. De esta manera, se han revelado datos que plantean retos, oportunidades y, ventajas, en temas de dicha gestión para ciertos sectores,

como lo es la educación superior, aspecto en el que, respecto a Colombia, se evidencia un gran interés por expandirse hacia nuevos mercados.

De esta forma, Moreno y De La Torre (2008) afirman que:

En los últimos años, el surgimiento de la economía del conocimiento y una competencia global de las cualificaciones (habilidades), han proveído de un nuevo incentivo para la internacionalización de los sistemas educativos en la mayoría de los países; además, el reclutamiento de estudiantes extranjeros se ha convertido en una estrategia amplia para incorporar inmigrantes con altas cualificaciones a las empresas globales. (p.2)

Según la revista *The Times Higher Education* (como se citó en Marín, 2016), la Universidad de Harvard fue para el año 2014 la más reconocida a nivel mundial, siendo esto en gran parte debido a sus grandes avances en la consecución de convenios en diferentes regiones del mundo para brindarle a estudiantes, docentes y directivos de diferentes nacionalidades la posibilidad de hacer intercambios.

De esta forma, es relevante tener en cuenta estudios como el realizado por Rehaag (2008), en el que se analizaron las experiencias universitarias de varios estudiantes que realizaron procesos de movilidad académica en el extranjero, de lo que podemos destacar el caso específico de una estudiante mexicana en Alemania, quien aseguró que, por lo general, en dicha cultura las personas son muy cerradas y varios estudiantes universitarios acostumbran a ser bastante reservados, sin embargo, se enfatiza que esto depende del momento o las circunstancias en que estos se encuentren, es decir, la estudiante mexicana, como se mencionó en Rehaag (2008), afirmaba que “los estudiantes están en lo que tienen que estar dependiendo del momento, cuando hay fiesta se dedican totalmente a la fiesta, y cuando hay escuela se dedican totalmente a ella” (p,139).

Así mismo, por medio de un estudio realizado por Fiocchi y Rojas (2015), en el que se analizaron las experiencias de varios estudiantes en universidades extranjeras, teniendo en cuenta, entre otras cosas, la percepción de estos sobre su tiempo de intercambio y, así mismo, sobre los cambios para su vida personal y profesional atribuidos a este proceso, se pudo

determinar, como un factor bastante evidente, la capacidad que adquieren los estudiantes, incluso tras situaciones adversas, gracias a sus procesos de intercambio.

El hecho de haber abandonado por un tiempo la zona de confort que se tenía durante la adolescencia, quienes participan en programas de intercambio suelen desarrollar capacidades adaptativas superiores a las personas que no han experimentado cambios radicales en sus vidas. (Fiocchi y Rojas, 2015, p,22).

Por otro lado, un estudio realizado en la Universidad de Cuenca sobre los estudiantes que salieron de esta hacia procesos de movilidad académica y, de igual forma, de quienes llegaron a esta en tales circunstancias, arrojó como un dato bastante revelador la percepción de los estudiantes ecuatorianos que afirmaban que en los países en los que habían desarrollado sus proceso de intercambio, la gente trabajaba demasiado y, por lo tanto, no se preocupaba en gran medida por tener tiempo para descansar y compartir con sus familias, sin embargo, es importante destacar que en cuánto a este aspecto no se hace referencia específica a algún país en particular (Cueva, Van Hoof, Han, Eljuri, 2015).

Por último, Eldridge y Cranston (2009), por medio de su estudio “Managing transnational education: ¿does national culture really matter?” basado en las dimensiones culturales de Hofstede y, en el que realizaron una comparación entre Australia y Tailandia, lograron identificar características tales, como, la preferencia que existe en Australia por un enfoque igualitario (en términos de distancia al poder) e independiente (sociedad individualista), caso contrario a Tailandia, del cual se percibió una gran distancia al poder, como también, la preferencia hacia un enfoque orientado al grupo (sociedad colectivista). De esta forma, se logró identificar que, a diferencia de los estudiantes tailandeses, los australianos son muy dados a generar debates en los espacios académicos, tratando de realizar análisis críticos que les permitan demostrar la certeza de los diferentes temas sobre los cuales estén estudiando.

Ahora bien, la gestión intercultural que un grupo o individuo decida implementar se puede llevar a cabo con base en diferentes aspectos, pues existen diferentes variables como el lenguaje y las posturas corporales o, siendo un poco más generales, variables que recaen

sobre el lenguaje verbal y no verbal, que pueden ser determinantes al momento de establecer un diálogo o negociación con otra parte.

Diversos autores concuerdan en que nos encontramos inmersos un mundo en que está presente un evidente desfase en la forma en que nos comunicamos. Cuando saludamos, miramos o, llegamos a establecer algún tipo de contacto físico, nuestras intenciones pueden o no, mostrarse de la manera en que pretendemos. Es desde estos aspectos que se han revisado cada una de las posturas pertenecientes a las diferentes regiones del mundo, estableciéndose diferencias tales como el hecho de que un europeo del norte tiende a tomar una postura formal frente a sus diversos procesos, mientras que los norteamericanos tienden a mostrarse un poco más relajados o informales.

Adicionalmente, otra postura que contribuye al estudio de la internacionalización de individuos o grupos bajo el concepto de la interculturalidad, es la que adopta Geert Hofstede al determinar por medio de un estudio realizado a empleados de IBM en 40 países, 5 categorías, que permiten analizar las respectivas culturas de aquellos que deben enfrentarse a entornos culturales distintos. De esta forma, Geert Hofstede plantea la distancia en el poder (jerarquías), la incertidumbre, el individualismo, la masculinidad y la orientación a largo plazo como factores comparativos claves en todo proceso de análisis cultural concerniente al comercio internacional (García, 2011; Krause, 2019; Tarapuez, 2016).

En este orden de ideas, Paramo (2011), afirma que es necesario que: “la unidad administrativa encargada de los negocios internacionales someta a sus profesionales a un lento y cuidadoso proceso de aculturación que les garantice ir aprendiendo sobre la realidad de los mercados con los que se relacionan” (p.3), lo que se puede aplicar al sector educativo en el sentido de que es de gran importancia que las instituciones de educación superior brinden espacios para que sus estudiantes puedan aprender a ser resilientes frente al proceso de gestión intercultural que plantean los intercambios estudiantiles.

Ahora bien, dentro de este mismo contexto, también se han realizados estudios concernientes al específico caso colombiano, dando luz así a determinadas variables que ayudan a esclarecer o, comprender de una mejor manera, la brecha cultural s entre Colombia y otras regiones del mundo.

Es así como se ha generado la concepción de Colombia como un país en donde las jerarquías juegan un papel importante, es decir, que quienes tienden a tomar las decisiones son personas de mayor experiencia y edad. Así mismo, se ha encontrado que en la cultura colombiana predominan actitudes alegres y receptivas frente a los demás. Sin embargo, también hay claros factores que sin duda alguna causan problemas en el relacionamiento entre personas o grupos, siendo uno de los más evidentes, la impuntualidad, reflejada en que incluso tras retrasos de media hora o más no se considera algo del todo mal visto a nivel general y, la falta de preparación respecto a la información de una contraparte a la hora de ir en busca de consolidar un negocio o trabajo (Sarkis y Ocampo, 2015).

Por otro lado, Chartered Institute of Procurement and Supply-CIPS (como se citó en Sarkis y Ocampo, 2015) afirma que la influencia de la cultura puede determinarse con base en la distribución de recursos limitados, en donde la ganancia de uno será la pérdida del otro, cosa que, en Colombia y, desde la perspectiva académica de la obtención de resultados, puede reflejarse en a través de aspectos como las calificaciones (como se evidenciará más adelante en los resultados), las cuales tienden a generar una competencia basada en una ganancia, frente a la pérdida de otro.

De esta forma, según Hofstede Insights (S.F), Colombia presenta una alta puntuación (en la escala de 0 a 100) en 4 de las 6 categorías de Hofstede, específicamente, en la distancia al poder, la masculinidad, la aversión al riesgo y la indulgencia, siendo esta última la más alta con 83 puntos. Por otro lado, el individualismo y la orientación a largo plazo tienen puntuaciones bajas, ambas de 13 puntos.

Ahora bien, también es menester hacer referencia a la importancia que los procesos de intercambio estudiantil han empezado a cobrar en los últimos años, pues como respuesta a la apertura económica y diplomática de los países, la internacionalización estudiantil se ha vuelto uno de los pilares fundamentales de la agenda educativa del país, lo que se evidencia en el cumplimiento de los factores de visibilidad nacional e internacional como uno de los criterios para la acreditación de instituciones y programas académicos, cosa que ha hecho que estas se vean en la necesidad de redefinir sus objetivos y/o misiones que les permitan tener mejores indicadores en temas de presencia académica internacional (Otero, Giraldo y Sánchez, 2018).

Según el CNA (como se citó en Marín, 2016) un programa de alta calidad es reconocido nacional e internacionalmente a través de los resultados de sus procesos misionales, la inserción del programa en contextos académicos nacionales e internacionales, entendido esto como la movilidad y la cooperación académica como un factor de visibilidad en el ámbito nacional e internacional.

De esta forma, y, saliéndonos un poco del contexto específico colombiano, es importante mencionar 5 estrategias que las universidades han adoptado frente a la globalización, las cuales (como se mencionó en Rosas, S.F.) fueron planteadas por Maringe y Foskett (2010) por medio de un estudio realizado a 27 universidades en Reino Unido. Dichas estrategias son:

1. Selección de alumnos internacionales
2. Programas de intercambio para académicos y alumnos
3. Desarrollo de asociaciones internacionales para la enseñanza y aprendizaje
4. Asociaciones colaborativas para investigación y el emprendimiento
5. La internacionalización del currículo.

Finalmente, Murillo y Gallardo (como se citó en Ruiz, Rodríguez y Santiago, 2019) reconocieron que la movilidad estudiantil en Instituciones de Educación privadas es una nueva estrategia de apoyo para el desarrollo de actividades de aplicación del conocimiento, orientando esfuerzos hacia el fortalecimiento de los proyectos, los programas y los servicios educativos basados en procesos de cooperación.

## Marco Teórico

Para poder tener una mejor comprensión sobre los retos que plantea la gestión intercultural en el mundo globalizado de hoy en día, es necesario recurrir a aquellas teorías que han servido de base para establecer los criterios por medio de los cuales se maneja de manera eficiente la interculturalidad actual.

Para empezar, es de gran relevancia traer en cuestión la que posiblemente sea la primera definición antropológica de cultura, dada por Sir Edward Burnett Tylor, quien (como se citó en Pariente, S.F.) afirma que la cultura es: “ese complejo conjunto que abarca los conocimientos, las creencias, el arte, el derecho, la moral las costumbres y los demás hábitos y aptitudes que el hombre adquiere en cuanto miembro de la sociedad” (p. 2).

Es así como Pariente (S.F.) afirma que:

La cultura es una respuesta de los seres humanos a las demandas de su entorno. Se convierte, hablando en términos administrativos, en una estrategia de supervivencia. Todos tenemos, entonces, una “cultura”, en tanto que, como grupo humano, desarrollamos una serie de estrategias que permiten enfrentarnos al ambiente que nos rodea. (p. 2).

Así mismo, es importante tener en cuenta que, según Hofstede (como se citó en Gil, 2018) la cultura se convierte para los seres humanos en lo que la personalidad representa para las personas, cosa que complementa Guilford (como se citó en Gil, 2018) afirmando que la personalidad es el agregado interactivo de características personales, que influye en la respuesta de los individuos al medio.

Por consiguiente y, entendiendo a que hace referencia el concepto de cultura, podemos ahora referirnos al caso concreto de la interculturalidad, por lo que es menester abarcar la definición dada por Bouchard y Taylor, quienes (como se citó en Fiocchi y Rojas, 2015) afirman que la interculturalidad es una política o un modelo que propicia relaciones armoniosas entre distintas culturas que, sin eliminar sus diferencias, contribuyen a la integración social y preservación de vínculos sociales (p, 7).

De esta forma y, de manera un poco más específica respecto a la movilidad internacional académica, Muñoz (como se citó en López, 2010) afirma que:

La internacionalización, en su acepción académica y en su específica articulación como tal, supone una dimensión del que hacer académico e institucional orientado a contribuir transversalmente con el fortalecimiento, ampliación y diversificación de la visión del mundo y de las disposiciones comprensivas en general de los estudiantes. (p.11)

Por lo tanto, antes de iniciar cualquier proceso de penetración internacional, es necesario tener clara la cultura organizacional, es decir, la manera en que actuamos dentro de cualquier grupo, aceptando que dicho comportamiento deberá ser flexible en determinadas ocasiones, para así, posteriormente, si poder emprender acciones hacia la cultura externa presente en los procesos de internacionalización.

Así que, partiendo de lo anterior, es importante mencionar que, con base en la teoría clásica de la administración de Henry Fayol (S.F), debemos ver la organización como un todo, sabiendo que dependiendo de la forma en que esta sea estructurada se logrará, o no, una verdadera eficiencia en los procesos que se lleven a cabo. De esta forma, las funciones que desarrolle cualquier organización deben ir enfocadas hacia cada uno de los niveles de esta, entendiendo que los principios que se establezcan no serán de aplicación general, es decir, estos deberán ser flexibles, pues su uso o aplicación dependerán del entorno en el que se encuentre o se esté desarrollando la organización, lo que podría concluirse en que son la experiencia y la capacidad de decidir las que determinarán la forma de actuar en una determinada situación (FAEDIS, S.F).

Por otro lado, (como se citó en Bustamante y Aguilar, 2013), Chiavenato añade:

La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acciones empresariales mediante la planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas por las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. Por tanto, la administración es el proceso de planear, organizar,

dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia (Sección de marco teórico, párr. 10).

Ahora bien, habiendo aclarado la importancia que representa establecer una correcta administración dentro de una organización, es de gran relevancia mencionar aquellos factores o, postulados, que se han hecho sobre estos y, que ayudan a entender la manera en que la comunicación, con partes externas, afecta directamente cualquier proceso que estemos llevando a cabo.

En primero lugar, es adecuado referirnos a las culturas de alto y bajo contexto identificadas por Edward T. Hall, quien (como se citó en Gámiz, 2015), afirma que en la cultura de bajo contexto, relacionada con una cultura individualista, la información se transmite de manera explícita, es decir, la comunicación, sea en texto o verbal, es clara y directa, incluyendo en ella todo lo que se pretende dar a entender, mientras que la cultura de alto contexto, identificada con la cultura colectiva, se basa en el uso del lenguaje corporal, transmitiendo señales por medio de lo simbólico, lo emotivo o, incluso, por medio del silencio. En pocas palabras, en dicho tipo de comunicación, la información es subjetiva y no se da por mensajes verbales.

De esta forma, vemos que claramente la gestión intercultural abarca un gran número de factores que influyen en la manera en que nos relacionamos con los demás. Por dicha razón, es importante mencionar la contribución hecha por Thomas, Stahl, Ravlin, Poelmans, Pekerti y Maznevski (2008), quienes consideran que la inteligencia cultural resulta de la interacción de 3 elementos, los cuales son el conocimiento, las habilidades y, la metacognición, es decir, es importante que en cualquier proceso de internacionalización o comunicación con una cultura ajena a la propia, se investigue primero las principales características de dicha cultura y, por otro lado, que la persona involucrada en el mencionado proceso, tenga la capacidad o habilidad de adecuarse a un nuevo entorno, lo que claramente está ligado a la metacognición cultural (Bustamante y Aguilar, 2013).

Así que, partiendo de la idea de que un sujeto debe involucrarse en un nuevo entorno cada vez que interactúa con nuevas culturas, es evidente que los efectos generados por la acción de un individuo no solo dependen de sus intenciones, si no que esto está ligado

fuertemente a las condiciones que provee el entorno en el que la persona está interactuando. Esto se explica mejor mediante la ecología de la acción planteada por Morín.

En el momento en que un individuo emprende una acción, cualesquiera que fuere, ésta comienza a escapar a sus intenciones. Esa acción entra en un universo de interacciones y es finalmente el ambiente el que toma posesión, en un sentido que puede volverse contrario a la intención inicial. (Universidad Tecnológica de Pereira, S.F, PARR).

Con todo esto, es más que evidente la importancia de saber manejar el entorno en el que se desarrolla cualquier tipo de negocio o, simplemente, comunicación, pues la interculturalidad ocasiona que los gerentes tengan que enfrentarse a entornos desconocidos, los cuales, en caso de no saber manejarlos, se convertirán en ambientes de confusión y mal entendidos. Por dicha razón, también es adecuado tener en cuenta la teoría de la gestión de la ansiedad y de la incertidumbre, la cual estudia la comunicación interpersonal por medio del planteamiento de 3 aspectos sobre los que actúa esta, los cuales son, el cognitivo, el emotivo y, el conductual (Alsina, 1999).

Por último, es imprescindible mencionar los aportes hechos por Geert Hofstede, pues dichos planteamientos constituyen en gran medida la base para poder analizar una determinada cultura y, de esta forma, poder orientar mejor nuestras decisiones a la hora de querer iniciar cualquier acción frente a esta.

En primer lugar, Hofstede afirma que la cultura es la programación colectiva de la mente, conformada por pensamientos y, sentimientos, que permite que un grupo se distinga de otro, siendo esto consecuencia, de lo que cada uno ha recogido de su entorno, es decir, de las experiencias obtenidas por medio de la familia, escuela e, incluso, el Estado (Gámiz, 2015).

De esta forma y, antes de plantear sus 5 dimensiones culturales, Hofstede asegura que la cultura se conforma por elementos que pueden ser agrupados en un sistema de 4 capas, en donde cada una de estas, resulta de la forma en que se desenvuelva el nivel inmediatamente inferior. De esta forma, encontramos que los valores o creencias perdurables compartidas por un determinado grupo, son la base del modelo, constituyendo así, la capa oculta de la

cultura. En cuanto a los otros 3 niveles, son los rituales, símbolos y, héroes, los que los componen. Siendo más específicos, los símbolos se refieren a todo gesto, dibujo u, objeto, cuyo significado solo es comprensible por quienes comparten la misma cultura. En cuanto a los héroes, estos son aquellas personas, vivas o muertas, reales o, imaginarias, que tienen un alto valor para la sociedad y, por último, los rituales son toda actividad colectiva que representa un alto grado de importancia dentro de la sociedad o grupo en cuestión (Gámiz, 2015).

Por último, Según Gámiz (2015), Hofstede enfatiza en que la cultura se tiene que distinguir de la personalidad del individuo, pues mientras que la primera hace referencia a algo que es común de todos los individuos, es decir, la capacidad de sentir miedo, alegría, etc., la segunda es individual y no compartida por los demás.

Ahora bien, por medio de una exhaustiva investigación, Hofstede establece 5 dimensiones con el objetivo de poder identificar los patrones culturales de cada grupo de individuos. Es así como “cada una de las dimensiones refleja un hecho básico y duradero sobre la sociedad de cada país, es decir, lo que dicha sociedad responde de manera específica ante un problema general con el que cualquier sociedad humana debe enfrentarse” (Tarapuez, 2016, p.65).

Dichas dimensiones son distancia al poder, que se refiere a la perspectiva de cada individuo respecto a la división de poder, es decir, mide la distribución de poder dentro de un grupo determinado, es decir, permite evidenciar que tan accesible es para los miembros con menos poder, acceder a este o, a quienes lo poseen, para construir relaciones más cercanas entre cada miembro de la organización sin importar su cargo.

También está el individualismo – colectivismo, que enfatiza las prioridades que cada grupo establece para alcanzar sus objetivos, lo cual determina si el trabajo de un grupo se basa en un esquema colectivo o, por el contrario, en un modelo individualista donde aspectos como la toma de decisiones o el trabajo interno de la empresa se realizan de manera independiente o individual.

La masculinidad y feminidad, es aquella que mide la división de trabajos entre sexos de una sociedad, haciendo referencia a si una sociedad está más inclinada hacia la competencia y la obtención de resultados por medio de esta (masculinidad) o si, por el contrario, está más centrada en la construcción de buenas relaciones y una alta calidad de vida para todos.

Por otro lado, encontramos la aversión al riesgo, por medio de la cual se analiza la forma en que una sociedad afronta los hechos desconocidos, es decir, que se relaciona con que tan flexible es un grupo respecto a situaciones desconocidas, las cuales, debido a su incertidumbre, presentan riesgos al no poderse controlar en su totalidad.

Adicionalmente, está la orientación a largo plazo, que describe la forma en que una sociedad visualiza sus prioridades con base al tiempo, midiendo, de esta forma, que tanto tiene en cuenta una sociedad prepararse para el futuro y, por lo tanto, invertir para este en vez de realizar cualquier proceso con la mentalidad de obtener resultados de inmediato.

Por último, se encuentra la dimensión que determina si una cultura es indulgente o no, la cual examina el grado de importancia que tiene la felicidad dentro una cultura (Gámiz, 2015; Tarapuez, 2016; AFS, 2020; Durán, 2018).

Es así como teniendo en cuenta las distintas variables mencionadas, se puede contextualizar la realidad en la que está inmerso cada grupo y, por consiguiente, se puede ser más asertivo a la hora de interactuar con estos, independientemente de la distancia entre culturas.

Por último, es de vital importancia mencionar que, entre las teorías mencionadas, el presente trabajo toma como base las 5 de las 6 dimensiones culturales planteadas por Hofstade, para así, por medio de estas, proceder a realizar la caracterización cultural pertinente de cada parte que interviene en la investigación.

## **Método**

### **Diseño de investigación**

Para el desarrollo del presente trabajo, se realizará una investigación de tipo exploratorio con un enfoque cualitativo fenomenológico. El estudio se llevará a cabo mediante un análisis cualitativo de la experiencia académica de estudiantes colombianos en universidades extranjeras, usando el enfoque transcultural de Hofstede (Gámiz, 2015; Tarapuez, 2016).

### **Participantes**

La información sobre la experiencia académica de los estudiantes colombianos en el extranjero se obtuvo a partir de entrevista a profundidad realizadas a 6 profesores que actualmente residen en Colombia y, que cuentan con estudios de postgrado, tales como maestrías doctorados en universidades extranjeras, en universidades tales como la Universidad de Viena, Universidad de Lund, Universidad de Lillie, Universidad Complutense, Universidad de California, entre otras.

### **Instrumentos**

De conformidad con lo expuesto en el Marco Teórico de la presente investigación, se llevaron a cabo entrevistas en la cuales se abordaron los siguientes temas y/o dimensiones:

1. Individualismo, por medio de la cual se determinó si las culturas estudiadas se basan en un esquema colectivista o, por el contrario, en un modelo individualista donde aspectos como la toma de decisiones o el trabajo académico se realizan de manera independiente o, individual (AFS, 2020; Durán, 2018).
2. Distancia al poder, la cual mide la distribución de poder dentro de un grupo determinado, es decir, permite evidenciar que tan accesible es para los miembros con menos poder, acceder a este o, a quienes lo poseen, para construir relaciones más cercanas entre cada miembro de la organización sin importar su cargo (AFS, 2020; Durán, 2018).

3. Masculinidad, Feminidad, que hace referencia a si una sociedad está más inclinada hacia la competencia y la obtención de resultados por medio de esta (masculinidad) o si, por el contrario, está más centrada en la construcción de buenas relaciones y una alta calidad de vida para todos (Feminidad) (AFS, 2020).
4. Evasión a la incertidumbre, que se relaciona con que tan flexible es un grupo respecto a situaciones desconocidas, las cuales, debido a su incertidumbre, presentan riesgos al no poderse controlar en su totalidad (AFS, 2020; Durán, 2018).
5. Orientación a largo plazo, la cual determina que tanto tiene en cuenta una sociedad prepararse para el futuro y, por lo tanto, invertir para este en vez de realizar cualquier proceso con la mentalidad de obtener resultados de inmediato (AFS, 2020; Durán, 2018).
6. En una cultura indulgente, es bueno ser libre, la cual examina el grado de importancia que tiene la felicidad dentro una cultura (AFS, 2020; Durán, 2018).

## **Procedimiento**

Como primer paso, se contactó por medio de correos electrónicos a los profesores de la FCEA de la UEB que hayan cursado estudios en el extranjero, para así poder llevar a cabo las entrevistas pertinentes y, tras su realización, se hizo una transcripción detallada de estas. Seguido a esto, se realizó un análisis temático a partir de las dimensiones descritas en el apartado anterior (dimensiones de Hofstede). Para esto, se revisaron detalladamente las grabaciones de cada una de las entrevistas y, posteriormente, se extrajeron las palabras clave concernientes a cada una de las dimensiones culturales de Hofstede, las cuales se consignaron en una tabla de datos, junto con algunos ejemplos o situaciones específicas mencionadas por los entrevistados. De esta forma, se logró realizar una caracterización de las experiencias académico-sociales en cuestión.

Así mismo, es importante mencionar que, aunque esta investigación no presenta ningún tipo de riesgo, a cada persona entrevistada se le solicitó su debido consentimiento sobre el uso de los datos proporcionados, informándoles que se hará un uso anónimo de ellos.

## **Resultados**

Con base en el análisis temático hecho a partir de las entrevistas realizadas para la presente investigación y, que tuvieron como base las dimensiones culturales de Hofstede, se obtuvieron los siguientes temas y/o características respecto a cada dimensión de los entornos estudiados.

Es importante aclarar que, a pesar de la separación temática, las siguientes características están entrelazadas, por lo que el contexto de una, se puede desarrollar, o ver relacionada, con el de otra.

### **Individualismo vs Colectivismo**

Como su nombre lo indica, esta variable refleja que tan inclinada está una cultura o, grupo, a la obtención de resultados mediante un trabajo colectivo o un esquema individualista (AFS, 2020; Durán, 2018), por lo que, con base en las entrevistas realizadas para la presente investigación, se determinaron los siguientes sub-temas o categorías clave, sobre los que se presentan las características más marcadas o predominantes, respecto a los grupos tratados en la investigación en cuestión.

#### ***Desempeño individual / Trabajo colaborativo.***

De esta forma, se evidenció que, si bien es cierto que en culturas como las europeas o, anglosajonas, existe un trabajo en equipo, es importante aclarar que este, en su mayoría, sirve solo como medio para la discusión o asignación de temas y, así mismo, la toma de decisiones por consenso, pues respecto a las calificaciones o, en general, en lo referente a la entrega de resultados, tiende a predominar el desempeño individual y, por lo tanto, el éxito profesional individual de cada integrante.

Con base en lo anterior es bueno traer a colación un ejemplo dado en una de las entrevistas, en donde se mencionaba que “el trabajo individual se genera desde el punto de vista del estudiante, es decir, socialmente si se promueve un trabajo unificado, pero respecto a los estudiantes, prevalece el trabajo individual. Es muy común que los estudiantes estudien solos y hagan y/o presenten los trabajos o seminarios de manera individual”.

Por otro lado, en la cultura local (universidades colombianas) y, en general, la cultura colombiana, el trabajo colectivo tiene un peso bastante fuerte, pues lo común es manejar los trabajos bajo un sistema de grupos, en donde el resultado de estos se mide por medio del desempeño colectivo, mas no individual, lo que hace que el desarrollo de habilidades blandas sea predominante dentro de la cultura en cuestión.

### ***Autonomía***

Se logró identificar que, dentro de la cultura universitaria de países como Austria, es predominante la autonomía de cada estudiante sobre su trabajo, es decir, lo común es que cada uno desarrolle sus trabajos, proyectos o, en general, estudios, de manera individual y sin la necesidad inminente de una supervisión continua sobre el mismo, por lo que se le asigna un mayor grado de importancia al desarrollo personal.

Un ejemplo de lo anterior, es lo mencionado por uno de los entrevistado quien afirmó:

“Yo creo que no asistí en toda mi carrera a una tutoría, ni tampoco conocí a mi decano, porque solo se hablaba con el decano cuando había un gran problema, lo que es curioso, porque no hay distancia al poder desde el concepto social, pero el individualismo hace que tampoco haya que aplicar a altas instancias para resolver tus problemas”.

Por otro lado, y, por lo tanto, en contraste a lo anterior, en la cultura colombiana es bastante común el interés por desarrollar en su mayoría, cada trabajo de manera grupal sobre el cual muchas veces se evidencia un paternalismo o supervisión continua por parte de las instituciones académicas hacia el desempeño del estudiante.

De esta forma, podemos decir que, a nivel general, se logró identificar que el entorno en el que se desarrollan las actividades académicas de culturas como, las europeas o, anglosajonas, es dominado por una ideología de responsabilidad individual, en el sentido de que, en su mayoría, no hay una supervisión, ni familiar ni, universitaria, sobre el estudiante, pues hay un concepto bastante arraigado sobre que cada individuo es quien, a nivel individual, debe esforzarse y/o cumplir con sus respectivas tareas, cosa que presenta un contraste bastante fuerte con la cultura universitaria colombiana, en la que la inferencia de distintos actores diferentes al estudiante, sobre el desempeño del mismo, es bastante usual.

Así mismo, a pesar de que la competitividad es un factor presente en ambas culturas, es importante aclarar que los entornos extranjeros en cuestión, presentan un comportamiento más arraigado hacia dicha característica, pues el interés hacia la creación de una autoimagen y, crítica propia, es más fuerte que en nuestra cultura.

### ***Interacción Social***

En las culturas extranjeras, la interacción social se promueve principalmente en espacios informales, pues académicamente no se evidencia mucho este factor, por lo que en una de las entrevistas se mencionaba que en ocasiones a los estudiantes latinoamericanos les costaba mucho encajar en este sistema, porque se sentían un poco solos e, incluso, rechazados, caso contrario al entorno colombiano, en el que la interacción social se promueve en gran medida, tanto en espacios formales, como, en los informales.

### **Distancia al poder**

Esta dimensión refleja que tan accesible es para los miembros con menos poder, acceder a este o, a quienes lo poseen, para construir relaciones más cercanas entre cada miembro de la organización sin importar su cargo (AFS, 2020; Durán, 2018).

De esta forma, se consideran relevantes los siguientes aspectos o, temas, para la caracterización, con base en esta dimensión, de los grupos de estudio en cuestión.

### ***Tamaño de la organización***

En cuanto a las culturas extranjeras, se logró evidenciar que, debido a que las universidades europeas y americanas tienden a contar con espacios físicos bastante grandes, se hace más compleja la interacción horizontal entre estudiantes con profesores o, directivos de la universidad, por lo que si bien es cierto, es posible para los estudiantes comunicarse con estos últimos, no es común que lo hagan, debido a que cargos, como por ejemplo, la decanatura, no tienen dentro de sus funciones específicas el atender a los estudiantes, debido, precisamente, a la magnitud del entorno en el que se desenvuelven y, por lo tanto, al gran número de trabajos que esto conlleva.

De esta forma, en la mayoría de los casos, es necesario hacer un previo acuerdo o, solicitud, por parte del estudiante hacia el profesor o, directivo, con el que desee reunirse, es decir, no es común poder entablar conversaciones sobre algún tema académico, sin un previo aviso sobre esta.

Por otro lado, en la cultura colombiana, los entornos, en su mayoría, pequeños, de las universidades colombianas, permiten una mayor cercanía entre sus miembros, por lo que se evidencia la posibilidad de que haya una comunicación directa entre sus miembros, de manera ágil y sencilla, es decir, la comunicación, por ejemplo, de estudiantes con profesores y demás directivos, se puede dar sin la necesidad de establecer procesos complejos de solicitud o, acuerdos previos, es decir, las relaciones de estudiantes con profesores se basan más en un modelo horizontal.

### ***Institucionalidad***

Con respecto a las culturas extranjeras estudiadas, se logró evidenciar que en estas, organizacionalmente, se propicia, en mayor medida, una igualdad o modelo horizontal hacia la obtención de cargos y, así mismo, hacia la resolución de proyectos y/o, conflictos académicos, es decir, se tiende a propiciar un ambiente de inclusión con respecto a la participación de los individuos dentro del grupo, independientemente de su cargo profesional.

Por otro lado, e, internamente, las universidades colombianas tienden a presentar una estructura más rígida o, dicho de otra manera, más enfatizada en un modelo vertical y/o jerárquico, es decir, si bien es cierto que puede que desde la perspectiva de los estudiantes haya una cercanía entre los miembros de la universidad, internamente, la estructura organizacional presenta modelo ligado a la jerarquía.

### ***Distinción formal***

En países como Francia y España, se evidencia una clara distinción verbal de cargos o de títulos por parte de los estudiantes, es decir, al referirse a un profesor o directivo, siempre es necesario enfatizar en el formalismo al decir sus nombres, sin embargo, en países como

Suecia, se puede presentar la ausencia de dicho formalismo verbal, al menos, en entornos algo informales.

En cuanto a la cultura colombiana se evidenció que en la mayoría de contextos, siempre se hace uso de una clara distinción verbal de los cargos o títulos de las personas al momento de referirse a estas, como, por ejemplo, la distinción que se hace al decir “señor decano”.

### **Masculinidad vs Femenidad**

Teniendo en cuenta que esta dimensión hace referencia a si una sociedad está más inclinada hacia la competencia y la obtención de resultados por medio de esta (masculinidad) o si, por el contrario, está más centrada en la construcción de buenas relaciones y una alta calidad de vida para todos (AFS, 2020), pudimos establecer los siguientes aspectos clave con respecto a culturas como la europea y norteamericana, frente a la cultura que se percibe en Colombia con base a esta dimensión.

### ***Competitividad***

En la cultura, especialmente, de los países de la Europa Nórdica, como, por ejemplo, Suecia, se enfatiza bastante en el concepto de competencia sana, por lo que factores como las calificaciones académicas no suelen representar un punto o, foco, generador de egoísmo y discordia entre los miembros de un equipo o sociedad.

La idea de “Si uno es bueno, los demás también pueden serlo” evita que haya una competencia agresiva, es decir, la bien común e, igualdad de oportunidades, es el factor predominante en dichas culturas.

Es importante aclarar que, si bien es cierto que en las universidades europeas puede verse una mayor tendencia hacia la feminidad, esto no implica que no hayan elementos de masculinidad, sin embargo, estos, como se explicó respecto a la competencia, se dan en un entorno de igualdad, por lo que podemos considerar que no hay una polaridad muy marcada en dichos entornos respecto a la dimensión cultural en cuestión, pues ambos términos (M/F), convergen en la obtención de resultados por medio de una competencia sana, propiciada por

aspectos como la equidad en cuestiones de género y la empatía hacia el bienestar personal y familiar.

En cuanto a la cultura colombiana, se evidenció que, debido a la concepción que se tiene con base al prestigio y, su relación con las calificaciones académicas, se puede generar un entorno competitivo agresivo, en el que, como bien se acaba de mencionar, si tienes una buena nota eres excelente, de lo contrario, se llega al fracaso teniendo que repetir todo un curso.

### ***Relaciones sociales***

En culturas como la europea, hay un gran interés por la creación y fortalecimiento de las relaciones personales, pues, si bien es cierto que se tienen altas expectativas respecto a la obtención de buenas oportunidades laborales, también se prioriza el hecho de poder tener un tiempo de calidad para compartir con los demás o, simplemente, no mantener una rutina constante de trabajo.

Ahora bien, en sociedades como la norteamericana, esto puede verse de una manera distinta, pues el individualismo presente en dicho entorno genera, en su mayoría, una sociedad en la que se vive para trabajar.

### ***Comunicación***

Se logró evidenciar que, en culturas como la norteamericana, es común el uso de un lenguaje que traspase las fronteras emocionales, es decir, se maneja una comunicación fuerte en la que aspectos como las correcciones respecto a trabajos se dicen de manera directa y fuerte, pues se prioriza la obtención de resultados, por encima de la armonía en las relaciones, mientras que en Colombia, el tacto emocional es predominante, pues con el fin de mantener una armonía en las relaciones y, por lo tanto, evitar conflictos, las personas tienden a reservarse su opinión, incluso, cuando hacerlo puede concluir en algo positivo y, todo esto, con la intención de no llegar a incomodar a los demás.

### ***Aversión al riesgo***

Por medio de esta dimensión, se puede determinar el grado en que una cultura evita las situaciones desconocidas, las cuales, debido a su incertidumbre, presentan riesgos al no poderse controlarse en su totalidad (Hofstede Insights, S.F), por lo que, con base en la investigación realizada, se lograron determinar las siguientes características clave:

### ***Explorar y aprender***

En la cultura anglosajona y de regiones como la Europa Nórdica, se propicia bastante el interés por explorar, por ejemplo, culturas desconocidas, para así motivar a las personas a que salgan de su entorno local y se enfrenten a nuevas realidades.

Así mismo, debido a que estas son culturas que tienen bastante presente que el riesgo es algo normal y/o cotidiano dentro de cualquier proceso, se maneja una tolerancia respecto al riesgo, cosa que se evidencia en temas como el emprendimiento, lo cual se ve como algo normal y que debe surgir de la iniciativa propia, por lo que se le da bastante apoyo, incluso tras haber presentado algún fracaso, es decir, está muy marcado el concepto de “quien no apuesta, no gana”, cosa que incentiva a que haya un interés bastante grande en explorar nuevos campos a pesar del riesgo.

Ahora bien, respecto a la cultura colombiana, el emprendimiento se considera como algo riesgoso y peligroso, por lo que muchas veces se da por necesidad, más no por iniciativa propia, cosa que se ve aún más marcado por la evasión a dar apoyo a lo desconocido, pues, aunque no podemos decir que en su totalidad es así, en la cultura local sí predomina una tendencia por ir a lo seguro.

Sin embargo, también es importante aclarar que las últimas generaciones, debido al apoyo tecnológico con el que cuentan, han desarrollado un deseo hacia la exploración de lo desconocido.

### ***Planificación***

Si bien es cierto que en países como Austria se evidencia, a nivel social, una planificación bastante fuerte, incluso, en aspectos informales, en los países europeos nórdicos, como Suecia, se manejan procesos más flexibles; por ejemplo, en aspectos académicos como las investigaciones o trabajos de grado, se es posible realizar cambios,

incluso, de orientación investigativa, sin problema alguno, por lo que la planificación no limita la posibilidad a que haya una flexibilidad en dichos procesos.

Por otro lado, se pudo evidenciar que en la cultura colombiana se manejan, en su mayoría, procesos estrictos y planificados con el fin de evitar la incertidumbre, por lo que es común que se presente una parálisis por análisis, es decir, muchas veces se dejan pasar oportunidades por el hecho de pensar demasiado en si arriesgarse o, por el contrario, quedarse en la zona de confort, a pesar de que esto implique no tener un avance positivo respecto al proyecto en el que se esté trabajando.

### **Indulgencia**

Esta dimensión nos permitió evidenciar que tan indulgentes son las culturas del estudio en cuestión, es decir, que tanto manejan el tema de la libertad individual y, a su vez, que tan estrictos son los procesos que se desarrollan dentro de estas.

### ***Responsabilidad y libertad individual***

En culturas como la europea y anglosajona, se puede evidenciar una convergencia bastante interesante respecto a la flexibilidad y los procesos estrictos.

En primer lugar, los estudiantes cuentan con una libertad individual para desarrollar sus procesos académicos sin que haya una constante vigilancia sobre estos y, así mismo, algunas universidades cuentan con nations (fraternidades organizadas y reguladas por los mismos estudiantes) o bares internos en los que se les permite a los estudiantes gozar de su tiempo libre. Sin embargo, todo esto se hace bajo la concepción de responsabilidad individual, es decir, cada estudiante debe ser consciente de sus actos y deberes, pues en caso de que el estudiante no maneje correctamente su autonomía y libertad, los procesos regulatorios son bastante estrictos, es decir, en entornos informales sobre los que las universidades tengan algún tipo de control o, relación, se manejan modelos fuertes en el sentido de que, si los estudiantes no son responsables dentro de estos, se les aplicaran rigurosos procesos sancionatorios.

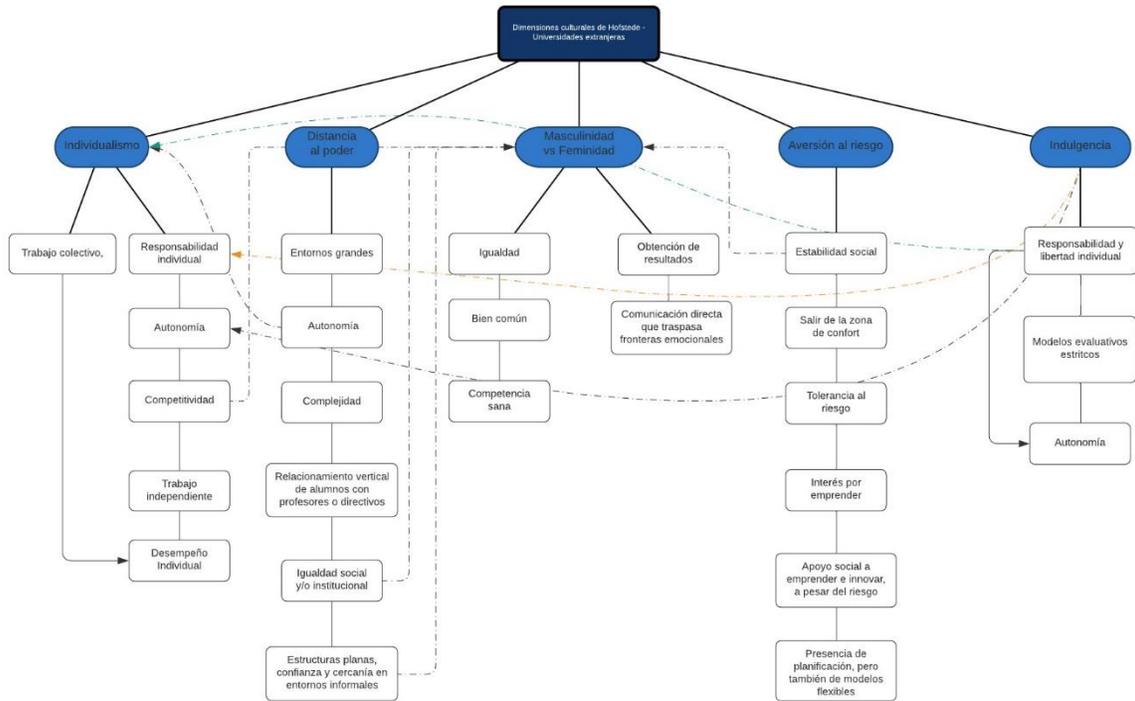
En segundo lugar y, con base a lo anterior, en temas académicos, el código de honor es un tema bastante importante y, así mismo, los modelos de calificación presentan un rigor muy notable.

En general, todo consiste en una libertad, basada en la responsabilidad individual, es decir, a nivel social hay una gran indulgencia basada en la independencia personal, tanto académica como, familiar, sin embargo, académicamente, respecto a los procesos evaluativos, se manejan estructuras más estrictas y, así mismo, cada estudiante, debido al individualismo, es quien tiende a resolver y, hacerse responsable, de sus situaciones particulares, sin la necesidad de que haya un acompañamiento explícito por parte de la universidad.

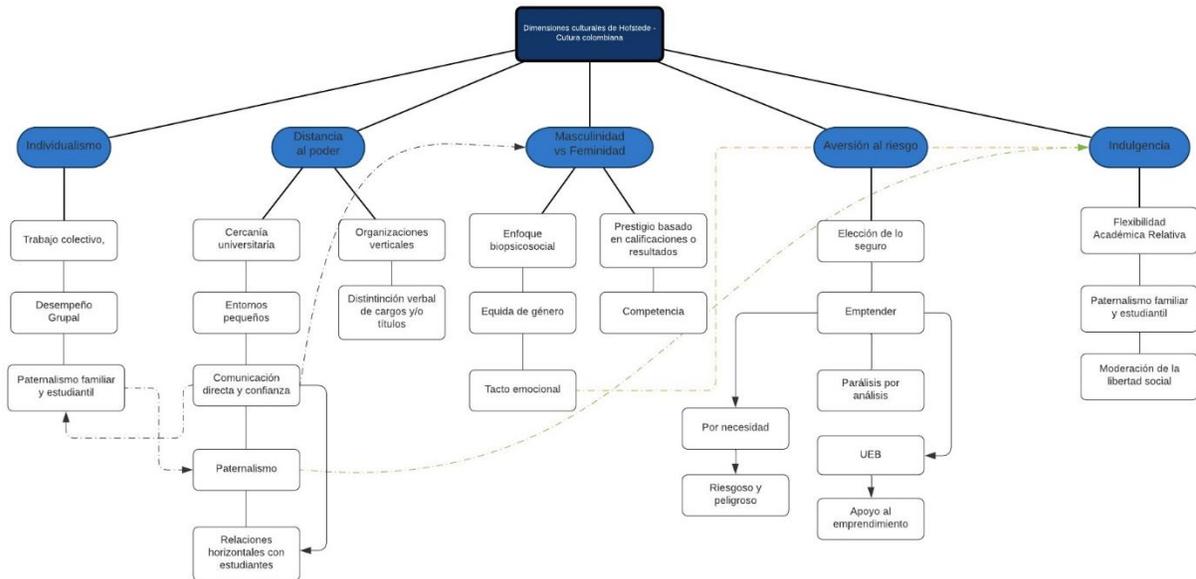
Ahora bien, a diferencia de lo anterior, en la cultura colombiana y, en términos sociales, hay una mayor moderación respecto a la libertad individual, propiciada, en muchas ocasiones, por la familia o, en general, la cultura conservadora del entorno.

Así mismo, académicamente, se tiende a evidenciar una alta indulgencia por parte de las universidades hacia los estudiantes, es decir, el acompañamiento explícito respecto a estos es bastante notable, lo que a veces genera un paternalismo excesivo que tiende a restarle importancia a la responsabilidad individual y, por lo tanto, a la autonomía del individuo frente a sus obligaciones académicas.

De esta forma, los siguientes mapas permiten evidenciar, de manera más sintetizada, los resultados expuestos.



Creación propia. (2020). Mapa relacional – Universidades extranjeras



Creación propia. (2020). Mapa relacional – Universidades colombianas

## **Discusión**

Partiendo de nuestro objetivo principal, que consistió en identificar, con base en las dimensiones culturales de Hofstede, las principales diferencias en la cultura nacional de las universidades extranjeras (de Estados Unidos y Europa) y universidades colombianas, podemos decir que, con respecto a la caracterización del primer grupo, es decir, Europa y Estados Unidos, se puede resaltar la percepción de colectivismo a nivel de sociedad, pero de individualismo a nivel académico en lo referente a la obtención de resultados, en donde prima un concepto de autonomía y, por lo tanto, de responsabilidad individual por parte la comunidad académica, es decir, en términos académicos, los estudiantes tienden a ser más independientes, lo que a su vez resalta un bajo nivel de indulgencia en el sentido de que no hay una continua supervisión y/o acompañamiento por parte de la universidad hacia el estudiante y, así mismo, de que en aspectos evaluativos o regulatorios, los procesos tienden a ser bastante estrictos. Este fenómeno de independencia también se relaciona con los grandes espacios físicos y alto número de estudiantes en estas universidades, en donde, en temas formales o académicos, se evidencia una mayor distancia al poder en lo referente a la relación entre profesores y/o administrativos con los estudiantes, sin embargo, es importante aclarar que a pesar de dicha distancia, estas universidades manejan procesos bastante sólidos encaminados a la igualdad y progresión de oportunidades para sus miembros, independientemente del nivel, cargo o rol de estos.

Por otro lado, se pudo evidenciar que, en el entorno de las universidades colombianas, prima el trabajo colectivo a nivel general, es decir, desde la discusión de temas, hasta la obtención de resultados, propiciado, en gran parte, por el factor paternalista (supervisión continua) que, tanto a nivel académico, como social, se evidencia en estos entornos, lo que a su vez refleja, en términos de relacionamiento entre profesores y estudiantes, poca distancia al poder, pues a diferencia de las universidades extranjeras, es las instituciones de educación superior de Colombia es más accesible y frecuente la comunicación, por fuera de los horarios de clase, entre alumnos y docentes.

De esta forma, podemos observar que, con base en los resultados obtenidos y las dimensiones culturales de Hofstede usadas en la investigación, las universidades extranjeras presentan claras diferencias frente a las universidades colombianas en las dimensiones de

individualismo, distancia al poder e, indulgencia, mientras que, respecto a la feminidad y la aversión al riesgo, ambos entornos tienden a presentar más similitudes. Esto, como se ya se mencionó, hablando en términos de los entornos universitarios, puesto que, a nivel de sociedad de cada país estudiado, las similitudes y diferencias pueden verse desde perspectivas distintas.

Ahora bien, señalando nuevamente nuestro enfoque en de la teoría de Hofstede (García, 2011; Krause, 2019; Tarapuez, 2016) y, específicamente, de sus dimensiones de individualismo, distancia al poder, masculinidad/feminidad, orientación a largo plazo, aversión al riesgo e, indulgencia, consideramos que los resultados obtenidos encajan adecuadamente en la definición y/o características que cada dimensión plantea. Sin embargo, es menester mencionar que se logró evidenciar la existencia de una relación implícita (las subcategorías de cada dimensión influyen en el resultado o comportamiento percibido de otras) entre las principales categorías definidas en los resultados de la presente investigación, cosa que contribuyó aún más a la creación de perfiles respecto a cada cultura.

Así mismo y, de conformidad con el estudio realizado por Rehaag (2008), los resultados obtenidos también reflejan un comportamiento más reservado y estricto, desde la perspectiva académica, por parte de los estudiantes de universidades europeas, frente a estudiantes colombianos y, en general, latinoamericanos, sin embargo, se entiende que, en espacios informales, ambos entornos comparten un comportamiento de interacción, en los que se maneja un ambiente más relajado y de confianza.

Por otro lado y, a pesar de que en el estudio de Cueva, Van Hoof, Han y Eljuri (2015), no se detalla a un país en específico, si es importante mencionar que este afirma que en los países en los que habían estado los estudiantes entrevistados, se evidenciaba un entorno en el que las personas se preocupaban en gran medida por trabajar, más no, por su vida social, cosa que de alguna u, otra forma, concuerda con el resultado obtenido respecto a Estados Unidos, sobre el cual se evidenció que en dicho país “se vive para trabajar”.

De igual manera, la percepción sobre el entorno individualista que se maneja en gran medida en las universidades europeas, así como también, sobre el interés por generar una igualdad entre sus miembros, se complementa con el resultado obtenido en el estudio

realizado por Eldridge y Cranston (2009), en el que se identificó que, en las universidades australianas, existe una preferencia por un enfoque igualitario (en términos de distancia al poder) e independiente (sociedad individualista).

Ahora bien, respecto a la cultura colombiana, los resultados obtenidos también se relacionan claramente con la literatura previamente estudiada, pues al igual que en la investigación de Sarkis y Ocampo (2015), en el presente estudio se logró identificar que localmente se percibe una cultura dada hacia la creación de estructuras institucionales rígidas y, por otro lado, que hay una clara preferencia por los comportamientos alegres y receptivos, en donde prima, el tacto emocional.

Así mismo, lo anterior también se relaciona con los datos proporcionados por Hofstede Insights (S.F), pues al igual que en los resultados obtenidos en la investigación, estos permiten caracterizar a Colombia como un país en donde existe un alto grado de indulgencia y colectivismo, como también, de distancia al poder y masculinidad (a nivel de sociedad, más no en entornos universitarios) y, aversión al riesgo.

Por otro lado, respecto a los términos prácticos, los resultados obtenidos sobre la dimensión cultural Individualismo, reflejan la necesidad de implementar, dentro de las universidades colombianas, estrategias de apoyo a los intercambios educativos, como por ejemplo, cursos de enculturación (i.e. el proceso que permite establecer lo que se considera apropiado y lo que no dentro un contexto cultural específico (Arturo, S.F)), que funcionen como un requisito para cualquier proceso de movilidad académica y que se realicen por parte de los departamentos encargados de la movilidad académica en cada universidad. Así mismo, estos cursos se pueden ofrecer en la modalidad de electiva libre, con el fin de que se compartan sugerencias, basadas en experiencias propias, sobre la interacción social en distintas culturas, especialmente, en los aspectos académicos, sobre los que varios países europeos y anglosajones tienen actitud más reservada y autónoma por parte de los estudiantes, frente a la cultura altamente colaborativa y cercana entre estudiantes, que se evidencia en las universidades colombianas.

De esta forma, de acuerdo con Hernandez, Casillas y Martínez (2020), se propone generar espacios de prácticas reflexivas para analizar casos reales del entorno académico y/o

social en universidades extranjeras, con el fin de que los elementos contextuales permitan mejorar la formación práctica sobre dicho tema. Así mismo, se cree pertinente considerar la posibilidad de incluir, dentro del pensum académico de las universidades colombianas, una asignatura enfocada en el manejo intercultural específico de los entornos académicos extranjeros y, por otro lado, que se habiliten posgrados con énfasis en el análisis estratégico para las instituciones de educación superior que busquen iniciar o implementar procesos de internacionalización en los que la interculturalidad académica y social sean aspectos centrales. Todo esto para lograr obtener un fortalecimiento de los procesos de movilidad académica internacional, pues basándonos nuevamente en la afirmación de Muñoz (como se citó en López, 2010), estos deben contribuir al fortalecimiento, ampliación y diversificación de la visión del mundo y de las disposiciones comprensivas en general de los estudiantes.

### **Limitaciones**

Las limitaciones de este trabajo incluyen, en primer lugar, un sesgo de confirmación, teniendo en cuenta que, como consecuencia de no haber realizado un proceso de triangulación, existe la posibilidad de que tanto en el proceso de recolección, como, de análisis de datos, se hayan sesgado el análisis de datos hacia la confirmación de la teoría de las dimensiones culturales. Por lo tanto, es posible que no se hayan tenido en cuenta otras categorías o variables ajenas a esta que pudieran servir como complemento al trabajo en cuestión. En segundo lugar, se reconoce la presencia de un sesgo de selección, debido a que tanto los investigadores, como los entrevistados, pertenecen a la Universidad el Bosque, por lo que en dicho proceso de selección pueden estar implícitas creencias personales con base en la cultura del entorno social y académico de la universidad. Para futuras investigaciones, se propone, en primer lugar, formular guías de entrevista sin sesgo teórico y triangular las categorías del análisis de contenido entre al menos tres investigadores. En segundo lugar, establecer un rango de entrevistados más variable, que no tenga en cuenta la afiliación institucional.

### **Conclusiones**

Para concluir, los principales hallazgos de la presente investigación hacen referencia al contraste que presentan las universidades extranjeras frente a las colombianas en términos

de autonomía e individualismo, es decir, mientras las primeras adoptan en mayor medida dichos aspectos, las segundas presentan un entorno en que prima el colectivismo y el seguimiento intensivo por parte de las instituciones educativas hacia los estudiantes. Sin embargo, es relevante mencionar que, respecto a la categoría cultural de masculinidad vs feminidad, se logró evidenciar que las universidades colombianas han empezado a emprender un camino basado en la implementación de procesos y/o actividades ligados a la feminidad, por lo que, en este sentido, presentan similitudes con universidades, por ejemplo, europeas. En cuanto a la distancia al poder, se evidenció que el tamaño de las instituciones afecta en gran medida esta dimensión, siendo que en las universidades extranjeras, es menos común el relacionamiento horizontal entre profesores y alumnos, frente a las universidades colombianas, además, a nivel de cultura nacional, se pudo identificar que en Colombia hay una mayor aversión al riesgo, en contraste a países como los europeos, en los que se motiva fuertemente a que las personas enfrenten el miedo a emprender o vivir proyectos y experiencias nuevas.

Ahora bien, con base en lo anterior, las principales implicaciones prácticas sugieren que en las instituciones colombianas de educación superior se haga un mayor énfasis en la implementación de cursos que permitan facilitar el proceso de enculturación al que se enfrentarán aquellos estudiantes que emprendan actividades de movilidad académica hacia el exterior.

Finalmente, algunas de las preguntas que se pueden abordar para futuras investigaciones son ¿Qué países, en términos de cultura, presentan mayores retos para los estudiantes universitarios colombianos que realicen algún proceso de movilidad académica? y, de igual forma, ¿Cómo pueden los estudiantes colombianos adaptarse con mayor facilidad a la cultura académica y social de universidades extranjeras?

## Referencias

- AFS. (2012). Dimensiones Culturales de Hofstede. Recuperado de <https://s3.amazonaws.com/woca-s3/telligent.evolution.components.attachments/13/1637/00/00/00/00/65/14/Hofstede%27s+Cultural+Dimensions...for+friends+of+AFS+2012+-+ESP.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJC2S635RRRB3EOPQ&Expires=1599418235&Signature=UlwJTVq%2fOt%2bKl4Gz6prGR6tYago%3d>
- Alsina, M. R. (1999). La comunicación intercultural (Vol. 22). Anthropos Editorial.
- Arturo, A. (S.F). Enculturación. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/452446/Enculturacion>
- Bustamante, L.P; y Aguilar, S.C. (2013). Retos de gestión intercultural en las actividades de internacionalización de microempresas de Medellín. *Estudios Gerenciales*, 29 (129), 456-465. doi: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.11.011>
- Campus France. (2019). MOVILIDAD INTERNACIONAL DE LOS ESTUDIANTES: TODAS LAS TENDENCIAS DISPONIBLES EN EL INFORME “CHIFFRES CLÉS 2019” DE CAMPUS FRANCE. Recuperado de <https://www.campusfrance.org/es/movilidad-internacional-de-los-estudiantes-todas-las-tendencias-disponibles-en-el-informe-chiffres>
- Chamorro, E. T. (2016). Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora en estudiantes universitarios del departamento del Quindío (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, (41), 60-90.
- Cueva, A., Van Hoof, H. B., Han, R., & Eljuri, M. I. (2015). Las experiencias con programas de intercambio internacionales en la Universidad de Cuenca, Ecuador: Percepciones de participantes. *Maskana*, 6(2), 47-61.
- Dinero (2015). ¿Qué tan importante es la cultura para exportar? . Revista Dinero Disponible en <https://www.dinero.com/economia/articulo/que-importancia-tiene-cultura-negocios/215222>

- Durán Mena, C. (2018). El modelo de seis dimensiones de la cultura. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/el-modelo-de-seis-dimensiones-de-la-cultura/>
- Echeverría L. & Lafont T. (2018). Estado del arte de la movilidad académica estudiantil internacional en las instituciones del Nodo Caribe de la Red Colombiana para la Internacionalización de la Educación Superior. *Revista ObIES* Vol. 2, pp. 58-69.
- FAEDIS. (S.F.). UNIDAD 2. TEORÍAS ADMINISTRATIVAS. *Universidad Militar Nueva Granada*. Recuperado de [http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion\\_empresas/administracion\\_i/unidad\\_2/DM.pdf](http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/administracion_i/unidad_2/DM.pdf)
- Fiocchi, M. C., & Rojas, H. (2015). La experiencia de intercambio estudiantil en el extranjero: análisis de las percepciones de chilenos que en su adolescencia participaron en programas de youth for understanding. *Última década*, 23(43), 207-233.
- Gámiz Lorenzo, P. (2015). Diferencias culturales en marketing internacional: una aproximación a partir del caso de la publicidad de McDonald's.
- García-Lomas, O. L. (2011). La influencia de la cultura en los negocios internacionales. *Boletín económico de ICE*, (3011). Recuperado de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35873238/BICE\\_3011\\_47-52\\_DC1F87CE5EEC51F07F5B7E538EFE5D29.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLA\\_INFLUENCIA\\_DE\\_LA\\_CULTURA\\_EN\\_LOS\\_NEGOC.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200222%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4\\_request&X-Amz-Date=20200222T230945Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=6142e6e349918d1b06a6dd56288a38286e35d6f820aaabce8a5684c776d9fc00](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35873238/BICE_3011_47-52_DC1F87CE5EEC51F07F5B7E538EFE5D29.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLA_INFLUENCIA_DE_LA_CULTURA_EN_LOS_NEGOC.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200222%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200222T230945Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=6142e6e349918d1b06a6dd56288a38286e35d6f820aaabce8a5684c776d9fc00)
- Gómez, M. C. O., Pérez, W. G., & Leyva, J. L. S. (2018). La movilidad académica internacional: experiencias de los estudiantes de Villavicencio, Colombia y Coatzacoalcos, México. *Hallazgos*, 15(30), 177-196

Hernández, Casillas y Martínez. (2020). Reflexión de la práctica: la profesionalización del docente. *Revista Digital Universitaria*. Recuperado de [https://www.revista.unam.mx/wp-content/uploads/a8\\_Reflexion-de-la-practica-la-profesionalizacion-del-docente.pdf](https://www.revista.unam.mx/wp-content/uploads/a8_Reflexion-de-la-practica-la-profesionalizacion-del-docente.pdf)

Hofstede Insights. (S.F). COUNTRY COMPARISON TOOL. Recuperado de <https://www.hofstede-insights.com/>

Kaye Eldridge & Neil Cranston (2009) Managing transnational education: does national culture really matter?, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 31:1, 67-79, DOI: 10.1080/13600800802559286

López Fernández, M. T. (2010). El intercambio estudiantil como recurso promotor del desarrollo humano.

Maldonado Cañón, K. D. (2010). La interculturalidad de los negocios internacionales. *Revista Universidad y Empresa*, 9(12), 261-291.

Disponible en

<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/973/872>

Marín Marín, S. (enero-diciembre, 2016). Intercambio académico, una experiencia de crecimiento personal, profesional, laboral, académico y cultural. *Funlam Journal of Students' Research*, (1), 109-117.

Moreno, L. R. M., & De la Torre PerezΩ, H. (2012). La movilidad estudiantil y el intercambio académico como elementos clave del desarrollo económico local.

Krause, M. (2019, Aug 18). Globalización y diferencias culturales. el impacto de la cultura en la economía y los negocios. *CE Think Tank Newswire* Retrieved from <http://ezproxy.unbosque.edu.co:2048/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.unbosque.edu.co/docview/2275809220?accountid=41311>

Pariente, J. L. (2003). Cultura y administración Intercultural. *Administración y organizaciones*, 3(6), 95-108.

- Peña, C. (13 de abril de 2019). Más de medio millón de colombianos se han ido a estudiar al exterior. *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/vida/educacion/cifra-de-colombianos-que-se-han-ido-a-estudiar-al-exterior-desde-2012-349282>
- Sarkis, Bassam, & Ocampo, Juan José (2015). Negociando con otras culturas: Cómo negocian los colombianos según empresarios mexicanos. *Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas*, 15(29),135-147. [fecha de Consulta 9 de febrero de 2020]. ISSN: 1657-8953. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1002/100243953007>
- Rehaag Tobey, I. M. (2008). Una estancia de estudio en el extranjero: Experiencias en tres continentes. *Revista de la educación superior*, 37(147), 137-147.
- Román Calderón, Juan Pablo (2008). La cultura como función determina las dificultades en lo intercultural. *AD-minister*, (13),103-111. [fecha de Consulta 9 de febrero de 2020]. ISSN: 1692-0279. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3223/322327243006>
- Rosas, L, M. (S.F). La movilidad estudiantil una estrategia de la Educación Superior: Experiencia de estudiantes de intercambio académico en una Universidad canadiense. Recuperado de [https://www.academia.edu/16717489/La\\_movilidad\\_estudiantil\\_una\\_estrategia\\_de\\_la\\_Educaci%C3%B3n\\_Superior\\_Experiencia\\_de\\_estudiantes\\_de\\_intercambio\\_acad%C3%A9mico\\_en\\_una\\_Universidad\\_canadiense](https://www.academia.edu/16717489/La_movilidad_estudiantil_una_estrategia_de_la_Educaci%C3%B3n_Superior_Experiencia_de_estudiantes_de_intercambio_acad%C3%A9mico_en_una_Universidad_canadiense)
- Ruiz, A. D. L. Á. S., Rodríguez, J. F. G., & Santiago, P. R. (2019). Movilidad Estudiantil... nuevas experiencias académicas, otros significados!. *Atenas*, 1(45), 36-50.
- Tarapuez, E. (2016). Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora en estudiantes universitarios del departamento del Quindío (Colombia). *Pensamiento y Gestión*, 41. doi: <https://doi.org/10.14482/pege.41.9699>

Toledo, J. J. G. (2018). El conocimiento de las apreciaciones culturales, como estrategia innovadora en los procesos de internacionalización de las empresas colombianas. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 14(26).

Universidad Tecnológica de Pereira. (S.F.). La complejidad y la acción (Edgar Morin). Recuperado de <https://www.utp.edu.co/rectoria/documentos/la-complejidad-y-la-accion-edgar-morin.pdf>

## **Anexos**

### **Transcripción entrevistas**

<https://docs.google.com/document/d/1KTT83bSDEG9GNfAmuXZo9ql8Ma1aTdFErz9rJmFi2gc/edit?usp=sharing>

### **Base de datos**

[https://drive.google.com/file/d/1DXXlaR-zM\\_ARJCI8A198I227\\_NGY1FNh/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1DXXlaR-zM_ARJCI8A198I227_NGY1FNh/view?usp=sharing)

### **Mapas correlacionales**

[https://drive.google.com/file/d/1AShq7EhMGeEzVYQKWFVUZq749\\_jPr-Uz/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1AShq7EhMGeEzVYQKWFVUZq749_jPr-Uz/view?usp=sharing)

[https://drive.google.com/file/d/1aNKJblpxmR5h79yeRL-vihc7GV\\_dRYq8/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1aNKJblpxmR5h79yeRL-vihc7GV_dRYq8/view?usp=sharing)

