

**Análisis de los valores deseables, deseados y practicados entre jóvenes  
universitarios desde el Modelo de Schwartz**

**Analysis of desirable, desired and practiced values among university students  
based on the Schwartz Model**

Carlos Alberto Jiménez Bandala<sup>1</sup>

Juana Patlán<sup>2</sup>

José Carlos Llanos Gómez<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universidad La Salle México

<sup>2</sup> Universidad Nacional Autónoma de México

Autor para correspondencia: Carlos Alberto Jiménez Bandala, E-mail: [carlos\\_jimenez@ulsa.mx](mailto:carlos_jimenez@ulsa.mx)

**Resumen**

**Introducción:** Los valores son elementos culturales que hacen las veces de pegamento social; su análisis en la organización permite comprender de mejor manera al ser humano. Diversos modelos han sido propuestos para este fin. En este trabajo retomamos a Shalom Schwartz (2005) para analizar la relación y estructura jerárquica de los valores deseables, deseados y practicados entre jóvenes universitarios y los significados que los estudiantes le asignan a dichos valores, con la finalidad de aportar marcos explicativos del comportamiento humano a través de la interacción entre organización e individuo.

**Método:** La investigación se llevó a cabo en estudiantes de la Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad La Salle Morelia mediante una técnica mixta que consistió en la aplicación de un cuestionario a una muestra probabilística y posteriormente se analizaron los datos con la ayuda de redes semánticas naturales.

**Resultados:** Los resultados muestran una convergencia de los valores practicados con los del ideario institucional; así como, cambios en el ordenamiento conforme avanzan en la carrera, de

modo que el estudiante transita de valores mayormente de promoción personal hacia los de trascendencia. Además de que siempre prefiere la apertura al cambio sobre la conservación.

**Discusión o Conclusión:** Las mayores diferencias se encuentran entre los valores deseados y practicados que puede ser explicada por los significados que los estudiantes le asignan a cada valor, por lo que se comprueba que las definiciones operacionales asignadas a cada valor influyen en su ordenamiento jerárquico.

**Palabras clave:** axiología; cultura organizacional; redes semánticas naturales; estudios organizacionales

### **Abstract**

**Introduction:** Values are cultural elements that act as social glue; its analysis in the organization allows us to better understand the human being. Various models have been proposed. In this paper we return to Shalom Schwartz (2005) to analyze the relationship and hierarchical structure of desirable values, desired and practiced among university students and the meanings that students assign to these values, in order to provide explanatory frameworks of human behavior through the interaction between organization and individual.

**Method:** The research was carried out in students of the School of Administrative Sciences of the University La Salle Morelia by means of a mixed technique that consisted in the application of a questionnaire to a probabilistic sample and later the data were analyzed with the help of natural semantic networks.

**Results:** The results show a convergence of the practiced values with those of the institutional ideology; as well as, changes in the ordering as they advance in the career, so that the student moves from values mostly of personal promotion to those of transcendence. In addition, he always prefers openness to change over conservation.

**Discussion or Conclusion:** The greatest differences are found between the desired and practiced values that can be explained by the meanings that students assign to each value, so it is verified that the operational definitions assigned to each value influence its hierarchical ordering.

**Keywords:** axiology; organizational culture; natural semantic networks; organization studies

## Introducción

El análisis del comportamiento humano en las organizaciones es la base fundacional de los Estudios Organizacionales con la Escuela de Relaciones Humanas que relacionó el comportamiento del trabajador con los resultados de la organización. Esta escuela concluye que es imprescindible para obtener resultados positivos que el administrador realice la modelación de dicho comportamiento (Mayo, 1933). Los principales resultados demostraron que el trabajador no actúa aislado, sino en correspondencia a un grupo, mayormente informal, dentro de la organización y que define así mismo los elementos que lo cohesionan tales como prácticas, valores, actitudes y creencias.

Estos hallazgos abrieron la puerta a discusiones teóricas que pugnaban entre explicar el comportamiento desde lo individual (análisis psicológico y psicoanálisis) o lo colectivo (estudios culturales, institucionalismo). Para los primeros, es el sujeto el que de forma voluntarista es capaz de influir para modificar elementos como los valores y las creencias (Pfeffer y Salancik, 1978; Child, 1997; Rond e Thiethart, 2007); mientras que, para los segundos, son las estructuras las que determinan dichos elementos (Powell y DiMaggio, 1983; Zucker, 1987; Astley y Van de Ven, 1983). En un punto intermedio se encontraría el interaccionismo simbólico, que admite que los sujetos son influidos e influyen en la conformación de aspectos culturales o sociales (Blumer, 1982; Goffman, 1959). Lo anterior permite, a cualquier organización, conocer la forma en que permea el ambiente externo con el interno y la forma en como se refleja en elementos como la visión, misión, valores, objetivos y en general la como se construye y reproduce la cultura organizacional.

Desde estas perspectivas, podríamos ver a los valores (elementos básicos para entender el comportamiento del ser humano) desde tres dimensiones. Los valores personales, que se refieren a los que de forma individual predisponen a las personas a asumir determinadas acciones y que en este trabajo identificaremos como “deseados”. Los valores organizacionales, que desde un nivel cultural son influenciados por las estructuras formales e informales de la organización y que aquí llamaremos “deseables” y los valores que resultan de esta interacción y que materializan a los deseados y los deseables y que aquí les denominaremos “practicados”.

En ese sentido, este trabajo tiene por objetivo analizar la relación y estructura jerárquica de los valores deseables, deseados y practicados entre jóvenes universitarios y los significados que los estudiantes le asignan a dichos valores, con la finalidad de aportar marcos explicativos del comportamiento humano en las organizaciones a través de la interacción entre organización e individuo. La investigación se llevó a cabo en estudiantes de la Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad La Salle Morelia mediante la técnica de redes semánticas naturales. Se propuso el modelo de Schwartz (2005), para identificar y relacionar los valores prevalecientes en los estudiantes (los que se practican, los deseables y los deseados); posteriormente, por medio del uso de redes semánticas naturales (Reyes-Lagunes, 1993) se identificaron los significados que los estudiantes les otorgan a cada valor.

En la primera parte del artículo, se expone el marco teórico en el que se apoya este análisis; en la segunda parte, se explica la metodología empleada; en la tercera parte, se presenta los resultados y la discusión; finalmente, recomendaciones y conclusiones.

## **Fundamentos teóricos**

Los valores, como un elemento de la cultura, al ser estructuras que combinan creencias con prácticas, son vistos como unidades básicas para entender el comportamiento humano; por ello su estudio se volvió fundamental en el análisis organizacional. Los valores han sido pensados, desde una perspectiva funcionalista, como variables que pueden ser gestionadas desde la dirección para modelar la conducta del individuo y con ello incidir en los resultados de la organización: mayor productividad, estabilidad, permanencia, etc. (Deal y Kennedy, 1982; Hofstede, 1984; Peters y Waterman, 1982). Pero también, desde una perspectiva crítica, los valores se estudian centrando la atención en el ser humano, con la finalidad primaria de entenderlo y posteriormente mejorar sus condiciones de estancia en las organizaciones (Smircich, 1983; Aktouf y Chretien, 1986). En este trabajo se parte desde esta segunda perspectiva.

Los valores, conceptualmente, tienen acepciones múltiples. Desde la Filosofía son definidos como creencias cuidadosamente seleccionadas que guían la conducta (Tunhermanh,

1999); desde la Sociología son estructuras cognitivas que permiten interpretar la realidad (Kornblit, 1994) y desde la Psicología pueden entenderse como atribuciones, juicios y elecciones que surgen del aprendizaje cultural y son determinados de forma institucional (Ross, 2001).

En una construcción interdisciplinar, el análisis organizacional define a los valores como una representación de la cultura que mantienen unido al grupo a manera de un “pegamento social” (Alvesson y Stanley, 1996) y que conecta entendimientos con acción (Smircich, 1983), es decir, son un enlace entre los niveles individual y organizacional. Por tanto, es conveniente estudiarlos a partir de un enfoque psicosocial (interacción entre valores organizacionales y personales).

Bajo esta perspectiva, los valores organizacionales orientan a los valores personales, pero al mismo tiempo los valores personales van moldeando los valores organizacionales. Entre los valores organizacionales y personales subyacen contradicciones propias entre organización e individuo.

La organización intenta establecer una estructura de valores que no necesariamente es compartida por el individuo, mismo que puede responder mediante resistencias abiertas o veladas. La imposición de estos valores organizacionales puede ser causa incluso de sufrimiento del individuo al verse violentado de manera simbólica por un conjunto de creencias que le son ajenas e incluso perturbadoras. Por otro lado, cuando existe compatibilidad entre los valores organizacionales y personales, la respuesta del individuo tiende a ser de adhesión, y, contrario al sufrimiento, proviene un sentimiento de eudaimonía que activa un mecanismo de excitación de los espíritus vitales (Jiménez-Bandala y Jiménez-Bandala, 2016).

De acuerdo con Rokeach (1973), el ser humano atiende de forma diferente cada uno de los valores y les otorga un carácter ordinal de acuerdo con las necesidades de cada individuo, de forma que, aunque los individuos compartan un conjunto de valores (nivel organizacional) cada valor tendría una ponderación específica diferenciada entre individuos (nivel personal). Esta ponderación, sin embargo, no es estática, está en constante cambio y está en función de múltiples factores, entre ellos la naturaleza contradictoria del propio ser humano y su relación con los entornos sociales; es decir, responde a situaciones contingentes.

Schwartz (1992) admite que el ser humano enfrenta contradicciones para ponderar valores, pero a diferencia de Rokeach (1973) no supone que este ordenamiento sea de acuerdo con necesidades sino de elementos motivacionales. Los elementos motivacionales se asocian a lo

deseado (Schwartz y Bilsky, 1992; Schwartz, 2005); mientras que las necesidades a lo deseable (Rokeach, 1973). En la Tabla 1, se exponen algunas diferencias entre estas dos concepciones que en realidad no son excluyentes, sino complementarias. Se observa que lo deseable está asociado al nivel de los valores organizacionales, la forma en que el comportamiento del ser humano es modelado socialmente; mientras que lo deseado responde al nivel de los valores personales, lo que el individuo busca o persigue en su vida.

**Tabla 1.** Características de los valores como lo deseable y lo deseado.

Características de los valores como “lo deseable”	Características de los valores como “lo deseado”
<p>Representan la dimensión cultural de los valores.</p> <p>Tienen un factor de deseabilidad social inherente.</p> <p>Tienen poco poder predictivo en cuanto a conductas porque hacen referencia a una situación ideal.</p> <p>Su función principal es evaluar la conducta propia y la de los demás.</p> <p>Están presentes en el discurso y tienen poder de racionalización.</p>	<p>Representan la dimensión personal de los valores.</p> <p>Tienen menor contenido moral o directivo.</p> <p>Son predictores de conductas porque reflejan lo que la persona realmente quiere o busca en la vida.</p> <p>Su función está relacionada con las motivaciones de los individuos.</p>

**Fuente:** Tomado de García, Medina y Dutschke (2010, p.40).

Pero ¿qué tan complejas podrían ser estas diferencias? Esto supondría que un individuo podría establecer un conjunto de valores deseados que lleguen a ser incompatibles con los valores deseables, incluso con la persecución de otros valores. Para entender estas diferencias, Schwartz (1992) establece un modelo circular que opone 4 tipos de orden superior de valores: la trascendencia a la promoción personal y la apertura al cambio al conservadurismo. A cada tipo asigna también valores de un orden menor, en total destaca 10 valores que él considera universales y que interactúan entre sí de acuerdo con las motivaciones del individuo en un proceso continuo (ver Tabla 2).

**Tabla 2.** Estructura de valores de acuerdo con los tipos de orden superior.

<b>Tipos de orden superior</b>	<b>Valores</b>
Promoción Personal	Poder Logro Hedonismo
Apertura al cambio	Estimulación Individualidad
Trascendencia	Universalismo Benevolencia
Conservación	Tradicición Conformidad Seguridad

**Fuente:** Tomado de Schwartz y Boehnke (2004).

## **Método**

Considerando el modelo de Schwartz (1992) y Schwartz y Boehnke (2004) de estructura de valores, el trabajo de campo buscó en primer lugar analizar la estructura jerárquica del resultado de la interacción entre los valores personales y organizacionales. Como caso, se seleccionó los valores practicados por los estudiantes de diferentes semestres en la Universidad La Salle Morelia. En segundo lugar, se analizó la estructura jerárquica de los valores organizacionales y personales a partir de identificar los valores deseables y deseados de los estudiantes. Por último, se identificaron los significados de asociación semántica (MAS) que los estudiantes le asignan a cada uno de los valores resultantes. Para ello se propuso una investigación de tipo exploratoria, y descriptiva con un diseño no experimental y cuantitativo a partir del uso de la técnica de redes semánticas naturales (Reyes-Lagunes, 1993).

La población de estudio se limitó a estudiantes de la Escuela de Ciencias Administrativas y se diseñó un muestreo probabilístico (porque su tamaño se determinó matemáticamente) , aleatorio (porque cualquier sujeto fue susceptible de participar en el estudio), polietápico (porque su construcción determinó al menos dos etapas: por semestre y por grado) y estratificado (porque se corresponde el tamaño de la muestra a la proporción de estudiantes por semestre) con la finalidad de llegar a resultados representativos y generalizables. En la Tabla 3 se muestra la determinación del tamaño de la muestra considerando un nivel de confianza del 95%, una distribución normal y un error máximo permitido de +/-5%.

**Tabla 3.** Población y muestra de estudiantes de la Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad La Salle Morelia.

		1°	3°	5°	7°
Semestre 13-1	N=376	79	97	115	85
	n=190	40	49	58	43
		2°	4°	6°	8°
Semestre 13-2	N=370	79	91	115	85
	n=188	40	46	59	43

**Fuente:** Elaboración propia.

La población estaba compuesta por jóvenes universitarios con un rango de edad entre 17 y 23 años; debido a que la proporción entre hombres y mujeres es simétrica y que no fue de interés para la investigación la comparativa de género, se decidió no estratificar esta variable en la unidad muestral. Los estudiantes fueron predominantemente de clase media. Cerca del 30% recibía algún tipo de beca o estímulo económico para poder estudiar. Cerca de un 60% eran originarios de un lugar diferente a Morelia, vivían en la ciudad entre semana para estudiar en la Universidad La Salle y los fines de semana regresaban a casa de sus padres. La Escuela en Ciencias Administrativas imparte 4 carreras, sin embargo, tampoco se incluyó en el muestreo polietápico porque el tamaño de los grupos comprometía la calidad del diseño muestral y no se consideraron marcos muestrales específicos por carrera sustentados en la revisión teórica.

Para la identificación de los principales valores lasallistas (puestos en práctica, deseados y deseables) y para identificar los significados que tienen estos valores se utilizaron las redes

semánticas naturales (RSN) en su versión modificada según lo propuesto por Reyes-Lagunes (1993).

Las RSN son una técnica que permite identificar los significados psicológicos, la percepción, los conceptos y las relaciones entre estos en forma natural, obtenidos directamente con los estudiantes. La técnica de RSN se efectúa por medio de un cuestionario que incluye estímulos detonadores (preguntas) que sirven para generar palabras afines a su significado denominadas definidoras (valores lasallistas para el caso que nos ocupa) y su relevancia respecto a su importancia y jerarquía denominándose peso semántico (Reyes-Lagunes, 1993).

Una vez que se han obtenido los datos, el cálculo de resultados se hace mediante un vaciado que relacione la palabra detonadora con todas las palabras que los sujetos dijeron y se indica la jerarquía en la que la pusieron los sujetos con valores que van del 1 al 10. Como ejemplificamos en la Tabla 4.

**Tabla 4.** Ejemplo de un vaciado de datos utilizando la técnica de RSN.

Palabras	Jerarquía									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
“Detonadora”	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
“Relacionada 1”	III	I	II	-	I	I	-	II	I	I
“Relacionada 2”	I	III	II	-	-	-	I	-	II	III
...										
“Relacionada n”	III	-	III	-	III	-	I	I	I	-

**Fuente:** Elaboración propia.

La tabla anterior indica que de la palabra “detonadora”, se mencionaron  $n$  palabras relacionadas. La palabra relacionada 1 fue puesta en el lugar número 1 por 3 personas, en el número 2 por 1 persona, en el número 3 por 2 personas y así sucesivamente.

Después de hacer el vaciado se calculan los valores de cada palabra, primero se define el valor de  $n$  (total de palabras relacionadas que definieron a la palabra estímulo o detonadora). Un valor alto de  $n$  significa una mayor riqueza semántica (Valdez, 2000). Posteriormente se calcula el valor de  $m$ , (peso semántico de cada palabra relacionada) como:

$$m = \sum_{i=1}^n (R_{\alpha} * J_i) \quad (1)$$

Donde  $R_{\alpha}$  representa el valor de la frecuencia de aparición y  $J_i$  el valor semántico por jerarquía. Este valor es asignado por el investigador, donde la jerarquía más alta (1) recibe el valor más alto. Siguiendo el ejemplo de la Tabla 3 y suponiendo que el valor semántico de la jerarquía 1 es 10, la 2 es 9 y así hasta llegar a 10 que es 1. El resultado de la palabra relacionada 1 sería:

$$m = (10 * 3) + (9 * 1) + (8 * 2) + (6 * 1) + (5 * 1) + (3 * 2) + (2 * 1) + (1 * 1) = 75$$

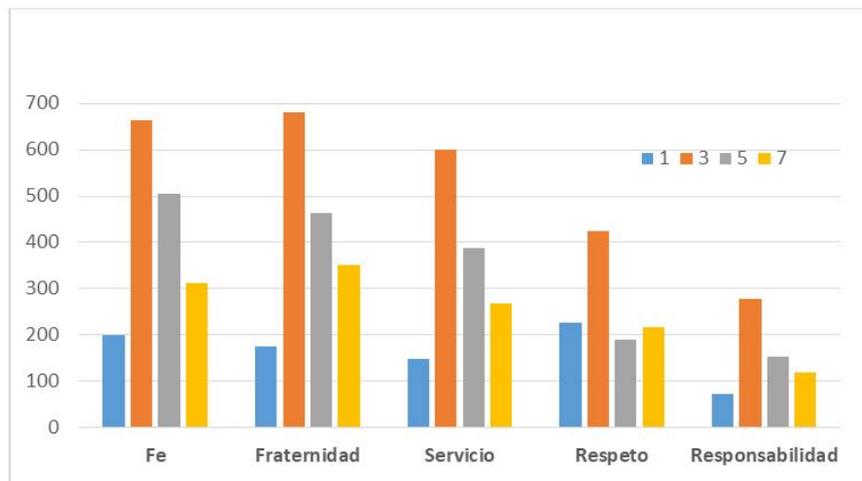
Una vez que se han calculado los valores de  $m$  de todas las palabras relacionadas se ordenan de mayor a menor, siendo las palabras con los valores de  $m$  más altos los que conforman la memoria de asociación semántica (MAS), que es el conjunto de significados que el grupo le confiere a la palabra detonadora (Reyes-Lagunes, 1993).

El trabajo de campo consistió en tres etapas. En la primera etapa (valores que se practican en la organización) se utilizó la muestra definida como semestre 13-1; mientras que para la segunda y tercera etapa (valores deseados y deseables; identificación de significados de asociación semántica) se utilizó la muestra definida como semestre 13-2 (Tabla 3); debido a que se trató de un muestreo aleatorio, es posible que los participantes de la primera etapa hayan sido diferentes a los de la segunda.

Se consideró realizar el estudio en una Universidad por ser un espacio organizacional particular que nos permite acercarnos al comportamiento humano en circunstancias diferentes a las de una empresa. Los estudiantes, como miembros de la organización, se constituyen de forma diferente a la que tendrían los empleados de una empresa, ya que no los sujeta una relación patrón-trabajador, pero tampoco puede definirse como cliente-proveedor. En ese sentido, Olsen (1970) ha definido que las universidades son organizaciones con estructuras y objetivos difusos, es decir, complejos.

## Resultados y discusión

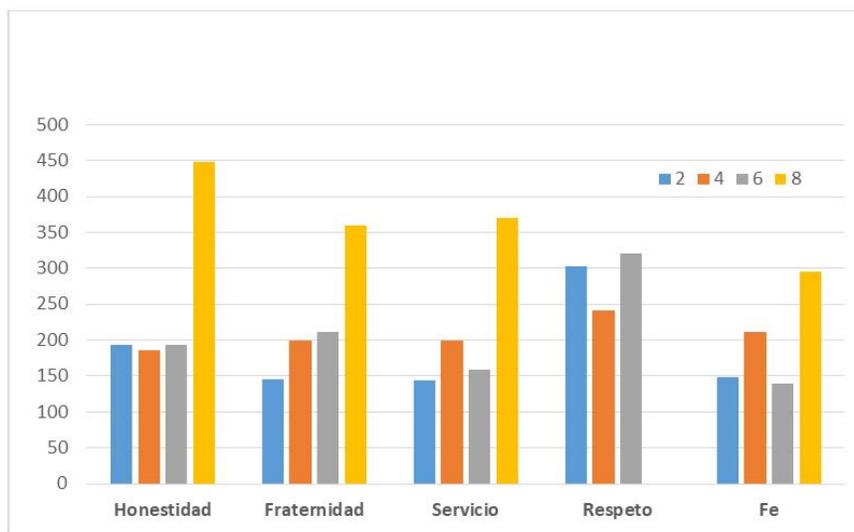
En la Universidad La Salle Morelia se identificaron los 5 principales valores que se practican por los estudiantes de los 4 semestres (1°, 3°, 5°, y 7°) de la Escuela de Ciencias Administrativas. En la Gráfica 1 se observan los resultados por semestre y ordenados por peso semántico. Por los valores totales, en primer lugar, se encuentra la fe (1683), seguida por la fraternidad (1670), el servicio (1403), el respeto (1059) y la responsabilidad (626). Otros valores con menores puntajes fueron la honestidad, la solidaridad, la amistad, la unión y la tolerancia. Estos valores que los estudiantes señalaron poner en práctica coinciden con los valores institucionales que se difunden desde el ideario más general de la Universidad.



**Gráfica 1.** Valores practicados en La Salle Morelia (peso semántico por semestre).

**Fuente:** Elaboración propia.

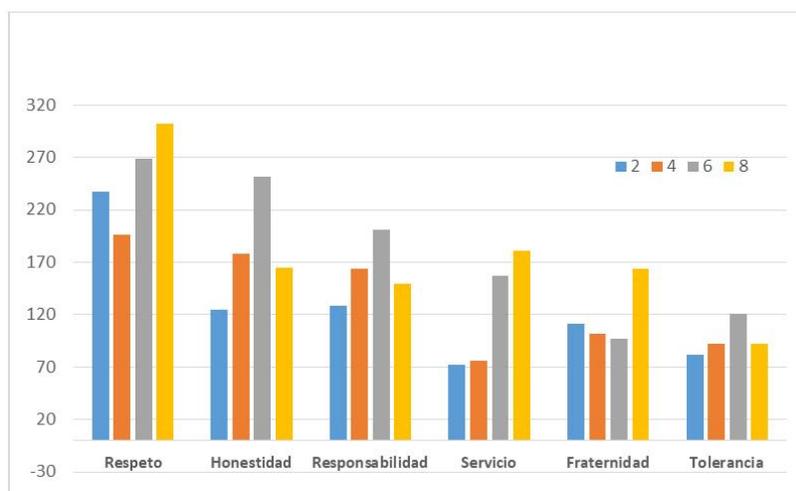
En la Gráfica 2 se muestran los valores deseables (“deber ser”), es decir, como los alumnos perciben los valores organizacionales. Se encuentran ordenados de acuerdo con su peso semántico total y por semestre (2°, 4°, 6° y 8°), el primer valor es la honestidad (1020), seguido de la fraternidad (915), el servicio (872), el respeto (865) y en último lugar la fe (796). Se observa que de los 5 valores institucionales contenidos en el ideario de la Universidad La Salle, no está el de responsabilidad y en su lugar aparece el de honestidad, que además ocupa el primer lugar.



**Gráfica 2.** Valores deseables en La Salle Morelia (peso semántico por semestre).

**Fuente:** Elaboración propia.

En la Gráfica 3 se muestran los valores deseados, es decir lo que los estudiantes de la Universidad La Salle Morelia quieren, de igual forma se ordenan por el peso semántico que obtuvieron y por semestre (2º, 4º, 6º y 8º). En primer lugar, está el respeto (1004), seguido de la honestidad (720), la responsabilidad (644), el servicio (486) y la fraternidad (474). Se observa que no aparece entre los estudiantes el valor de la fe, sin embargo, vemos que aparecen los mismos valores, aunque en diferente orden de los que los estudiantes declararon como deseables.



**Gráfica 3.** Valores deseados en La Salle Morelia (peso semántico por semestre).

**Fuente:** Elaboración propia.

En la Tabla 5 se muestra el comparativo de la jerarquización que los estudiantes hicieron sobre los valores, se ordenan por el peso semántico total de la primera columna (valores practicados).

Aunque no observamos diferencias importantes en los valores deseados (personales) y deseables (organizacionales), si notamos diferencias importantes en la ordenación. Sin embargo, si los valores practicados son el resultado de la interacción entre ambos valores, observamos que hay una convergencia a la ordenación del ideario institucional.

**Tabla 5.** Ordenamiento jerárquico de los valores en la Universidad La Salle Morelia de acuerdo con el peso semántico total.

	<b>Practicados</b>	<b>Deseables</b>	<b>Deseados</b>
Fe	1	5	8
Fraternidad	2	2	5
Servicio	3	3	4
Respeto	4	4	1
Responsabilidad	5	7	3
Honestidad	6	1	2
Solidaridad	7	8	7
Igualdad	8	6	6

**Fuente:** Elaboración propia.

La primera diferencia identificada es que de los valores organizacionales los estudiantes no percibieron la responsabilidad en el orden jerárquico entre los primeros 5 valores. Mientras que en los valores personales la fe no figuró en los primeros 5 lugares. No obstante, en ambos tipos de valores, se mencionó a la honestidad en los primeros 5 lugares, aunque en la práctica apareció en el lugar sexto. Los valores practicados estuvieron más cercanos al ideario institucional y los deseables más cercanos a los practicados, es decir, los estudiantes perciben claramente lo que la organización transmite.

Sin duda la diferencia más importante se observa en el valor de fe. A pesar de que aparece en el primer lugar de los valores practicados, ocupó el lugar número 5 de lo deseable y el número 8 de lo deseado. Otros valores presentaron ordenamientos similares en los tres ámbitos como el

servicio o la solidaridad. Respecto a lo que los estudiantes desean destaca que lo más importante es el respeto y la honestidad; mientras que lo menos importante para ellos es la solidaridad y la fe, es decir, han colocado por delante valores más cercanos a la promoción personal que a la trascendencia.

Dado que los valores deseados se alejaron en ordenación a los practicados y a los deseables, podríamos inferir un proceso adaptativo del comportamiento donde la estructura organizacional ha tenido una mayor influencia sobre el individuo. Para comprobar lo anterior podríamos observar las diferencias entre semestre.

La Tabla 6 muestra el ordenamiento de los valores deseables (organizacionales) por semestre. Se enunciaron de acuerdo con el ordenamiento dado por los valores practicados. Observamos que, en los semestres superiores la fe pierde lugares dentro de la jerarquía de valores. De la misma forma el respeto pierde posiciones. En contraste, valores como la igualdad y el servicio recuperan posiciones y se valoran en una escala más alta conforme avanzan los semestres. El resto de los valores se mantuvo más o menos estable a lo largo de toda la carrera.

**Tabla 6.** Ordenamiento de los valores deseables en la Universidad La Salle Morelia de acuerdo al peso semántico por semestre

Valores/Semestre	2	4	6	8
Fe	3	2	6	5
Fraternidad	4	3	2	4
Servicio	5	4	4	3
Respeto	1	1	1	6
Responsabilidad	6	6	5	7
Honestidad	2	5	3	1
Solidaridad	8	8	8	8
Igualdad	7	7	7	2

**Fuente:** Elaboración propia.

Esto parece indicar que la edad y el conocimiento influyen en los estudiantes para pasar de posiciones de benevolencia y universalismo (trascendencia) hacia los de logro y autoridad (promoción personal); además de la conservación y tradición a la apertura al cambio.

La Tabla 7 muestra el ordenamiento jerárquico que los estudiantes hicieron de los valores por semestre, pero desde lo deseado, es decir los valores personales. Observamos una diferencia entre los valores personales y los organizacionales. El valor de la fe siempre estuvo en los últimos lugares; mientras que el valor del respeto siempre se mantuvo en el primer lugar. Valores como el servicio pasaron de ocupar los últimos lugares hasta los primeros, es decir, aquí sucede lo contrario, que, con lo deseable, a más edad los estudiantes desean pasar de la promoción personal a la trascendencia. En el otro eje (conservación-apertura al cambio) no se aprecia una transición, ya que en todos los semestres siempre se prefirió la apertura al cambio.

**Tabla 7.** Ordenamiento de los valores deseados en la Universidad La Salle Morelia de acuerdo con el peso semántico por semestre

Valores/Semestre	2	4	6	8
Fe	8	8	7	8
Fraternidad	5	4	8	4
Servicio	7	6	4	2
Respeto	1	1	1	1
Responsabilidad	2	3	3	5
Honestidad	3	2	2	3
Solidaridad	4	7	6	6
Tolerancia	6	5	5	7

**Fuente:** Elaboración propia.

De lo anterior tenemos que las principales diferencias indican que dentro de la estructura del modelo de Schwartz (1992), los estudiantes percibieron que los valores organizacionales tendían de la conservación a la apertura y de la trascendencia a la promoción personal; mientras que sus valores personales siempre se mantuvieron en el eje de la apertura y pasaron de la promoción personal a la trascendencia. Esta transición concuerda con diferentes estudios que encuentran en adolescentes una mayor carga de los valores de promoción personal (Bubeck y Bilsky, 2004; Döring, 2010; Döring *et al.*, 2010), mientras que en los adultos una mayor carga en los valores de trascendencia (García Maté, 2013; Schwartz y Boehnke, 2004). La universidad podría estar

ayudando en definir este cambio, pues es en la etapa de formación donde más se identifican estos cambios (Schwartz y Melech, 1999; Abella, Lezcano y Casado, 2017).

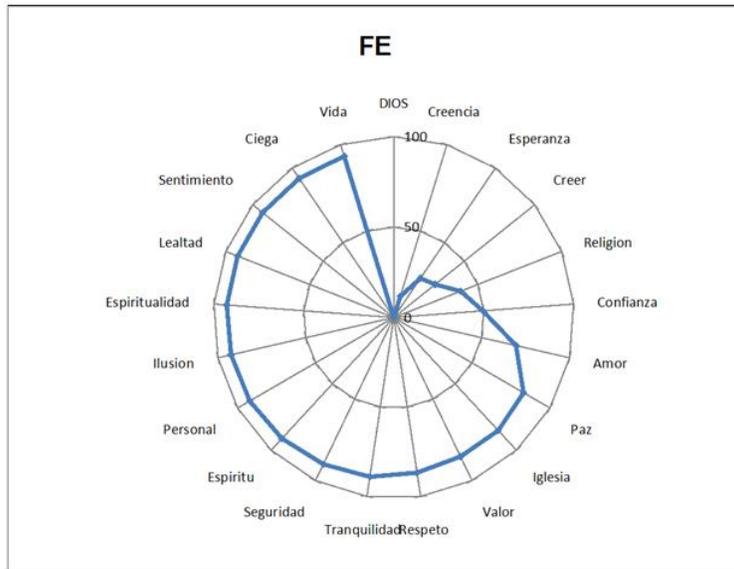
Por otro lado, las estructuras podrían verse tradicionalmente como conservadoras, mientras que el estudiante -y el académico en general- se identifican más con la apertura al cambio (Rescher, 1999). Sí la fe se relaciona en mayor medida con valores conservadores, explicaría porque se mantuvo en los últimos lugares. No obstante, fue enunciada con el mayor valor en la práctica, lo que responde a una concepción de ambigüedad, claramente presente en las manifestaciones de los valores en medios académicos (Infante, 2012).

Las ambigüedades encontradas podrían explicarse a partir de los significados semánticos que los individuos otorgan a los valores, por lo que se procedió a su análisis, lo que además nos ayudaría a comprender del porqué de la jerarquización de los valores; dado que, como señala Rokeach (1973), se hace necesario desarrollar una definición operacional que pueda reflejar las estructuras cognitivas que se forman en torno a cada valor. Para ello, también se utilizó la técnica de RSN. Los valores enunciados fueron ahora las palabras detonantes a partir de las cuales se generaron cadenas de palabras de las que se calculó su peso semántico.

A continuación, presentamos los significados para los 5 valores más importantes en la jerarquización de los practicados que son además los valores promovidos de forma institucional. Se tomaron los 5 valores con mayor peso semántico y siguiendo el mismo método de RSN, se obtuvieron las palabras relacionadas. En este caso, la palabra detonadora era el valor y a cada palabra que expresaban los estudiantes se les asignó un peso semántico. Se presentan a partir de gráficos de red o de telaraña que muestran las distancias semánticas, es decir, los tantos porcentuales que separan cada palabra con respecto a la palabra que obtuvo el mayor peso semántico. Por tanto, las palabras del centro tienen un mayor peso y conforme se alejan del centro indica que obtuvieron puntajes menores.

La Fig. 1 muestra los significados otorgados al valor de la fe. Se observa que las primeras palabras están relacionadas con la religión. La primera palabra es Dios, seguido de creencia, esperanza, creer e incluso religión. Confianza, amor y paz se colocaron hasta el lugar número 7, 8 y 9; aunque dentro las primeras 10 también se incluye la palabra iglesia. Esto nos lleva a deducir que para los estudiantes la fe está muy ligada a la conservación, es por ello que, aunque la perciben como un valor practicado, le otorgan menos peso en los valores deseables conforme

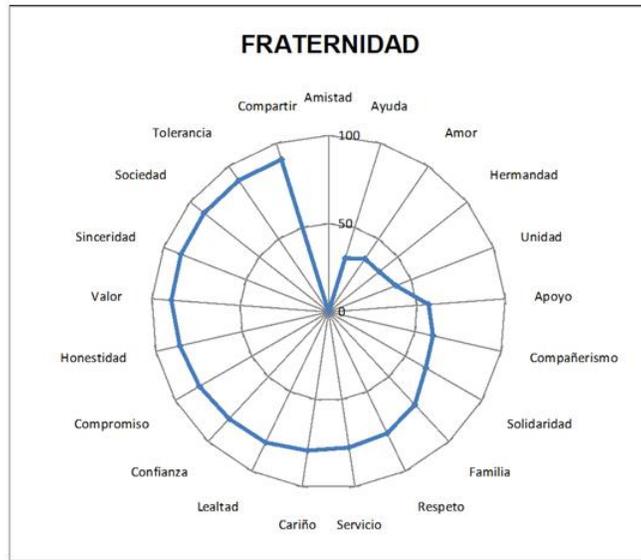
avanzan de semestre por esta tendencia de identificarse en mayor medida con la apertura al cambio conforme avanzan en su edad adulta (García Maté, 2013).



**Fig. 1.** Significado del valor Fe expresado por los estudiantes de La Salle Morelia.

**Fuente:** Elaboración propia.

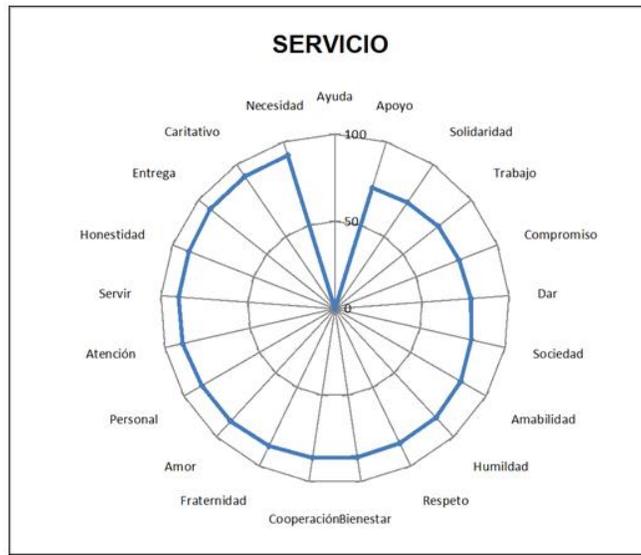
El valor de la fraternidad, el segundo más importante en la jerarquía de los practicados se muestra en la Fig. 2. La palabra con mayor peso semántico que recibió este valor fue amistad, seguido de ayuda, amor, hermandad y unidad, es decir, no está relacionado con la religión. Tanto en la jerarquía de lo deseado como lo deseable este valor se mantuvo en lugares intermedios. Cabe señalar que en la jerarquía de lo deseado este valor fue desplazado por otros como la honestidad y la responsabilidad que fueron mayormente relacionados con conceptos de trascendencia que de promoción personal. Tal como lo vemos en la gráfica, los estudiantes ven poca relación del valor de fraternidad con la honestidad y no se menciona la responsabilidad, lo que refleja congruencia en la escala valorativa de los estudiantes.



**Fig. 2.** Significado del valor Fraternidad expresado por los estudiantes de La Salle Morelia.

**Fuente:** Elaboración propia.

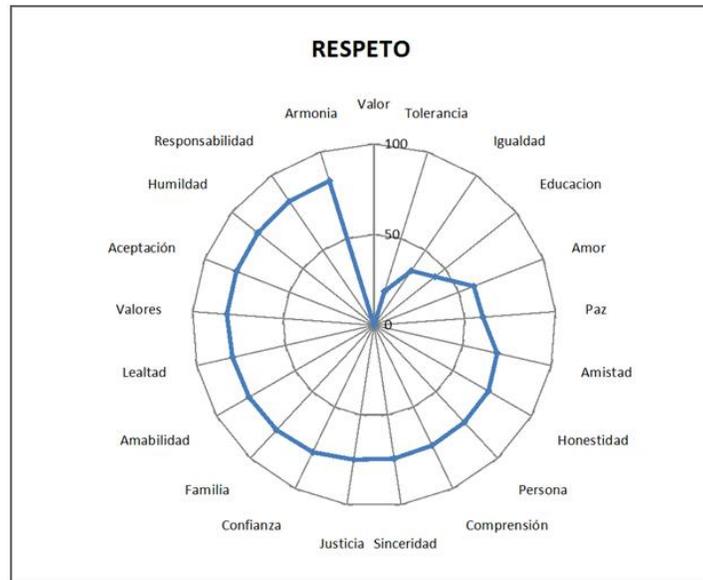
El tercer valor en la escala de practicados fue el servicio. La Fig. 3 muestra los significados que los estudiantes le asignaron. Destaca en primer lugar la palabra ayuda, seguida de apoyo y solidaridad. Este valor se mantuvo también en el mismo nivel entre practicados y deseables y apenas desplazado por la responsabilidad en la jerarquía de los deseables. También se aprecia que, por semestre, este valor, vinculado por un polo de trascendencia (universalismo y benevolencia) va adquiriendo mayor importancia en los últimos semestres de la carrera. Otras palabras que también se relacionaron con este valor fueron: trabajo, compromiso, amabilidad, humildad, respeto, bienestar, cooperación, fraternidad, amor, atención, honestidad, entrega y ser caritativo.



**Fig. 3.** Significado del valor Servicio expresado por los estudiantes de La Salle Morelia.

**Fuente:** Elaboración propia

El valor respeto ocupa el cuarto lugar en la jerarquía de valores practicados y en la de los deseables; sin embargo, ocupa el primer lugar en los valores deseados, es decir es lo más importante para los estudiantes en términos personales. Por semestre, este valor ocupa el número uno en los valores deseables, excepto en el último semestre que se va hasta el sexto lugar. Sin embargo, en los valores deseados en todos los semestres ocupó el primer puesto, por tanto, sus significados adquieren mucha importancia. es uno de los valores imprescindible en la comunidad universitaria.



**Fig. 4.** Significado del valor Respeto expresado por los estudiantes de La Salle Morelia.

**Fuente:** Elaboración propia.

El respeto curiosamente es relacionado con la palabra misma valor, cosa que no ocurre en el resto de los valores, en aquellos donde aparece ocupa un peso semántico muy bajo; es decir, parece que los estudiantes le dan una significación de un valor “maestro”, el respeto es el valor en sí mismo. Otras palabras son la tolerancia, la igualdad, el amor, la paz, la amistad, la honestidad, la comprensión, la confianza, la amabilidad, la lealtad, la aceptación, la humildad, la responsabilidad y la armonía. Esto explica porque en los valores deseados ocupa lugares importantes, pues es relacionado con los polos de trascendencia y de apertura al cambio.

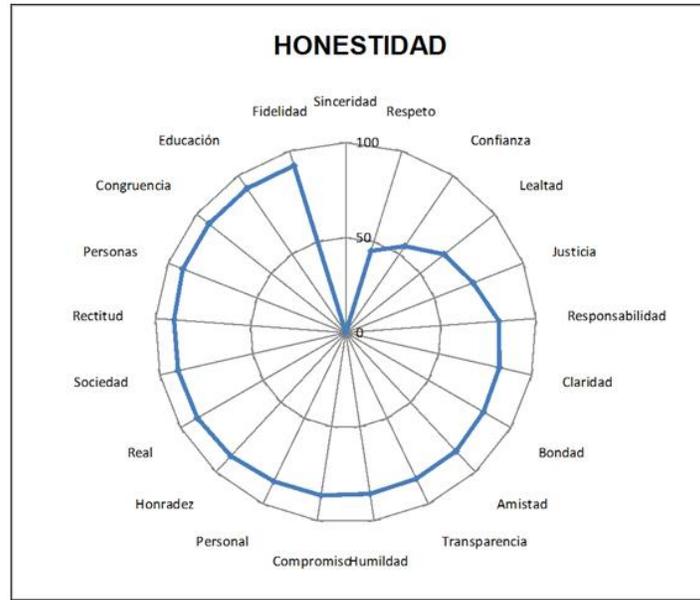
El valor responsabilidad ocupa el quinto lugar de los valores practicados, no se considera tan importante en los valores deseables pues se desplaza hasta el puesto séptimo; sin embargo, en los valores deseados llega a ser mucho más importante pues los estudiantes la colocan en el tercer lugar. En la Fig. 5, se observa que la primera palabra que la relaciona es compromiso, luego cumplimiento y trabajo. La palabra valor ocupa el cuarto peso semántico y respeto que es considerado el valor más importante de los deseados está dentro de las primeras 10 palabras. Sin embargo, por semestre, este valor va perdiendo importancia conforme avanza la carrera.



**Fig. 5.** Significado del valor Responsabilidad expresado por los estudiantes de La Salle Morelia.

**Fuente:** Elaboración propia.

Si bien la honestidad no es un valor que dentro del ideario de la universidad estudiada este declarada expresamente, fue mencionada por los estudiantes en los primeros 5 lugares tanto de la jerarquía de los valores deseables como deseados. De hecho, en los valores deseables ocupa el primer lugar y en los valores deseados ocupa el segundo lugar. Dentro de los valores deseables es más importante en los primeros y en los últimos semestres, en los semestres intermedios parece que pierde importancia. En la Fig. 6 se muestran las palabras relacionadas que dieron significado a este valor. La primera palabra es sinceridad, seguida de respeto, que ha sido el valor más importante, además confianza, lealtad y justicia. Es decir, en este valor se mezclan relaciones tanto del polo de promoción personal con el de trascendencia.



**Fig. 6.** Significado del valor Honestidad expresado por los estudiantes de La Salle Morelia.

**Fuente:** Elaboración propia.

## Conclusiones

Este trabajo busca aportar un marco explicativo de la forma en que la organización modela el comportamiento humano para llegar a los resultados que se ha fijado. ¿Pueden las organizaciones modelar ese comportamiento? Lo hacen por diferentes medios, pudiendo ser dispositivos de coerción o disciplinarios y dispositivos culturales a través de hábitos, ritos, costumbres. Esta modelación, sin embargo, no es unidireccional, sino que se realiza mediante un proceso interactivo entre el individuo y la organización.

Para analizar esta interacción se consideraron los valores de los individuos (como elementos básicos de la cultura) y se contrastaron con los valores organizacionales mediante el modelo de Schwartz (2005) que postula la existencia de una jerarquía que el individuo asigna mediante un conjunto de arreglos motivacionales. Para ello se distinguió entre los valores que los

individuos practican, los que la organización quiere fomentar (valores deseables) y los que los individuos quieren (valores deseados).

El estudio se realizó con jóvenes universitarios y los resultados demuestran la enorme influencia que la organización (universidad) tiene sobre el individuo (jóvenes universitarios) para modelar su comportamiento. Los valores que los jóvenes dijeron practicar no siempre coincidieron con el orden jerárquico que ellos deseaban, sin embargo, si coincidieron los valores que los jóvenes dijeron practicar con los valores deseables (organizacionales), un grado de coincidencia que hubiera sido difícil de encontrar en otro tipo de organización.

Lo anterior tiene las siguientes consecuencias: primero, demuestra que el comportamiento humano es mayormente moldeable durante la juventud; segundo, manifiesta el carácter legitimador de una institución como la universidad, para señalar modelos de conducta imitables por la sociedad; tercero, muestra la existencia de una práctica consolidada de hábitos que reproducen la cultura organizacional.

El uso de redes semánticas naturales (RSN), en lugar del uso de los cuestionarios tradicionales del modelo de Schwartz (2005), es novedosa porque además de identificar la jerarquía que los individuos les otorgan a los valores también permite analizar los significados que estos individuos le otorgan a los valores. A partir de esto fue posible visualizar porque había valores que los individuos decían practicar pero que no necesariamente estaban en la misma jerarquía de deseados, pues mientras los arreglos motivacionales de los individuos estaban más próximos del eje de la apertura al cambio, los valores que les asignaron un valor más bajo le asignaron significados más próximos al eje del conservadurismo.

Los resultados también mostraron los procesos dinámicos, de cambio y las diferencias en la escala valorativa de los seres humanos, de forma particular coinciden con estudios previos que analizan los cambios en las estructuras de valores entre adolescentes y adultos. En el caso de la Universidad La Salle Morelia, indicaron que la jerarquía de los valores practicados está alineada a los valores impulsados de forma institucional desde el ideario de la organización: fe, fraternidad, servicio, respeto y responsabilidad; de forma adicional también se mencionó la honestidad, como parte de la jerarquía de valores y mostraron, que -aunque hubo diferencia de ordenamiento en los valores deseados-, conceptualmente los valores fueron similares a los impulsados por la organización; lo que refleja que los estudiantes, como miembros de la organización, se encuentran identificados con el ideario institucional.

Las diferencias en el ordenamiento jerárquico de los valores deseados con respecto a los practicados nos estarían también indicando un proceso de adaptación, del individuo a la estructura de la organización. En ese sentido, la universidad estaría reflejando un papel formador que permite la transición de preferir la promoción personal a la trascendencia, objetivo explícito, de la organización estudiada. Es decir, la modelación del comportamiento en organizaciones complejas también contribuye para alcanzar los resultados organizacionales.

Desde una perspectiva funcionalista las coincidencias encontradas en la ordenación jerárquica de valores estarían asegurando una mayor estabilidad en la organización y por ende resultados positivos; sin embargo, desde la perspectiva crítica con la que se retoma este estudio, nos gustaría hacer énfasis en que estas coincidencias resultan en ambientes más agradables para los miembros de la organización y ver los resultados, como una consecuencia y no como causa.

De la diferencia más importante con respecto a la ordenación jerárquica, encontrada en el valor de fe, podríamos recomendar, en consonancia con lo hallado, que ésta podría tener una mayor identificación en los valores deseados de los estudiantes si las autoridades universitarias impulsan que se relacione con el polo de la trascendencia y la apertura al cambio y en menor medida con la línea conservadora.

Replicar este tipo de estudios en organizaciones similares podría servir para identificar áreas de oportunidad para desarrollar mejores ambientes de aprendizaje o evitar problemas como la deserción escolar por una falta de identificación entre los valores personales y los organizacionales. Por ejemplo, en esa posición que admite que los elementos culturales de una organización son resultado de una interacción entre individuo y organización, permitiría procesos más participativos para construir/modificar/rediseñar el ideario organizacional, como la misión, visión y los valores y qué tengan un mayor efecto en los individuos de la organización

## **Referencias**

Abella, Victor.; Fernando, Lezcano y Raquel, Casado (2017). Evaluación de la jerarquía de los valores humanos de Schwartz en la adolescencia: diferencias de género e implicaciones educativas, *Revista Brasileira de Educacao*, 22(68): 123-146.

Alvesson, Mats y Deetz, Stanley (1996). Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. En Stewart, Clegg, Cynthia, Hardy y Walter, Nord (Eds.), *Handbook of organization Studies* (pp. 191-217). London: Sage.

- Aktouf, Omar y Michel, Chreti n. (1986). Le cas Cascades. Comment se crée une culture organisation-elle. *Revue française de gestion*, 65-66: 156-166
- Astley, Graham y Andrew, Van de Ven, 1983 Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 28: 245-273. <http://dx.doi.org/10.2307/2392620>
- Blumer, Herbert (1982). *El Interaccionismo simbólico, perspectiva y método*. Barcelona: Hora D.L
- Bubeck, Maike y Wolfgang, Bilsky. (2004). Value structure at early age, *Swiss Journal of Psychology*, Berna: Verlag Hans Huber 63(1): 31-41
- Child, Jhon. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. *Organization Studies*, 18(1): 43-76. <http://dx.doi.org/10.1177/017084069701800104>
- Deal, Terrence y Allan, Kennedy. (1982). *Corporate Culture: The Rites and rituals of corporate life*. New York: Addison-Wesley.
- Döring, Anna. (2010). Assessing childrens's value: an exploratory study, *Journal of Psychoeducational Assessment*, Thousand Oaks, 28(6): 564-577
- Döring, Anna; Andrea, Blauensteiner; Katrin, Aryus; Lisa, Dr gekamp; Wolfgang, Bilsky (2010). Assessing values at an early age: the Picture-Based Value Survey for Children (PBVS-C). *Journal of Personality Assessment*, 92(5): 439-448
- García Mat e, Esteban. (2013). Diseño y evaluación de un programa de entrenamiento en valores como variable moduladora de la autorregulación en personas mayores universitarias. *Tesis* (Doctorado en Ciencias de la Educación)
- García, J.J., Medina, S.E. y Dutschke, G. (2010). Una revisión exploratoria del modelo de Schwartz. *Economía, Gestión y Desarrollo*, 9: 35-66.
- Goffman, Erving. (1959). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Hofstede, Geert. (1984). *Culture's consequences: international differences in Work-Related values*. Beverly Hill: Sage Publications, Inc.
- Infante, J. M. (2012). Los profesores en la UANL: algunos aportes para la interpretación de sus valores éticos, ponencia en IX *Jornada de REDUVAL Educación y valores para el mundo global*. Guadalajara, México: REDUVAL

- Jiménez-Bandala, Carlos y Gabriela, Jiménez-Bandala. (2016). Los procesos de excitación de los espíritus vitales en la cooperación del trabajo en las organizaciones. El caso de la universidad cooperativa de Colombia, en Ramírez, G.; Rosas, J., Lozano, O., et.al. (Comp.) *El análisis organizacional en México y América Latina. Retos y perspectivas a 20 años de estudios*, México: REMINEO.
- Kornblit, Ana (1994). *Vigencia del concepto de valor en las ciencias sociales*. Buenos Aires: Instituto de Investigaciones Gino Germani. Universidad de Buenos Aires.
- Mayo, Elton. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan, Co.
- Olsen, Johan (1970). *A Study of Choice in an Academic Organization*, Bergen: University of Bergen.
- Peters, Thomas y Robert, Waterman (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, Jeffrey y Gerald, Salancik (1978). The external control of organizations: a resource dependence perspective. New York, Harper & Row, 336 p.
- Powell, Walter y Paul, DiMaggio (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48(2): 147-160.
- Rescher, Nicholas (1999). *Razón y valores en la Era científico-tecnológica*, Barcelona: Paidós
- Reyes-Lagunes, Isabel (1993). Las redes semánticas naturales, su conceptualización y su utilización en la construcción de instrumentos. *Revista de Psicología Social y Personalidad*, IX(1): 81-97.
- Rokeach, Milton (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Rond, Mark y Raymond, Thiethart (2007). Choice, chance, and inevitability in strategy. *Strategic Management Journal*, 28: 535-551. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.602>
- Ross, Maria (2001) Psicología social de los valores: una perspectiva histórica. En Maria, Ross y Valdiney, Gouveia (Eds.), *Psicología Social de los Valores Humanos*, pp. 27-49, Madrid: Biblioteca Nueva.
- Schwartz, Shalom (1992). *Universals in the content and structure of values: theory and empirical tests in 20 countries*. *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press.

- Schwartz, Shalom (2005). Basic human values: Their content and structure across countries. En: A. Tamayo y J. Porto (Eds.), *Valores e comportamento nas organizações*, pp. 21-55. Brasil: Vozes.
- Schwartz, Shalom y Bilsky, Wolfwang (1992). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications, *Journal of Personality and Social Psychology*, 58: 88-107.
- Schwartz, Shalom y Boehnke, Klaus (2004). Evaluating the structure of human values with confirmatory factor análisis, *Journal of Research in Personality*, Amsterdam: Elsevier.
- Schwartz, Shalom y Melech, Gila (1999). *Value development during adolescence*. Informe remitido al Ministerio Israelí de Educación.
- Smircich, Linda (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28(3): 339-358.
- Tunhermanh, C. (1999). Los valores una perspectiva universal. Universidad de Guanajuato, México.
- Valdez, Jose Luis (2000). *Las redes semánticas naturales, usos y aplicaciones en psicología social*, México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Zucker, Lynne (1987). Normal change or risk business: institutional effects on the “hazard” of change in hospital organizations, 1959-79. *Journal of Management Studies*, 24(6):671-700. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00468.x>.