

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades**

**Influencia de los círculos de calidad en la creación y mantenimiento del  
sentido de comunidad en una institución de educación superior**

**Proyecto de Investigación.**

**Hilda Paulina Quingalagua Carpio**

**Sicología y Recursos Humanos**

Trabajo de titulación presentado como requisito  
para la obtención del título de  
Licenciatura en Psicología Organizacional y Recursos Humanos

Quito, 13 de mayo de 2019

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**  
**COLEGIO DE CIENCIAS SOCIALES Y**  
**HUMANIDADES**

**HOJA DE CALIFICACIÓN**  
**DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Influencia de los círculos de calidad en la creación y mantenimiento del  
sentido de comunidad en una institución de educación superior**

**Hilda Paulina Quingalagua Carpio**

Calificación:

Nombre del profesor, título académico:

Cristina Crespo, PhD.

Firma del profesor:

---

Quito, 13 de mayo de 2019

## Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Nombres y apellidos: Hilda Paulina Quingalagua Carpio

Código: 00121705

Cédula de Identidad: 1714597091

Lugar y fecha: Quito, 13 de mayo de 2019

## RESUMEN

**Antecedentes:** “La gente anhela un regreso a la comunidad buscando un sentido de conexión con los demás”, y más aún en los lugares de trabajo, donde pasa la mayor parte de su tiempo activo diario (Jo y Kathleen, 2004, p. 46). Esto asociado a los nuevos estilos de vida modernos que han propiciado la conformación de “comunidades personales”, y/o nuevas formas de vinculación que exigen un compromiso más débil por parte de sus miembros, y la complejidad del mundo organizacional actual, nos invita a reconfigurar procesos, formas, y espacios de trabajo para rescatar el componente relacional de comunidad, denominado por McMillan y Chavis (1986) como el sentido psicológico de comunidad. Por ello, se plantea implementar Círculos de Calidad para crear y mantener el sentido psicológico de comunidad dentro de una institución de educación superior.

**Diseño y metodología:** Se utiliza una muestra total de 60 participantes laboralmente dependientes de una institución de educación superior particular y autofinanciada de la ciudad de Quito- Ecuador y cuyas actividades están relacionadas con los procesos de acreditación, evaluación y certificación universitaria. Se propone conformar dos grupos de estudio (caso y control) para evaluar y comprar la influencia de los Círculos de Calidad sobre la creación y mantenimiento del sentido psicológico de comunidad. Al grupo caso se le expondrá a la implementación de los Círculos de Calidad y al grupo control al entrenamiento en Brainstorming como estrategia para mejorar su dinámica laboral en la toma de decisiones y acciones, por un lapso de 6 meses. Se realizará una primera evaluación del sentido psicológico de comunidad a todos los participantes antes de los procesos de intervención (pretest) y, otra cuando haya transcurrido el tiempo estipulado (postest). **Resultados esperados:** Los Círculos de Calidad sí ejercen una influencia positiva sobre la creación y mantenimiento del sentido psicológico de comunidad en el entorno laboral.

**Conclusiones:** Los Círculos de Calidad son una estrategia que influye directamente en la creación y mantenimiento del sentido psicológico de comunidad en el ámbito laboral.

**Palabras clave:** círculos de calidad, sentido psicológico de comunidad, pertenencia, influencia, satisfacción de necesidades, conexión emocional.

## ABSTRACT

**Background:** "People long for a return to the community looking for a sense of connection with others", and even more so in workplaces, where they spend most of their daily active time (Jo and Kathleen, 2004, p.46). This associated with the new modern lifestyles that have led to the formation of "personal communities", and / or new forms of linkage that require a weaker commitment on the part of its members, and the complexity of the current organizational world, invites us to reconfigure processes, forms, and work spaces to rescue the relational community component, named by McMillan and Chavis (1986) as the psychological sense of community. Therefore, it is proposed to implement Quality Circles to create and maintain the psychological sense of community within a higher education institution.

**Design and methodology:** A total sample of 60 labor-dependent participants of a private and self-financed higher education institution of the city of Quito-Ecuador is used, whose activities are related to the processes of accreditation, evaluation and university certification. It is proposed to form two study groups (case and control) to evaluate and buy the influence of the Quality Circles on the creation and maintenance of the psychological sense of community. The case group will be exposed to the implementation of the Quality Circles and the control group to Brainstorming training as a strategy to improve their work dynamics in decision making and actions, for a period of 6 months. A first evaluation of the psychological sense of community will be made to all the participants before the intervention processes (pretest) and another when the stipulated time has elapsed (posttest). **Expected results:** Quality Circles do have a positive influence on the creation and maintenance of the psychological sense of community in the workplace.

**Conclusions:** The Quality Circles are a strategy that directly influences the creation and maintenance of the psychological sense of community in the workplace.

**Key words:** quality circles, psychological sense of community, belonging, influence, satisfaction of needs, emotional connection.

## TABLA DE CONTENIDO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Planteamiento del problema .....</b>                        | <b>1</b>  |
| <b>Justificación.....</b>                                      | <b>5</b>  |
| <b>Objetivos de la Investigación.....</b>                      | <b>7</b>  |
| <b>Marco Teórico .....</b>                                     | <b>8</b>  |
| <b>Sentido Psicológico de Comunidad.....</b>                   | <b>8</b>  |
| ¿Cómo se construye el sentido psicológico de comunidad? .....  | 11        |
| Beneficios de un sólido sentido psicológico de comunidad. .... | 13        |
| Dificultades para crear sentido psicológico de comunidad.....  | 19        |
| <b>Círculos de Calidad. ....</b>                               | <b>21</b> |
| ¿Cómo se construyen los Círculos de Calidad?.....              | 23        |
| Beneficios de la implementación de Círculos de Calidad. ....   | 27        |
| Dificultades para implementar Círculos de Calidad. ....        | 34        |
| <b>Diseño y Metodología .....</b>                              | <b>37</b> |
| <b>Diseño.....</b>   | <b>38</b> |
| <b>Población.....</b>  | <b>39</b> |
| <b>Instrumentos o materiales. ....</b>                         | <b>41</b> |
| <b>Procedimiento de recolección de datos.....</b>              | <b>43</b> |
| <b>Análisis de los datos.....</b>                              | <b>45</b> |
| <b>Consideraciones Éticas .....</b>                            | <b>46</b> |
| <b>Discusión.....</b>  | <b>47</b> |
| <b>Fortalezas.....</b>   | <b>47</b> |
| <b>Limitaciones de la propuesta.....</b>                       | <b>48</b> |
| <b>Recomendaciones para Futuros Estudios.....</b>              | <b>49</b> |
| <b>REFERENCIAS.....</b>  | <b>51</b> |
| <b>ANEXO A: SENSE OF COMMUNITY INDEX (SCI) .....</b>           | <b>55</b> |
| <b>ANEXO B: Formulario de Consentimiento Informado .....</b>   | <b>56</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1 Estrategias y actividades que refuerzan el sentido psicológico de comunidad.....                                   | 12 |
| Tabla 2 Aspectos internos de la organización que interfieren con la construcción del sentido psicológico de comunidad..... | 13 |

## **INFLUENCIA DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD EN LA CREACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL SENTIDO DE COMUNIDAD EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

### **Planteamiento del problema**

“La gente anhela un regreso a la comunidad buscando un sentido de conexión con los demás”, y más aún en los lugares de trabajo donde pasa la mayor parte de su tiempo activo diario (Jo y Kathleen, 2004, p. 46). El origen de la comunidad como espacio territorial compartido se remonta a los siglos XIX y XX como una forma de asociación humana capaz de promover el mejoramiento de la calidad de vida colectiva, a través de la participación y trabajo cooperativo de sus miembros (Eito y Gómez, 2013). No obstante, desde los años 70 hasta nuestros días su importancia se ha debilitado por el surgimiento de nuevas formas de vida y trabajo (Eito y Gómez, 2013; Maya, 2004), y por el asentamiento de nuevos “procesos de urbanización e industrialización” (Maya, 2004, p. 188) que han incidido en el declive de la afiliación y las membresías como formas de asociación humana (Jo, y Kathleen, 2004, p. 47).

Según Eito y Gómez (2013) y Wellman (2001) citado en Maya (2004) los responsables de la desaparición de la comunidad en el siglo XXI son los estilos de vida modernos que han propiciado la conformación de “comunidades personales”, y/o nuevas formas de vinculación que exigen un compromiso mucho más débil por parte de sus miembros. Ejemplos de ello, son relaciones sociales que se mantienen a través de medios técnicos (Müller, 2004), los grupos de autoayuda, voluntariados, y movimientos feministas o ecologistas (Maya, 2004). En otras palabras, Roberti (2012) sostiene que la interacción tradicional cara a cara, la familiaridad, y cercanía para trabajar en equipo y comprometerse, se están debilitando o incluso perdiendo, a causa de estas nuevas formas de vinculación. De modo que, el aislamiento, individualismo, la desconexión y la desafiación, son hoy en día, las nuevas formas de vida y trabajo del hombre (Sennet, 2000. Citado en Roberti, 2012).

En cuanto a los procesos de urbanización, “la masificación y el desorden de la vida urbana” parecen incrementar la distancia psicológica que existe entre el individuo y su entorno y, por tanto, afectar su capacidad de adaptación (Vidal, 2014; Maya, 2004, p. 188). A nivel industrial, los responsables del debilitamiento o ausencia de comunidad serían los continuos cambios de estructura – procesos organizacionales, supervisión, conductas estereotipadas, tamaño organizacional, conflictos, tensiones, estrés, y presión porque causan serias afectaciones al “ajuste psicológico de las personas” (Malik, Shamin, y Ahmad, 2017; Montero, 2009; García, Herrero, 2006, p. 332).

Esta nueva realidad junto al incremento de competitividad, y el surgimiento de nuevas regulaciones impuestas por los entes de control, invitan a las organizaciones e individuos a reconfigurar procesos, formas, y espacios de trabajo que permitan rescatar el factor humano y el componente relacional de comunidad, denominado por sus precursores MacMillan y Chavis (1986) como “sentido psicológico de comunidad”, para mejorar la gestión de calidad y eficiencia organizacional (Jo, y Kathleen, 2004; Caballero, 2002), así como también, para conseguir el progreso económico y social individual y colectivo (Gómez, 2008).

Según varios autores, el sentido psicológico de comunidad es el sentimiento o experiencia subjetiva de pertenencia e interdependencia a una red de conexiones afectivas creadas dentro de una atmósfera de confianza, apoyo mutuo, fe compartida, y seguridad (Sánchez, 2007, citado en Cueto, R., Espinosa, A., Guillén, H., y Seminario, M, 2016; Maya, 2004; Rovai, 2002; McMillan y Chavis, 1986, Sarason, 1974). Según O’Donnell, y Tharp (2012) su presencia en un lugar determinado permite vigorizar e involucrar a cada individuo bajo una visión y objetivos compartidos, y maximizar la participación cooperativa, y comprometida con el progreso y desarrollo colectivo, según lo confirman Jo, y Kathleen

(2004), Maya (2004) y, Pujol, y Navarra (2001). Centrándonos en el campo organizacional, el sentido psicológico de comunidad constituiría “una forma de ejercer sentido de competencia, control, y mejora individual y colectiva” (García. E., y Herrero, J., 2006, p. 338), y el agente de cambio que contrarrestaría la sensación o percepción de aislamiento, individualismo, desconexión, y desafiliación que se vive en el siglo XXI (Miller, 2012; Montero, 2009).

Uno de los mercados más heterogéneos y competitivos que está siendo evaluado constantemente por la sociedad, sectores empresariales, e instancias gubernamentales a través de procesos de acreditación, certificación, y evaluación son las Instituciones de Educación Superior (IES) (Pedroza y Villalobos, 2002). Estos procesos a menudo generan “tensiones, temores, incapacidades percibidas o reales, y situaciones abiertamente conflictivas que surgen a consecuencia de las disparidades relativas al hacer (ritmos de trabajo, decisiones, prioridades, momentos de ejecución, etc.)” (Montero, 2009, p. 619) que, de no ser resultadas oportunamente, pueden escalar hacia el aislamiento, desconexión, y conformación de “relaciones contractuales inherentemente egocéntricas” (Jo, y Kathleen, 2004, p. 47). Estas consecuencias negativas, opuestas al sentido psicológico de comunidad, afectan el abordaje de problemas, la toma de decisiones, el desempeño, participación, y democracia (Eito, y Gómez. 2013), y por consiguiente la competitividad, prestigio, y calidad de organización se ven mermados por las pérdidas de tiempo y recursos en rectificaciones, reelaboración de productos y aumento de desechos (Talib, y Ali, 2003; Caballero, 2002).

Por lo tanto, recuperar el sentido psicológico de comunidad en estas instituciones constituye un reto y una necesidad, porque esta podría ser la única fuente de comunidad y la oportunidad perfecta para impulsar su bienestar, capacidad de respuesta, y calidad, ya que la

mayor parte de su tiempo activo diario lo consumen en su lugar de trabajo (Malik, Shamin, y Ahmad, 2017; Jo, y Kathleen, 2004).

De acuerdo con las revisiones bibliográficas, una de las estrategias de intervención organizacional que reconoce que el factor humano es la pieza clave de la mejora continua y el “elemento esencial de la competitividad de la economía” (Pedroza y Villalobos, 2002, p. 32), son los Círculos de Calidad. Esta estrategia surgió en los años sesenta de la mano de Kaoru Ishikawa, y que desde entonces se utilizan para mejorar procesos y capacidades profesionales (Miller, 2012; Ishikawa, citado en Caballero, 2002). Esta estrategia refuerza la comunicación y participación directa en la toma de decisiones (Suárez, T., y López, L. 2006); promueve la interacción, pertenencia, compromiso, y la creación de conexiones y vínculos interpersonales que desembocan en la satisfacción de todos como bien común (Torres, K., Ruiz., T., Solís, L., y Martínez, F., 2012; Maya, 2004). Desde la perspectiva de cercanía y dados los procesos de interrelación cognitiva y humana que involucra esta estrategia (Hernández, 2006), podríamos decir los Círculos de Calidad sí influyen en la creación y mantenimiento del sentido psicológico de comunidad, objetivo de nuestro estudio. Sin embargo, no existe evidencia bibliográfica que relacione directamente estas dos variables en ningún campo de estudio.

Con estos antecedentes, se propone en la presente propuestas de investigación, implementar los Círculos de Calidad como estrategia para crear y mantener el sentido psicológico de comunidad como fenómeno relacional en estas organizaciones.

## **Justificación**

El individualismo, autonomía, autosuficiencia, y el repliegue del individuo sobre sí mismo, son los ejes de la nueva dinámica laboral y los agentes causales del deterioro del trabajo en equipo, compromiso, y la calidad de las relaciones entre colaboradores (Roberti, 2012). Así como también, los responsables del surgimiento de la desafiliación y el aislamiento como nuevas formas de vida y de trabajo dentro de las organizaciones (Sennet, 2000. Citado en Roberti, 2012).

Esta problemática trasladada al Ecuador y a las Instituciones de Educación Superior (IES) que permanentemente están siendo reguladas, evaluadas, y acreditadas por el Consejo de Educación Superior (CES) y el Consejo de Evaluación y Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) (CES, 2019 y CEAACES, 2019) para asegurar su calidad educativa, y por intermedio de ella, su permanencia, reputación, y prestigio en el mercado (Castillo, Corral, y Aldape, 2017). Nos permite entender el gran reto que enfrentan estas instituciones para alcanzar la calidad no solo como un requisito sine qua non para su óptimo funcionamiento, sino también como la “condición previa” para poder competir y alcanzar la excelencia dentro de un mercado altamente regulado, heterogéneo y cambiante (Torres, K., Ruiz., T., Solís, L., y Martínez, F., 2012, 104). Y nos proporcionan un punto de partida para proponer el uso de una estrategia de intervención organizacional que promueva que los colaboradores de estas instituciones transiten de un esfuerzo aislado al establecimiento de estructuras de interrelación cognitivas altamente dinámicas, participativas, y comprometidas con todo lo que envuelve y representa la organización. (Hernández, 2006).

Sabiendo de antemano que la calidad no solo se concibe como un sinónimo de eficiencia y eficacia (Hernández, L., Urbina, A., Cambero, E. 2018), sino también como la

correcta conexión e interacción de elementos (relaciones interpersonales, lealtad, compromiso, trabajo en equipo, desarrollo intelectual social y laboral) que proporcionan a las instituciones reputación, disponibilidad de recursos, resultados, contenidos, y valor agregado (Gines, citado en Pedroza, y Villalobos, 2002), y que el sentido psicológico de comunidad es la “clave, el elemento de intervención, o motor de cambio que permite superar el individualismo, la fragmentación y las dicotomías sociales” (Eito, y Gómez, 2013, p. 14). Todo esto porque su mecanismo de acción mejora el abordaje de problemas, refuerzan la participación, la toma de decisiones, y la democracia (Eito, y Gómez. 2013).

En torno a los antecedentes citados, la presente propuesta de investigación plantea implementar Círculos de Calidad como estrategia de intervención organizacional para crear y mantener el sentido psicológico de comunidad en las IES. La conformación de estructuras de trabajo colaborativo y de participación directa en la toma de decisiones organizacionales que requieren los Círculos de Calidad (Suárez, y López, 2006; Amengol, et al., 2009), nos darán a conocer, si es posible o no influir en la creación y mantenimiento del sentido de comunidad, reconocido como el elemento de intervención que permitirá superar los efectos de la actual dinámica laboral y de los estilos de vida modernos (Sennet, 2000. Citado en Roberti, 2012; Eito, y Gómez. 2013, 14.).

## **Objetivos de la Investigación**

El objetivo general de esta propuesta de investigación es determinar la influencia de los círculos de calidad como estrategia de intervención organizacional para la creación y mantenimiento del sentido de comunidad.

### **Objetivos específicos:**

- Explorar los beneficios y dificultades de la implementación del sentido psicológico de comunidad en diferentes contextos.
- Analizar los beneficios y dificultades de la implementación de los Círculos Calidad en diferentes contextos.
- Determinar si los Círculos de Calidad, como estrategia de intervención organizacional, pueden influir o no en la creación y mantenimiento del sentido psicológico de comunidad.

## **Marco Teórico**

### **Sentido Psicológico de Comunidad.**

La concepción de “Comunidad” siempre ha estado relacionada con aspectos territoriales, grupos de población, participación local, y barrial (Vidal, et al, 2013). Para ciertos autores, la Comunidad es una forma de asociación humana o “unidad simbólica” que va más allá de la simple suma de esfuerzos individuales (Cueto, Espinosa, Guillén, y Seminario, 2016, p. 2; García, 2008; Jo, y Kathleen, 2004). Para otros, es un “espacio dinámico e intersubjetivo” conformado por individuos que poseen una identidad social definida que se nutre de la motivación, comunicación honesta e interdependencia natural de voluntades en torno a un compromiso significativo (Montero, 2009; Maya, 2004). Todo esto, con la finalidad de responder a las demandas del entorno, buscar el cambio para la mejora, y satisfacer las necesidades del colectivo (Cueto, Espinosa, Guillén, y Seminario, 2016).

En la actualidad, uno de sus componentes definido por McMillan y Chavis en 1986 como “sentido psicológico de comunidad” ha cobrado gran importancia y pertinencia dentro de los ámbitos sociales y organizacionales (Jo, y Kathleen, 2004). De acuerdo a las revisiones bibliográficas, existen varias definiciones al respecto pero todas confluyen con en un mismo punto: Es una forma de apego, o experiencia subjetiva de pertenencia e interdependencia a una red de conexiones afectivas creadas dentro de una atmósfera de confianza, apoyo mutuo, fe compartida, y seguridad para favorecer el compromiso y trabajo en equipo para la consecución de objetivos, aspiraciones, y satisfacción de necesidades compartidas (Cueto, Espinosa, Guillén, y Seminario, 2016; Vidal et al, 2014; Maya, 2004; Rovai, 2002; Hill, 1996; McMillan y Chavis, 1986, Sarason, 1974).

Las investigaciones realizadas en torno a este componente afirman que es la “clave, el elemento de intervención, o motor de cambio que permite superar el individualismo, la fragmentación y las dicotomías sociales” (Eito, y Gómez, 2013, p. 14). Así como también, la estrategia efectiva para la retención de fuerza laboral y cambios positivos en el volumen de los negocios (Jo, y Kathleen, 2004). Todo esto porque su mecanismo de acción mejora el abordaje de problemas, refuerzan la participación, la toma de decisiones, y la democracia (Eito, y Gómez. 2013). No obstante, las distancias geográficas, la reducción del tiempo discrecional, y las vidas “extremadamente agobiantes y llenas de trabajo” han provocado, por un lado, el declive de la afiliación y membresías como formas de asociación humana (Jo, y Kathleen, 2004, p. 47), y por el otro, el establecimiento de nuevas formas de vinculación con “lazos sociales débiles” (García, y Herrero, 2006, p. 337). Es decir, “las personas no se conocen necesariamente, pero si se reconocen como miembros de una comunidad” (García, y Herrero, 2006, p. 337).

Esta situación confirma la decadencia del sentido psicológico de comunidad en diferentes contextos: “participación electoral, afiliación a sindicatos, colaboración con otro tipo de asociaciones, y tiempo compartido con los vecinos” (Putman, 2000, citado en Maya, 2004, p.188), y desafía al ser humano para implementar estrategias que restauren los patrones de sociabilidad, movilicen individuos, y conformen coaliciones con un fuerte sentido de comunidad para que sean capaces de contrarrestar el aislamiento, individualismo, desconexión, y desafiliación como nuevas formas de vida, trabajo, y aprendizaje (Maya, 2004; Rovai, 2002). Es decir, crear sentido psicológico de comunidad, a través de la construcción de espacios donde los miembros puedan desafiarse y nutrirse mutuamente, y cuyas interacciones les permitan trabajar de forma cohesionada por intereses y necesidades

comunes (García, y Herrero, 2006; Rovai, 2002). A nivel laboral, esto constituye un reto y una necesidad, porque los individuos suelen pasar la mayor parte de su tiempo activo diario en sus lugares de trabajo, y este podría ser el único espacio donde puedan desarrollarlo y experimentarlo (Malik, Shamin, y Ahmad, 2017; Jo, y Kathleen, 2004; Chipuer, y Pretty, 2000).

De acuerdo con la revisión bibliográfica, existen varios elementos que se interconectan e interrelacionan para dar como resultado el sentido psicológico de comunidad. Sin embargo, para nuestra propuesta de investigación citaremos a los 4 componentes que McMillan y Chavis (1986) sugieren como esenciales para que exista sentido psicológico de comunidad, al igual que para otros autores citados a continuación: pertenencia, influencia, integración y satisfacción de necesidades, y conexión emocional (Rojas, Cabello, Leiva, Castillo, 2019; Cueto, Espinosa, Guillén, y Seminario, 2016; Maya, 2004; Chipuer, y Pretty, 2000; C).

La **pertinencia** es el sentimiento que aporta al individuo un sentido de trascendencia, identificación, y certeza de inclusión en una estructura que le otorga identidad, valores, historia, símbolos, espacio, seguridad, y confianza (Cueto, Espinosa, Guillén, y Seminario, 2016; Vidal et al., 2014; Maya, 2004; Chipuer, y Pretty, 2000; McMillan y Chavis, 1986). La **influencia** es el “poder que los miembros ejercen entre sí” y sobre las dinámicas del grupo para atraerse y cohesionarse (Rojas, Cabello, Leiva, Castillo, 2019, p. 27; Maya, 2004; Royal y Rossi, 1996). La **interacción y la satisfacción de necesidades** “hace referencia a los valores compartidos por los miembros y los beneficios de pertenecer a la comunidad”, a través de lo cual se refuerza la participación y motivación para ayudar, organizar y priorizar sus actividades en torno al bien común (Rojas, Cabello, Leiva, Castillo, 2019, p. 27; Royal y

Rossi, 1996). Finalmente, las **conexiones emocionales** representan lazos afectivos compartidos que se crean a partir de la interacción saludable y prolongada de los miembros (Cueto, Espinosa, Guillén, y Seminario, 2016; Vidal et al., 2014; Maya, 2004; Chipuer, y Pretty, 2000; McMillan y Chavis, 1986). La presencia de estas conexiones emocionales configura relaciones interdependientes que al conjugarse se potencializan, gracias a la “química y esfuerzos compatibles de sus miembros” (Jo, y Kathleen, 2004, p. 50).

### *¿Cómo se construye el sentido psicológico de comunidad?*

Construir sentido psicológico de comunidad es un proceso que no surge del azar, sino de un sentido de conciencia, creatividad, planeación, estructura, desarrollo, paciencia y persistencia (Rojas, Cabello, Leiva, Castillo, 2019). La explicación de esto es que los individuos requieren de tiempo para desarrollar relaciones interpersonales, identificar y aprovechar oportunidades de participación; así como también para integrarse y comprometerse bajo un propósito compartido (Royal, y Rossi, 1996). Según Jo, y Kathleen (2004) y Montero (2009) su construcción, desarrollo, y mantenimiento requiere pasar por las siguientes etapas:

#### *1era. Etapa.*

Fase de conocimiento, establecimiento del propósito compartido, creación de redes de apoyo, ambiente y cultura (Jo, y Kathleen, 2004). Según Montero (2009) en esta primera etapa se capacita, sensibiliza, concientiza, y compromete a todos los miembros con el “proceso reflexivo-activo” para el éxito de acciones y objetivos (p. 620).

#### *2da. Etapa.*

En esta etapa se suele perder la “ilusión de unidad” por los continuos roces o desacuerdos que se generan del contacto e interacción no acostumbrada (Jo, y Kathleen,

2004, p. 49). “Los individuos recobran su autonomía, se decepcionan entre sí, y la armonía empieza a perderse” (p. 49). Superar esta etapa garantiza la continuidad, compromiso y fortaleza de la comunidad (Jo, y Kathleen, 2004).

### *3ra. Etapa.*

La estructura se solidifica gracias al cuidado mutuo, intercambio de roles, y creación de conexiones interpersonales, lo cual permite sumar y combinar esfuerzos en la formulación de consensos, jerarquización de necesidades, disponibilidad de recursos, y asignación de responsabilidades (Jo, y Kathleen, 2004). La calidad de las relaciones que se establecen determina la efectividad individual y colectiva (Montero, 2009).

### *4ta. Etapa.*

Cuando los resultados se han dado, la comunidad puede romperse, evolucionar, o mantenerse bajo otra perspectiva (Jo, y Kathleen, 2004). Su destino depende del liderazgo, interés y compromiso adquirido de sus miembros (Montero, 2009).

Para tener un poco más claro a continuación se enlistan algunas actividades y estrategias que favorecen (Tabla 1) y/o interfieren (Tabla 2) con la construcción del sentido psicológico de comunidad y que, de acuerdo con la revisión presentada, estarían inmersas en las etapas citadas anteriormente:

| Estrategias   | Actividades   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación, decisión y acción</li> <li>• Compromiso participativo</li> <li>• Control y poder en la comunidad</li> <li>• Desarrollo del poder político y del sentido de eficacia de las comunidades y de las personas interesadas en producir cambios dentro de ellas.</li> <li>• Problematización, desideologización, concientización</li> <li>• Validez psicopolítica</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación para la organización y participación</li> <li>• Sensibilización, problematización, desideologización, concientización</li> <li>• Información abierta, precisa, correcta, oportuna y acorde a las necesidades o situación</li> <li>• Detección y jerarquización de necesidades y recursos hecha con la comunidad</li> <li>• Co-dirección y toma de decisiones</li> <li>• Discusión – reflexión con la comunidad</li> </ul> |

**Tabla 1 Estrategias y actividades que refuerzan el sentido psicológico de comunidad (Montero, 2009, p. 617).**

En cuanto a los aspectos que interfieren con la construcción o implementación del sentido psicológico de comunidad, Montero (2009) propone que estos pueden ser de carácter interno o inherentes a la comunidad y/o agentes externos a la comunidad:

| Aspectos internos   | Aspectos externos  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de objetivos claros</li> <li>• Desorganización interna</li> <li>• No identificar necesidades sentidas por la comunidad</li> <li>• Percepciones debilitantes</li> <li>• Problemas de liderazgo</li> <li>• Falta de comunicación</li> <li>• Falta de motivación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Privilegiar la relación institución – individuo y no la relación comunidad – institución.</li> <li>• Conflictos y tensiones de carácter jerárquico entre ciertas instituciones externas y que afectan a la comunidad</li> <li>• Choques y roces entre instituciones cuyos intereses y misiones coinciden</li> <li>• Polarización ideológica, política o religiosa</li> <li>• Políticas y regularizaciones</li> <li>• Partidización de ciertos grupos</li> </ul> |

**Tabla 2 Aspectos internos de la organización que interfieren con la construcción del sentido psicológico de comunidad (Montero, 2009, p. 623 - 624).**

### ***Beneficios de un sólido sentido psicológico de comunidad.***

Como se mencionó anteriormente, el sentido psicológico de comunidad desde su origen ha estado asociado a la concepción de “Comunidad” a nivel de territorio, grupos de población, participación local, y barrial (Vidal, et al, 2013), y en la actualidad a entornos sociales y organizacionales (Jo, y Kathleen, 2004). En consecuencia, y para efectos de nuestra propuesta de investigación se citarán los beneficios de un sólido sentido de comunidad en los contextos: comunitario y social, y organizacional.

A nivel comunitario y social, la conformación de Comunidad como espacio territorial compartido se remonta a los siglos XIX y XX como una forma de asociación humana o elemento de intervención que promovía el mejoramiento de la calidad de vida, a través de la participación y trabajo cooperativo de sus miembros (Eito y Gómez, 2013). Esto permitió a la comunidad canalizar sus acciones, coordinar de mejor forma sus actividades, crear lazos y conexiones interpersonales para generar iniciativas colectivas dirigidas a conseguir mejoras materiales y de servicios para todos los miembros, así como también, para acceder al apoyo

de entes sociales comprometidos con la promoción de la salud y el bienestar de los habitantes (Eito y Gómez, 2013).

En torno a estas primeras experiencias de desarrollo comunitario Chavis y Pretty (1999) rescatan la fortaleza de estas soluciones: “crear valores y vínculos que unen la comunidad para que un cambio positivo pueda ocurrir” (p. 642), y definen al sentido psicológico de comunidad, uno de los componentes de la comunidad, como el agente “catalizador de justicia y cambio nacional y local” responsable de mantener la salud y el progreso de las comunidades (p. 635).

Por su parte Maya (2004) sostiene el sentido psicológico de comunidad es un predictor y/o catalizador de participación, y este a su vez, el generador de una “serie de competencias que promueven la potencialización psicológica individual y colectiva” (p. 207). Estos dos procesos entrelazados constituirían una herramienta poderosa para rescatar la comunidad y los patrones de sociabilidad que, desde los años 70, han perdido protagonismo a consecuencia de los procesos de masificación y al surgimiento de nuevas formas de vida (Putman, 2000. Citado en Maya 2004).

Por su parte, García y Herrero (2006) sostienen que el pertenecer activamente a estructuras formales e informales que proporcionen seguridad, estabilidad, y confianza podría ser un factor de protección o de apoyo para contrarrestar el surgimiento del aislamiento, individualismo, desconexión, y desafiliación como nuevas formas de vida, que se han generado por el aumento de distancias geográficas, vidas agobiantes, y disminución del tiempo discrecional (Jo, y Kathleen, 2004). Es decir, el pertenecer a una comunidad no solo “ejerce sentido de competencia, control, y mejora” (García y Herrero, 2006, p. 338), sino que

también, acorta la “distancia psicológica del individuo y su entorno social” (Maya, 2004, p. 188).

La pertenencia definida por Rojas, Cabello, Leiva y Castillo (2019) como el sentir que es parte de una estructura, también podría ser motivada por la presencia de agentes externos como el “liderazgo de un organizador”, porque este podría impulsar la movilización e implicación de las personas bajo un propósito común (Maya, 2004), así como también, procurar la salud e impacto de sus intervenciones individuales y colectivas (Chavis y Pretty, 1999). Esto junto con el reforzamiento de los vínculos interpersonales y la motivación a la participación, serían los agentes impulsores de logro y de la búsqueda constante de mejores oportunidades para el progreso social y económico colectivo (Chavis y Pretty, 1999).

Vidal et al. (2013) analiza estas dinámicas e interrelaciones entre participación, apego al lugar, y sentido psicológico de comunidad dentro de un contexto urbano. Sus hallazgos demuestran que el conocimiento mutuo y la familiaridad permiten conformar interacciones de calidad que refuerzan la participación y promoven el sentido psicológico de comunidad, así como también, la identificación simbólica que se relaciona con el apego al lugar. Según Manzo y Pekins (2006) y Pekins y Long (2002) citados en Vidal et al. (2013) el compromiso con la mejora y el trabajo en equipo de los vecinos bajo un propósito compartido estarían relacionados con estos factores porque la implicación de los vecinos con la recuperación de espacios y mejoras de su entorno, así como también, en el desarrollo de relaciones sociales fuertes, se vieron potenciadas por su presencia, dando como resultado barrios más integrados (Vidal et al., 2013).

Un concepto relacionado con estos hallazgos es el proporcionado por O'Donnell, y Thrap (2012), porque mencionan que la construcción de un significado compartido que surge

de actividades y experiencias comunes es esencial para generar cambios en las cogniciones, emociones, y comportamientos del individuo que tienen relación con la transformación y el progreso. Es decir que, el grupo en su conjunto basado en la comprensión, confianza, apego, e identidad buscará siempre mejorar y empoderar a cada uno de sus miembros con la prevención, sanción, influencia, cambio, y progreso (Chavis y Pretty, 1999; O'Donnell, y Thrap, 2012).

Esta creación de un significado compartido, también llamado intersubjetividad facilita la comunicación efectiva y desencadena sentimientos de pertenencia, porque se basa en la configuración de redes sociales y/o membresías que introducen al individuo en nuevas formas de vida que tienen como propósito mejorar su capacidad de adaptación y respuesta al entorno (O'Donnell, y Thrap, 2012). Por lo tanto, O'Donnell, y Thrap (2012) propone que la intersubjetividad se relaciona con el sentido psicológico de comunidad por su mecanismo de acción y resultados obtenidos. Para ejemplificar dicha relación, los autores propiciaron el acercamiento, interacción, y trabajo conjunto de jóvenes y adultos de una comunidad determinada, en torno a las problemáticas: delincuencia y vandalismo. Al inicio de la intervención, cada grupo por separado tenía percepciones distintas sobre el origen y las formas de contrarrestar dichas problemáticas y de esa forma, poco o nada había conseguido la comunidad. Al integrarlos bajo una misma perspectiva y propósito no solo se encontraron soluciones efectivas que permitieron reducir significativamente la delincuencia y el vandalismo, sino que también, se pudo impulsar nuevas actividades y proyectos de desarrollo que incidieron positivamente en el bienestar y progreso de toda la comunidad (O'Donnell, y Thrap, 2012).

A nivel organizacional, Jo, y Kathleen (2004) sostienen que el sentido psicológico de comunidad es una estrategia probada y efectiva de retención de fuerza laboral, un problema que se está convirtiendo en prioridad para muchas organizaciones modernas. Su estudio “Community in the Workplace: A Proven Retención Strategy” arrojó que uno de los factores de cuidado y atención para construir comunidad y retener personal, es eliminar las brechas profesionales, puesto que estas afectan el rendimiento y ambiente de trabajo. Según los autores, la implementación de actividades de integración, no solo reducen estas brechas, mejoran el ambiente, y el trabajo en equipo, sino que también, aumentan la calidad profesional y humana de los individuos para cumplir con sus funciones (Jo, y Kathleen, 2004).

Por otro lado, Montero (2009) y Jo, y Kathleen (2004) coinciden en que la Comunidad constituye el refugio, espacio de aprendizaje, y de apoyo significativo para la adaptación y respuesta efectiva individual y colectiva, ante situaciones desequilibrantes o no deseadas como: pugnas de poder, tendencias excluyentes, procesos de reestructuración, reducción de personal, fusiones, ingreso de personal temporal, aumento del tamaño organizacional, evaluaciones, e incremento de funciones (Montero, 2009; Jo, y Kathleen, 2004). En este punto, García y Herrero (2006) sostienen que el sentido psicológico de comunidad instaurado en la estructura organizacional proporciona y mantiene al individuo dentro de una atmósfera de bienestar, seguridad, y control aun cuando existen agentes externos o internos desequilibrantes (García, y Herrero, 2006). Esto gracias a que las conexiones afectivas y experiencias compartidas influyen significativamente en el self del individuo (Maya, 2004).

En cuanto a otros aspectos, Malik, Shamin, y Ahmad (2017) concluyeron que el sentido psicológico de comunidad incide en el compromiso organizacional intrínseco, la satisfacción e implicación laboral. Para ello, evaluaron 8 organizaciones de Pakistán con la escala Sense of Community Index basada en el modelo propuesto por McMillan y Chavis (1986). Según los autores, sus hallazgos se asocian con rentabilidad, trabajo significativo, ambientes de trabajo saludables, y alineación de valores (Malik, Shamin, y Ahmad, 2017). Lo que, según Jo, y Kathleen, (2004) se traduce en un “efecto positivo en el volumen de los negocios” (p. 46). Para explicar esta asociación Malik, Shamin, y Ahmad (2017) menciona que el sentido psicológico genera un “fuerte sentido de responsabilidad con el éxito de la organización y, por lo tanto, energiza positivamente el entorno de trabajo” (p.609). Además, el reconocimiento a los aportes individuales y colectivos y la conexión entre miembros serían los responsables del incremento de la autoestima y motivación, así como también, de la creación de un sentido genuino de pertenencia y la “sensación de logro, responsabilidad avance y crecimiento individual y colectivo” (p. 608).

En el ámbito organizacional educativo, no se ha encontrado evidencia que demuestre los alcances o beneficios del sentido psicológico de comunidad en el área administrativa – operativa, y los pocos estudios encontrados están ligadas al contexto escolar. Es este campo, se ha demostrado que el sentido psicológico de comunidad está estrechamente relacionado con conectividad escolar, pertenencia valorada, y membresía (Rojas, Cabello, Leiva y Castillo, 2019); segregación e incremento de rendimiento académico (O’Donnell, y Thrap, 2012); y deserción y abandono educativo (Rovai, 2002). Dado que esta propuesta de investigación no involucra el contexto escolar, no se abordarán en detalle estas temáticas,

pero queda claro que el sentido psicológico de comunidad les imprime un efecto positivo a estos espacios de interacción social.

***Dificultades para crear sentido psicológico de comunidad.***

Enfocándonos en nuestra propuesta de investigación, las dificultades para crear sentido psicológico de comunidad a nivel organizacional estarían relacionadas con la presencia de ciertas variables que pueden mediar o moderar su desarrollo. De acuerdo con las revisiones bibliográficas citadas en este documento, estas podrían ser: estructura – procesos organizacionales, supervisión, conductas estereotipadas, tamaño, conflictos, tensiones y presión (Malik, Shamin, y Ahmad, 2017). Estos tres últimos según García y Herrero (2006), serían los responsables de causar serias afectaciones al “ajuste psicológico de las personas” (García y Herrero, 2006, p. 332) y, por ende, debilitarían el sentido psicológico de comunidad (Montero, 2009).

En cuanto a la estructura y procesos organizacionales, experiencias comunes nos indican que las reestructuraciones son las barreras más poderosas para crear o institucionalizar el sentido psicológico de comunidad (Jo, y Kathleen, 2004). En estos procesos el tiempo sería el factor determinante de éxito y fracaso en la conformación de relaciones de colaboración y conexiones afectivas entre los trabajadores, así como también, en la creación de espacios que, pese a los cambios, sigan aportando seguridad, identidad, y confianza a sus trabajadores (O’Donnell, y Thrap, 2012).

Por su parte Rovai (2002) sugiere que los procesos organizacionales a menudo reducen la participación y confianza en el entorno, y generan una sensación de inequidad. La primera surge de la falta de conexión del individuo con los miembros y con el propósito compartido. Esto incide en la autoestima y motivación del individuo para continuar dentro

del equipo, es decir, surge el aislamiento y la soledad (Rovai, 2002). En el segundo caso, si el sistema se vuelve formal y rígido, y no se crea un ambiente abierto, comprensivo, y constructivo las interacciones se debilitan en cuanto a calidad y cantidad (Rovai, 2002). Por consiguiente, el individuo experimenta desconfianza para comunicarse con su entorno y nuevamente el resultado es el aislamiento y la soledad. Finalmente, el tercer punto, surge cuando la competencia es más valorada que la cooperación (Rovai, 2002).

En cuanto a la supervisión y control permanente, estas desencadenan una cascada de “sentimientos de peligro, inseguridad, impotencia, y desconfianza” (García, y Herrero, 2006, p. 339). En nuestro campo de estudio, esto surge a menudo cuando los entes de control imponen programas, procesos y/o regulaciones que, aunque tengan las mejores intenciones, no siempre van acorde a las necesidades y recursos de las instituciones evaluadas/acreditadas/certificadas (Montero, 2009). Esto incide negativamente en la pertenencia, consensos, compromiso, y conexiones afectivas dentro de la organización y entre instituciones (Jo, y Kathleen, 2004). Afectándose también el desempeño institucional por la reducción de eficacia para resolver problemas, y la satisfacción laboral intrínseca al reducirse el cumplimiento de aspiraciones (Malik, Shamin, y Ahmad, 2017; García, y Herrero, 2006).

En cuanto al tamaño como variable medidora o moderadora del sentido psicológico de comunidad, Rovai (2002) sostiene que grupos de trabajo pequeños favorecen el debate, las interacciones de calidad y la familiaridad entre sus miembros, es decir, permiten el desarrollo de un fuerte sentido psicológico de comunidad. Por ello, recomienda organizar a las personas en grupos de 8 y hasta 10 personas para conformar de equipos de trabajo altamente comprometidos con la mejora individual y colectiva (Rovai, 2002). Pero a pesar de ello,

sostiene que un grupo de 30 personas también podría mantenerse cohesionado y motivado, si se promueven discusiones activas que fomenten las conexiones y vínculos fuertes entre los miembros. No obstante, si se descuida la calidad y cantidad de interacciones entre los miembros, el sentido psicológico de comunidad se irá deteriorando hasta desaparecer (Rovai, 2002).

Otro aspecto que dificulta el desarrollo del sentido psicológico de comunidad y trabajo en equipo, son las “conductas estereotipadas” (Montero, 2009, p. 621). Estas constituyen importantes “factores de incomprensión, exclusión, e incomunicación” (p. 621), puesto que originan un oleaje de rivalidades, inconstancias, roces, desmotivación, y apatía. Ignorar su presencia o no dar una solución oportuna para contrarrestarlas, podría provocar la segmentación del equipo/comunidad, en torno al predominio de intereses individuales, y la pérdida del trabajo en equipo para el cumplimiento de objetivos colectivos (Montero, 2009).

### **Círculos de Calidad.**

Desde las primeras civilizaciones en la tierra, el trabajo de calidad ha otorgado al individuo, u organización prestigio, reconocimiento y ventajas competitivas (Caballero, 2002). A nivel organizacional, quienes buscan trascender y marcar una diferencia en el mercado, invierten tiempo y recursos para asegurar la calidad de sus productos, procesos y colaboradores, porque saben que esto les dará la condición previa para competir, alcanzar sus objetivos, y triunfar en el mercado (Torres, Ruiz, Solís, y Martínez, 2012).

La calidad como forma de gestión empezó a plantearse ante al agotamiento del sistema industrial, y desde entonces “se asocia con evaluación de tareas y rendimiento” (Pedroza, y Villalobos, 2002, p. 31). Históricamente tuvo su inicio en 1940 de la mano de W. Edward Deming en Japón, quien acuñó luego de sus investigaciones que el “factor humano es

la pieza clave de este enfoque” (Caballero, 2002, p. 176). Y que, además, cuando la calidad es el objetivo primordial, se puede optimizar recursos, bajar costos de producción e incluso del producto. Estos aspectos son indispensables para que la organización pueda competir, innovar, mejorar, y posicionarse en el mercado (Torres, Ruiz, Solís, y Martínez, 2012).

Dichas apreciaciones se sustentan en que “la calidad es competencia de todos, y quienes mejor conocen los procesos de trabajo son quienes lo realizan diariamente” (Flores, 2008, p. 182). Además, las investigaciones nos muestran que el “eje sobre el cual gira la producción es la calidad” (Pedroza, y Villalobos, 2002, p. 32), y que un plan de mejora se construye únicamente si se logra la participación, interés, compromiso, integración de conocimientos, y contribución de cada uno de los miembros de la organización (Hernández, Urbina, Cambero, 2018).

En 1962 Karou Ishikawa introduce los Círculos de Calidad como una estrategia que requiere del involucramiento, participación, compromiso, responsabilidad de sus miembros y de toda la organización en su conjunto (Torres, Ruiz, Solís, y Martínez, 2012). Según Ishikawa, su introducción en el ámbito organizacional no solo crea una nueva filosofía de “mejora de procesos”, sino también de “mejora profesional”, porque crea espacios donde se estimula el respeto, el desarrollo de capacidades profesionales, y el cambio de concepción de dificultades por oportunidades de mejora (Caballero, 2002). Es decir, crear una nueva filosofía corporativa donde “el desarrollo organizacional es igual a la suma del desarrollo humano y desarrollo técnico” (Caballero, 2002, p. 183).

En base a las referencias bibliográficas, podemos decir que los Círculos de Calidad son estructuras o programas de trabajo colaborativo y de participación directa en la toma de decisiones (Suárez, y López, 2006). Dado su *modus operandi* y alcances, han sido

ampliamente utilizados en el área industrial desde su nacimiento en Japón. Sin embargo, partir de los años 90, su uso se paraliza porque el individuo empieza a “conducirse como actor social independiente” (Castel, 2010, citado en Roberti, 2012, p. 265), “se fragmentan los vínculos comunitarios y se da paso a la atomización social” (Fitoussi y Rosanvallon, 1997, citado en Roberti, 2012, p. 264). No obstante, el debilitamiento de las instituciones y la búsqueda constante de la mejora continua los plantea nuevamente como una estrategia de intervención organizacional capaz de asegurar la calidad, contrarrestar el individualismo y potenciar el trabajo en equipo (Rodríguez, y Ordóñez, 2013, Roberti, 2012).

### *¿Cómo se construyen los Círculos de Calidad?*

De acuerdo con las revisiones bibliográficas, la implementación de Círculos de Calidad requiere tomar en consideración ciertas etapas y características para asegurar su óptimo funcionamiento:

1. Inducción y sensibilización a todos los integrantes del grupo y autoridades de la organización sobre el proceso a seguir. Es importante darles a conocer las teorías, investigaciones, y recomendaciones en torno a esta estrategia para lograr su compromiso, participación, e interés en el mismo (Puigvert, 2006). Según Flores, (2008), esta etapa debería durar aproximadamente 15 días para asegurar que los participantes cuenten con el conocimiento y compromiso necesario para empezar el proceso.
2. La estructura del Círculo de Calidad debe tener un mínimo de 3 y un máximo de 12 participantes que muestren interés personal y voluntario por participar en esta actividad (Evans, y Lindsay, 2005; Suárez, y López, 2006; Thompson,

- 1992). El Círculo debe ser multidisciplinario, pero los miembros deben pertenecer a un área de trabajo común, porque esto le proporcionará identidad y un adecuado intercambio de conocimientos (Tapias, Andrés, Correa, y Hernán, 2010; Flores, 2008).
3. Acompañamiento. El Círculo requiere de un líder, facilitador, o supervisor que se escogerá de entre los integrantes. Su rol es guiar al equipo a la identificación, análisis, y establecimiento de soluciones. Sin embargo, dentro del Círculo debe primar un liderazgo democrático y compartido que permita establecer metas individuales y colectivas, y una distribución equitativa de tareas entre los miembros. Esto promoverá una actitud positiva hacia el consenso y el trabajo en equipo (Flores, 2008; Rodríguez, y Ordóñez, 2013). Según Flores (2008) hay que cuidarse de no incluir en la agenda aspectos relacionados salarios y puestos de trabajo, porque el Círculo podría transformarse en otro tipo de estructura con fines distintos (Flores, 2008).
  4. Periodicidad. Los encuentros entre los miembros deben ser periódicos y deben durar por un período prolongado de tiempo (1 a 2 años, según Lee, Yang, y Chen, 2000). Por lo general se recomienda hacerlo una vez por semana, durante una o dos horas, y dentro o fuera del horario habitual de trabajo. Además, cada sesión debe estar estructurada de tal forma que permita planificar las actividades a realizar y dar seguimiento a los acuerdos y compromisos planteados en la sesión anterior (Flores, 2008).

5. Espacio. Debe existir un ambiente físico que brinde las condiciones necesarias para facilitar su concentración, creatividad, diálogo, y trabajo en equipo (Flores, 2008).
6. Entrenamiento. Todos los miembros requieren un entrenamiento técnico diferencial en una primera fase, para las diferentes funciones e individuos que integrarán el Círculo; y en una segunda fase, un entrenamiento integral que incluya reglamentos y pautas para efectivizar la participación de todos dentro del mismo (Flores, 2008). Según Lee, Yang y Chen (2000) este debería durar aproximadamente 3 meses para garantizar que los participantes tengan todas las herramientas necesarias para su buen desempeño. Según Amsden (2004) y Robson (2004) citado en Rodríguez, y Ordóñez (2013) y Flores (2008) se debe incluir lo siguiente:
  - i. Desarrollo de habilidades sociales como: comunicación asertiva, factores humanos, resolución de conflictos, empatía, y escucha activa (Flores, 2008).
  - ii. Técnicas para desarrollar y potenciar el trabajo en equipo (Flores, 2008).
  - iii. Técnicas estadísticas de análisis y solución de problemas:  
Brainstorming: Conocida también como lluvia de ideas, es la técnica más utilizada por su fácil instrucción, aprendizaje, y desarrollo (Amsden, 2004; Robson, 2004; Rodríguez, y Ordóñez, 2013).
  - iv. Histogramas: Tabla que permite distribuir los datos obtenidos (Amsden, 2004; Robson, 2004; Rodríguez, y Ordóñez, 2013).

- v. Análisis de causa y efecto: Permite identificar los agentes causales que originan las cosas, y a estos se los clasifica en: personales, procedimentales, funcionales, y materiales (Amsden, 2004; Robson, 2004; Rodríguez, y Ordóñez, 2013).
  - vi. Análisis de Pareto: Clasificación de problemas de acuerdo con la prioridad. Según este principio, el 20% de las causas correctamente identificadas pueden resolver el 80% del problema planteado, y viceversa (Amsden, 2004; Robson, 2004; Rodríguez, y Ordóñez, 2013).
  - vii. Técnicas de calidad como “Las Cinco Eses” (Sentido de selección, sentido de orden, sentido de limpieza, sentido de bienestar personal y sentido de disciplina). Esta técnica requiere un bajo costo de inversión económica pero un alto nivel de participación colectiva. Los resultados muestran que “mejoran el ánimo de los trabajadores, reduce los accidentes de trabajo, mejoran la productividad, y la calidad al obtener una administración participativa, compacta, comunicativa, diligente, y profesional que conserva y aprovecha de mejor forma los recursos disponibles” (Flores, 2008, p. 182).
7. Apoyo externo. Todo Círculo requiere de un asesor/técnico/experto en la estrategia y que sea ajeno al Círculo. Esto con la finalidad de que el facilitador o los miembros puedan recurrir a él, siempre que necesiten una segunda opinión (Rodríguez, y Ordóñez, 2013).

8. Apoyo interno. El compromiso y apoyo de la alta gerencia es crucial porque una vez recolectada la información, identificado el problema, y planteada la solución, ellos tendrán la autoridad para ejecutar o rechazar dichas propuestas (Flores, 2008).
9. Registro de actividades. Todos los objetivos, metas, acuerdos, alcances, dificultades presentadas, oportunidades de mejora, soluciones propuestas, etc., deben ser registradas para su posterior evaluación y seguimiento (Flores, 2008).

### ***Beneficios de la implementación de Círculos de Calidad.***

La revisión de la literatura nos indica que los Círculos de Calidad han sido utilizados con resultados positivos en campos muy diversas como la Administración, Recursos Humanos, Industria, Medicina, y Educación (Rodríguez., y Ordóñez, 2013) en torno al mejoramiento de procesos y calidad. Sin embargo, hay escasez de material bibliográfico que indique la influencia de los Círculos de Calidad en la creación y mantenimiento del sentido psicológico de comunidad, objetivo de esta propuesta de investigación. A pesar de ello, se citarán varios de los hallazgos encontrados en campos diversos, con la finalidad de demostrar que esta estrategia además de influir en la mejora continua y calidad de las organizaciones también incide en el desarrollo de ciertos componentes que son compatibles o son parte del sentido psicológico de comunidad, lo que podría estar respondiendo a nuestro objetivo de investigación.

En el campo de la administración y los recursos humanos, un estudio realizado por Hernández, Urbina, y Cambero (2018) demuestra que los Círculos de Calidad, a través de su modus operandi, mejoran el compromiso, participación, y trabajo en equipo de todas las áreas

expuestas al cambio. Estos autores implementaron los Círculos de Calidad con la finalidad de mejorar el registro de enfermería del Hospital de la Seguridad Social de la ciudad de San Luis Potosí, México. No obstante, los hallazgos finales del proceso no solo evidenciaron la mejora en el registro de la enfermería, sino que la administración de recursos y la operacionalización de esta área de trabajo fue mucho más efectiva. Esto en virtud de que, se generó un cambio de cultura organizacional que desarrolló un sentido de pertenencia del trabajador con los objetivos organizacionales, los miembros, y el espacio de trabajo, se mejoraron la comunicación, y motivación para influir en otros con responsabilidad y conocimiento (Hernández, Urbina, y Cambero, 2018).

En el campo de la industria, Castillo, Aldape, Manzanilla, y Trejo (2012) concluyeron que, la mayoría de las empresas trabajan “dándole mayor énfasis a la producción que a la calidad, y por ello prefieren vivir dentro de una zona de confort que buscar la excelencia” (p.3). Por ello, solo aquellas que deciden trascender en el tiempo, crean valor, satisfacen a sus clientes, invierten en desarrollar capacidades profesionales, motivan, e involucran a todos sus miembros en las acciones y decisiones de la organización; y es aquí, donde los Círculos de Calidad constituyen la mejor opción. Los hallazgos de su estudio “Caso de Éxito: Mejora Continua y los Equipos de Trabajo” en una empresa productora de arneses automotrices, indican que la estrategia no solo interviene en la identificación oportuna de problemas, resolución, y toma de decisiones, sino que a la par, fomenta la innovación hacia la excelencia, la comunicación abierta, la simplificación de procesos, y la satisfacción individual y colectiva de los trabajadores (Castillo, Aldape, Manzanilla, y Trejo, 2012). Esto es universalmente importante para mejorar la capacidad de respuesta de la organización a los retos competitivos

y tecnológicos que surgen de la globalización y diversificación del mercado (Gosen et al, 2006 y Zehir, 2010, citado en Castillo, Aldape, Manzanilla, y Trejo, 2012).

En el campo de la medicina, Lee, Yang, y Chen (2000) introducen los Círculos de Calidad en un hospital de Taiwan con la finalidad de reducir el ausentismo y la rotación laboral. Su estudio “A quasi-experimental study on a quality circle program in Taiwanese hospital” evaluó un grupo control y un grupo caso para verificar la eficacia de la estrategia. Al finalizar el proceso, el grupo caso presentó una tasa de ausentismo del 10% vs. el 36% del grupo control, y la tasa de rotación del 13% vs. el 40% del grupo control. Es decir, los Círculos de Calidad son una “herramienta de gestión sólida para efectuar cambios de actitud” (p. 416), que desencadenan una mayor participación y satisfacción de los trabajadores con las actividades que realizan y con la organización. Así como también, son “programas de enriquecimiento que alientan a los trabajadores” (p. 416) para realizar un trabajo eficaz y eficiente, y continuar colaborando en la mejora continua de su área de trabajo, y por ende de la institución (Lee, Yang, y Chen, 2000).

En el mismo campo de la medicina, Beyer, Gerlarch, Flies, y Grol (2003) en su estudio “The development of quality circles/peer review groups as a method of quality improvement in Europe”, concluye que existe un desarrollo sustancial en todos los países que los implementan, luego de analizar los resultados de una encuesta realizada a 26 países europeos sobre la calidad en la práctica y atención médica. Además, los patrones de desarrollo profesional y cambios en las formas de trabajo que derivaron de esta estrategia no solo mejoraron la calidad y la consecución de objetivos organizacionales; sino que también, cambiaron la concepción de participación como “obligación profesional” a “participación

voluntaria”, y la dinámica laboral de aislamiento e individualismo por “membresías” (Beyer, Gerlarch, Flies, y Grol, 2003, p. 446).

En el área educativa, las evidencias de su implementación demuestran que favorecen el liderazgo y la interacción grupal porque acortan las brechas existentes entre jefes y trabajadores. Esto permite el paso de exclusión a inclusión laboral que incide en positivamente en la capacidad de respuesta institucional a los procesos de evaluación, acreditación, y certificación que enfrentan permanentemente (Pujol, y Navarra, 2001; Hernández, 2006). Por otro lado, mejoran el grado de cooperación y eliminan el ausentismo, democratizan el proceso educativo, superan la segregación y mejoran la calidad en los centros educativos (Puigvert, y Santacruz, 2006; Caballero, 2002; Talib, y Ali, 2002; Suárez, y López, 2006). Dentro del área del aprendizaje, han sido utilizados exitosamente para estimular la creatividad, el desarrollo del razonamiento, y paliar la desconexión existente entre la oferta académica de la institución y la demanda del mercado laboral. Así como también, mejorar la calidad de la formación de estudiantes a partir de una mayor coordinación, confección y desarrollo de programas (Rodríguez, y Ordóñez, 2013; Armengol, 2009; Pedroza, y Villalobos, 2002).

Pujol, y Navarra (2001) en su artículo “Tecnologías de Gestión y Aprendizaje Organizacional: Reflexiones desde un Estudio de Caso”, mencionan que los Círculos de Calidad generan un impacto altamente significativo en el liderazgo, productividad, e integración grupal, debido a que producen cambios en la actitud de los trabajadores que favorece la eficacia, participación y la resolución de problemas. De acuerdo con estos autores, su acción directa está en “aumentar la confianza y terminar con la división existente

entre jefes y trabajadores” (p. 9), reducir o contrarresta las resistencias e integrar a todos los miembros bajo una visión común (Pujol, y Navarra, 2001).

Por su parte Hernández (2006) menciona que los “círculos académicos son ideales para promover la inclusión y neutralizar los efectos de la exclusión” (p 56.). Su estudio plantea contrarrestar las tensiones, distanciamientos, y pugnas de poderes que provocan los procesos de acreditación y certificación dentro y entre las IES, creando circuitos académicos dentro de la institución y entre las instituciones sobre la base de un bien común. También asegura que la pérdida de valores comunes, el deterioro de las relaciones interpersonales, autonomía, y la exclusión coexisten en el mundo laboral actual promueven espacios de trabajo mucho más complejos, competitivos y diversos. Por ello, Hernández (2006) resalta la importancia de transformar las IES en “unidades innovadoras y emprendedoras” (p. 57), y en “estructuras organizativas y cognoscitivas” (p. 59) donde exista una cultura de cooperación, convivencia, apertura, inclusión, proximidad, comunicación, y compromiso. Porque esta es la llave para no solo elevar su calidad educativa y capacidad competitiva, sino también para mantenerse vigentes, demostrar su operatividad, pertinencia de funciones y calidad de oferta académica (Hernández, 2006).

Por otro lado, Puigvert (2006) señala a la segregación como uno de los factores que afectan la convivencia, y el éxito escolar. Para contrarrestarla, propone implementar Círculos de Calidad para “democratizar los procesos y los resultados educativos”, al crear “grupos interactivos capaces de superar la segregación” (p. 169). La experiencia permitió ver como “grupos heterogéneos de diferentes niveles de aprendizaje, culturas y géneros” (Puigvert, 2006, p. 170), se transformaron en grupos interactivos donde la igualdad y solidaridad fueron los pilares fundamentales para superar los prejuicios, segregación, y el fracaso escolar. Los

grupos conformados potenciaron el trabajo en equipo y la “transformación de centros educativos en comunidades de aprendizaje” (Puigvert, 2006, p. 174).

Continuando con las revisiones bibliográficas sobre beneficios de la implementación de los Círculos de Calidad, Caballero (2002) sostiene que los Círculos de Calidad permiten mejorar la calidad y la satisfacción del cliente en las instituciones de formación. Sus hallazgos indican que esta estrategia no solo permite reducir el número de desechos y reelaboración de productos (normas, procesos y reglamentos internos), lo cual supone un gran ahorro en el mundo empresarial; sino que también, “supone un cambio cultural que afecta a todos los niveles y departamentos de la organización” (Caballero, 2002, p. 178). Este último porque “aseguran la continuidad, mejoran los procesos, promueven el desarrollo de actitudes positivas hacia el trabajo bien hecho, mejoran la comunicación, participación, flujo de información, y la satisfacción laboral” (Caballero, 2002, p. 178).

Talib, y Ali, (2003) en un estudio de caso que evaluó el Impact of Quality Circle, concluyeron que los Círculos de Calidad permiten a los empleados de nivel inferior avanzar hacia niveles superiores. Esto gracias a que la estrategia les proporciona mejores capacidades para identificar y resolver problemas de forma efectiva. Además, el estudio muestra que el trabajo en equipo es la pauta básica para eliminar las barreras de desconfianza, individualismo, y falta de implicación de los trabajadores (Talib, y Ali, 2003). Este último, lo identificaron como clave para minimizar las pérdidas financieras por reducción de desperdicios de material y rectificaciones. También citaron otros hallazgos encontrados en el área educativa y que los relacionaron con el éxito en la toma de decisiones, acciones y gestión de la organización, estos son: “fomentan la autoconfianza de los trabajadores, las

relaciones interpersonales, y cambios en le entorno laboral (Shivagonde, y Gupta, 1998, citado en Talib, y Ali, 2003, p. 10).

Suárez, y López, (2006) confirman los hallazgos y conclusiones de Talib, y Ali (2003) y Lee, Yang, y Chen (2000) y sostienen que “el convertir a los afectados en participantes activos y promotores directos del cambio, mejora el grado de cooperación y se elimina el ausentismo laboral” (p. 162). Armengol et al. (2009) utilizan los Círculos de Calidad con la finalidad de conformar “comunidades de aprendizaje profesional” en la Universidad Autónoma de Barcelona (p. 122). Sus hallazgos nos muestran que los Círculos de Calidad permiten establecer comunidades bajo una perspectiva colaborativa basadas en un sistema de relaciones interpersonales y profesionales mucho más cercano, plural y participativo. El liderazgo democrático y horizontal permitió obtener una mayor coordinación en la confección y desarrollo de programas académicos; así como también, un intercambio apropiado de conocimientos y opiniones, que los llevó a “reforzar la cohesión y dar sentido al trabajo en equipo” dentro de la institución (Armengol et al., 2009, p. 129).

Rodríguez, y Ordoñez (2013) plantearon esta estrategia con la finalidad de “palear la desconexión existente entre lo que los estudiantes aprenden en la Facultad y las demandas exigidas por el entorno” (p. 357). Los resultados indicaron que los Círculos de Calidad refuerzan y estimulan el trabajo colaborativo, lo cual afecta directamente a la “productividad y a la creación de ambientes de trabajo mucho más agradables y democráticos” (Rodríguez, y Ordoñez, 2013, p. 369). Esto debido a que, los estudiantes y docentes inmersos en el proceso, se mostraban motivados y comprometidos con el cambio; y por ello, no solo mejoró la calidad de la enseñanza, sino también la “simetría en la relación profesor-alumno” (Rodríguez, y Ordoñez, 2013, p. 369).

### ***Dificultades para implementar Círculos de Calidad.***

El éxito o fracaso en la implementación de los Círculos de Calidad, depende de la conjugación e interconexión de varios factores organizacionales (Castillo, Corral, y Aldape 2017). Esto se puede explicar con la siguiente analogía: Una planta puede crecer y dar frutos saludables, si se cava un hueco, se planta una semilla, si se riega el suelo periódicamente, se cuida, y observa de cerca su crecimiento. O si se arroja la semilla al viento y se espera que alguna semilla caiga en suelo fértil para crecer, florecer y dar frutos saludables.

De acuerdo a las revisiones bibliográficas existen varios factores que podrían dificultar la implementación de los Círculos de Calidad y por ende incidir en el fracaso de esta estrategia: tiempo, capacidad de gestión administrativa interna, propósito, percepciones y respuestas negativas al cambio, y el surgimiento de nuevos líderes (Castillo, Corral, y Aldape, 2017; Tapias, Andrés, Correa, y Hernán, 2010; Armengol et al., 2009; Suárez, y López, 2006; Pedroza, y Villalobos, 2002; Pujol, y Navarra, 2001).

En cuanto al tiempo, Pujol, y Navarra (2001) sostienen que cuando la estrategia se aplica de forma parcial o temporal no es posible alcanzar a cubrir las expectativas de los miembros involucrados y/o de la organización. El dejar metas inconclusas y expectativas no realizadas, debilitan la credibilidad e implicancia de los individuos y de la organización en el proceso (Pujol, y Navarra, 2001). Por ello, la organización debe interiorizar que la implementación de esta estrategia es un verdadero desafío y no, “un hecho casual” que requiere de tiempo para poder garantizar los resultados esperados (Armengol et al., 2009, p. 123). Esto implica garantizar una adecuada adaptación al cambio, crear las bases necesarias para mejorar la toma de decisiones, acciones, y respuestas que le darán un mejor valor a la productividad de la organización (Pujol, y Navarra, 2001).

Castillo, Corral, y Aldape (2017) por su parte citan a la capacidad de gestión administrativa interna como uno de los agentes que podrían estar dificultando la implementación de los Círculos de Calidad. Esto lo demostraron en un estudio donde “el 70% de todas las fallas tenían su origen en la insuficiente administración y no en falta de conocimiento técnico de los miembros” (Zhouying, 2004, citado en Castillo, Corral, y Aldape, 2017, p. 4). Según los autores, esta situación se produce cuando la organización no interioriza que, para el éxito de los Círculos de Calidad, se requiere un incremento importante en la gestión administrativa para planificar, entrenar/capacitar, realizar seguimiento, y producir resultados positivos a largo plazo (Pujol, y Navarra, 2001). Otro aspecto importante dentro de este campo es que a menudo las organizaciones mantienen a los Círculos de Calidad al “margen de la jerarquía organizacional y sin facultades de realización”, en consecuencia, estos se vuelven poco efectivos y vulnerables (Suárez, y López, 2006, p. 148)

En cuanto al propósito de implementar los Círculos de Calidad, Pujol, y Navarra (2001) sostienen que la organización debe asegurarse de que este proceso no “golpee o lastime la identidad de la organización” porque a menudo los individuos involucrados en estos procesos y más los que no lo están pueden “percibir los nuevos procedimientos como reglas descontextualizadas de sus experiencias laborales reales” (p. 12). Estas situaciones desencadenan resistencia y fricciones que podrían impactar sustantivamente en la eficacia y gestión organizacional (Pujol, y Navarra, 2001). Dentro de este mismo campo, Pedroza, y Villalobos, (2002) mencionan que “el grado de asociación del propósito con el ambiente, coherencia, y consistencia de los objetivos de la institución”, también incide en óptimo desarrollo de esta estrategia, y por lo tanto en mejoramiento de la calidad de las instituciones (p. 33). Por ello, es indispensable analizar cuidadosamente estos aspectos porque por si solos

o interconectados con otros factores, podrían inclinarán la balanza de forma favorable o negativa en todos los procesos organizacionales que busquen la mejora continua (Pedroza, y Villalobos, 2002).

Otros aspectos que dificultan la implementación de los Círculos de Calidad son las percepciones y las respuestas negativas al cambio citadas por Tapias, Andrés, Correa, y Hernán (2010) en un estudio realizado en una empresa de artesanías. Sus hallazgos les permitieron concluir que a menudo los trabajadores piensan que involucrarse en estos procesos de intervención les representa un “aumento de carga de trabajo que no será recompensada económicamente o reconocida por los altos directivos” (p. 64). Mientras que los directivos suponen que es una “inversión de recursos humanos y económicos arriesgada y que el tiempo de los trabajadores invertido en este proceso, no es productivo para la organización” (p. 64).

Finalmente, el surgimiento de nuevos líderes que está atado a la conformación y funcionamiento de los equipos de trabajo en los Círculos de Calidad, también podrían dificultar la implementación y progreso de esta estrategia (Castillo, Corral, y Aldape, 2017). Esto se da porque los equipos de trabajo, aunque constituyen el “vehículo más práctico para facilitar la toma de decisiones” (p. 2), y el “soporte más fuerte para la efectividad organizacional” (p. 3), pueden arrojar nuevos líderes, gestores, y directivos que, desde la perspectiva directiva de organizaciones que aun no han logrado adoptar un sistema integral, abierto y permeable al cambio, podrían ser los responsables de desestabilizar la estructura organizacional, y la toma de decisiones a nivel macro (Castillo, Corral, y Aldape, 2017).

## **Diseño y Metodología**

Para el desarrollo de la presente propuesta de investigación se ha seleccionado un estudio cuantitativo experimental porque su perspectiva metodológica sigue un proceso “hipotético –deductivo” que nos permite conocer el posible efecto de una causa que se puede manipular (Rodríguez y Valdeoriola, 2014, p. 35; Hernández, Fernández, y Baptista, 2010). Es decir, se adapta a las características de nuestro planteamiento del problema y objetivos: Influencia de los Círculos de Calidad en la creación y mantenimiento del sentido psicológico de comunidad.

El instrumento de medida que se aplicará en esta propuesta de investigación es la escala de Sense of Community Index (SCI) adaptada al lugar del trabajo por Chipuer y Pretty (1999) en su estudio “A review of the sense of community index: Current uses, factor structure, reliability, and further development”. Esta es una escala de medición tipo Likert que evalúa los 4 componentes esenciales del sentido psicológico de comunidad descritos por MacMillan y Chavis (1986) y que se han mencionado en esta propuesta. La escala utiliza 12 afirmaciones o juicios que expresan una sola relación lógica, y respuestas categorizadas con un valor numérico que aseguran al investigador que todas las variables de interés serán evaluadas, y que el análisis posterior será mucho más sencillo (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010).

En torno a las referencias bibliográficas que usa Chipuer y Pretty (1999) en su estudio, por cada variable o componente debe existir 5 y hasta 10 participantes para realizar un adecuado análisis. Por ello, la población de estudio estará conformada por 60 participantes, y dado que este estudio es cuantitativo experimental, se utilizarán dos grupos de estudio para determinar la influencia de la variable independiente, Círculos de Calidad,

sobre la variable dependiente, sentido psicológico de comunidad. Al grupo expuesto a los Círculos de Calidad lo denominaremos grupo caso, y al otro grupo control (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010).

En un primer momento, todos los participantes serán evaluados con la escala (pretest). En un segundo momento, y luego de haber transcurrido el tiempo de intervención con los Círculos de Calidad, se aplicará nuevamente la misma escala a todos los participantes de los dos grupos de estudio (postest). El uso de este instrumento nos permitirá evaluar los resultados de la intervención o manipulación de la variable independiente Círculos de Calidad, sobre la variable dependiente, sentido psicológico de comunidad (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010).

### **Diseño.**

El diseño cuantitativo con enfoque experimental es ideal para proyectos de investigación que involucran seres humanos y cuando el investigador intenta establecer influencias al generar situaciones que “explicarían cómo afectan a quienes participan en ella en comparación con quienes no lo hacen” (Creswell, 2009, citado en Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, p. 121). Es decir, permite al investigador manipular intencionalmente la variable independiente, en este caso Círculos de Calidad, sobre la variable dependiente que se medirá, sentido psicológico de comunidad, dentro de una situación de control (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010). La manipulación de la variable independiente se realizará en el nivel más mínimo que sugiere la presencia o ausencia de esta (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010). Para ello, se utilizarán dos grupos de estudio, uno que será expuesto a la presencia de la variable independiente (grupo caso), y el otro no (grupo control). Luego se

compararán los resultados obtenidos para determinar su influencia sobre la variable dependiente (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010).

Por lo antes expuesto, la evidencia empírica y cuantificable que nos proporcionará este diseño nos permitirá determinar con certeza si la implementación de los Círculos de Calidad puede o no influir en la creación y mantenimiento del sentido psicológico de comunidad. Por lo tanto, se justifica su uso en la presente propuesta (Rodríguez y Valldeoriola, 2014).

### **Población.**

La presente propuesta de investigación se realizará en una IES particular autofinanciada de la ciudad de Quito-Ecuador. Esta IES cuenta al momento con 1.000 colaboradores entre profesores, investigadores, personal técnico y administrativo. Dentro de los procesos acreditación, certificación, y evaluación institucional, trabajan aproximadamente 80 personas que pertenecen a departamentos y cargos que son complementarias con los procesos antes mencionados.

Para efectos de nuestra propuesta de investigación y tomando en cuenta los criterios mencionados por Hernández, Fernández, y Baptista (2010) se dividirá a la población total en dos grupos de estudio de forma aleatoria mediante el programa STATS®. El grupo caso estará expuesto a los Círculos de Calidad, y el grupo control recibirá una capacitación y/o entrenamiento en Brainstorming para mejorar su dinámica laboral en la toma de decisiones y acciones inherentes a sus responsabilidades. De acuerdo con las referencias bibliográficas que cita Chipuer y Pretty (1999) en su estudio, por cada variable o componente debería existir 5 y hasta 10 participantes para realizar un adecuado análisis. Nuestra propuesta evaluará los 4 componentes esenciales, a través de 12 afirmaciones en la escala de Likert, por

lo tanto, nuestra población de estudio total será de 60 participantes y cada grupo deberá estar conformado por 30 (Chipuer y Pretty, 1999). Sin embargo, la literatura nos indica que, para garantizar interacciones de calidad dentro de los Círculos de Calidad, estos deberían estar conformados por un máximo de 12 participantes (Suárez, y López, 2006; Evans, y Lindsay, 2005; Rovai, 2002; Thompson, 1992). Por ello, se propone conformar tres grupos control y tres grupos caso, con 10 participantes cada uno.

Cada grupo estará conformado por una población de iguales características sociodemográficas. Para ello se tomará en cuenta los siguientes criterios: departamento al que pertenece el participante, cargo, conocimientos, evaluación 360, nivel de inglés, y tiempo de antigüedad en la institución (Hernández, Fernández, y Baptista (2010). Se excluirá a todos los participantes que estén vinculados de forma parcial, o no mantengan un rol de dependencia laboral con la organización, estudiantes pasantes, y personal con menos de un año de antigüedad. Esto dado el alto porcentaje de rotación de personal real o potencial que existe antes del primer año de trabajo, y porque requerimos que las personas involucrados en el proceso tengan un conocimiento sólido de las políticas y cultura organizacional. También se excluirán aquellos participantes que tengan un nivel de inglés inferior a B1, puesto que el instrumento de medida que se utilizará en su idioma original – inglés.

En cuanto a las condiciones físicas y ambientales, a cada grupo se le asignará un espacio de trabajo con características similares, tomando en cuenta los siguientes criterios: dimensiones del espacio, decoración, inmobiliario, acceso a recursos electrónicos, horario y días para realizar la actividad (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010).

Todos estos criterios mencionados pretenden garantizar la equivalencia de los dos grupos de estudio, excepto en la variable independiente. Es decir, eliminar los sesgos y la

posible interferencia de “variables extrañas, conocidas o desconocidas, que pudieran afectar de forma sistemática los resultados de la investigación” (Christensen, 2006, citado en Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, p. 133). Puesto que los resultados deberán atribuirse únicamente a la presencia o ausencia de la variable independiente (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010).

### **Instrumentos o materiales.**

El instrumento de medida y de recolección de datos que se utilizará en nuestra propuesta de investigación es la escala Sense of Community Index (SCI) adaptada al lugar del trabajo por Chipuer y Pretty (1999) en su estudio “A review of the sense of community index: Current uses, factor structure, reliability, and further development”. Este instrumento está construido en base a una escala psicométrica o Likert que incluye 12 afirmaciones o juicios con 3 opciones de respuesta para cada una, y cuyos puntajes van de 1 a 3 puntos (Chipuer y Pretty, 1999). Para medir satisfacción de necesidades se utilizarán los ítems 1, 2, y 3; para el componente de pertenencia los ítems 4, 5, y 6; para evaluar influencia los ítems 7, 8, y 9; y finalmente, para conexiones emocionales compartidas los ítems 10, 11, y 12 (Chipuer y Pretty, 1999) (ANEXO A).

El instrumento se aplicará en su idioma original (inglés), puesto que no se ha encontrado estudios que utilicen la escala Sense of Community Index (SCI) en el ámbito laboral en español. Por ejemplo: Rojas, Cabello, Leiva y Castillo (2019) en su estudio “Adaptación Psicométrica de la Escala de Sentido de Comunidad (SCI-II) en escuelas públicas chilenas” utiliza la escala (SCI) y la adapta a su población de estudio – niños y niñas de escuelas chilenas. Por su parte, Rovai (2002) utiliza la escala para medir sentido psicológico de comunidad en aulas virtuales universitarias en Estados Unidos y, por lo tanto,

utiliza una escala en inglés que se ajusta a su población de estudio. Dado que estos estudios se realizan dentro del contexto educativo y en poblaciones distintas (niñas/os y estudiantes universitarios), no se podrán utilizar estos instrumentos de medida como referencia para nuestra propuesta de investigación.

En el campo de la comunidad como fenómeno territorial también existen estudios que utilizan la escala Sense of Community Index (SCI) en español (García y Herrero, 2006; Vidal et al., 2014) pero dado que nuestra propuesta de investigación se centra en el sentido psicológico de comunidad como fenómeno relacional en el entorno laboral, no podremos utilizarlos como referencia para cumplir nuestros objetivos de estudio.

En el campo laboral, las escalas propuestas por Royal, y Rossi (1996), Burroughs, y Eby (1999), Malik, Shamin, y Ahmad (2017), y Jo y Kthleen (2004) no serán utilizadas como referencia porque no evalúan todos los componentes de sentido psicológico de comunidad descritos en esta propuesta de investigación, o porque incluyen otros que son distintos. Por ejemplo: Royal, y Rossi (1996) no incluye el componente de conexiones emocionales, y Burroughs, y Eby (1999) evalúan 6 componentes distintos a los propuestos: apoyo del compañero de trabajo, seguridad emocional, sentido de pertenencia, vínculo espiritual, orientación de equipo, y la verdad. Por su parte Malik, Shamin, y Ahmad (2017) utiliza varias escalas para medir intersubjetividad, compromiso organizacional, satisfacción, participación, y espiritualidad laboral, y dentro de ellas introduce al sentido psicológico de comunidad. Esto hace que sea difícil utilizar estos instrumentos de medida como referencia para cumplir con los objetivos de la presente propuesta.

Continuando con el procedimiento, la aplicación de la escala se realizará en dos momentos a toda la población del estudio. El pretest evaluará el sentido psicológico de

comunidad en todos los participantes antes de iniciar con los procesos de intervención (Grupo caso - Círculos de Calidad, y grupo control - Brainstorming). En un segundo momento, y luego de transcurrir el tiempo de intervención estipulado, se aplicará el postest para medir el sentido psicológico de comunidad en ambos grupos. Las puntuaciones altas nos indicarán que la variable independiente – Círculos de Calidad ejerce influencia sobre la variable dependiente – sentido psicológico de comunidad.

Con respecto a los niveles de confiabilidad del instrumento propuesto, investigaciones previas avalan su uso porque sus coeficientes fluctúan entre .80 y .90 (Chavis et al., 2008; Chipuer y Pretty, 1999). En cuanto a su validez para la presente propuesta de investigación, investigaciones previas demuestran que se interrelaciona adecuadamente con variables conductuales, sociales, emocionales y académicas de los grupos expuestos (Rojas, Cabello, Leiva, y Castillo, 2019).

### **Procedimiento de recolección de datos.**

Inicialmente se establecerá contacto con las autoridades de la IES seleccionada para solicitar su autorización para implementar los Círculos de Calidad, y para que los trabajadores involucrados en los procesos de acreditación, certificación, y evaluación puedan participar de forma voluntaria de esta actividad dentro de su entorno laboral. Una vez concedido el permiso, se invitará formalmente una carta de invitación que especifique el propósito de la investigación a todo el personal involucrado en los procesos antes mencionados. Quienes acepten, firmarán un acuerdo de confidencialidad y serán sometidos a la aplicación del pretest. Esto con la finalidad de conocer el estado con el cual arrancarán, en torno a los componentes esenciales del sentido psicológico de comunidad.

Considerando las características sociodemográficas se realizará una asignación aleatoria de participantes a los grupos control y caso mediante el programa STATS® (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010). Los integrantes del grupo control recibirán una capacitación y/o entrenamiento en Brainstorming para mejorar dinámica laboral en la toma de decisiones y acciones inherentes a su gestión. Mientras que los integrantes del grupo caso estarán expuestos a la variable independiente durante 6 meses e iniciarán con un proceso de sensibilización que durará aproximadamente 15 días (Flores, 2008), y un entrenamiento técnico diferencial e integral también de 15 días de duración.

El entrenamiento incluirá: reglamentos y pautas para efectivizar la participación de todos, habilidades sociales que permitan potenciar el trabajo en equipo, y técnicas estadísticas de análisis y solución de problemas. En este último punto, utilizaremos únicamente Brainstorming para los dos grupos, porque es una herramienta de fácil instrucción, aprendizaje, y desarrollo para nuestro objetivo de estudio (Hernández, Urbina, Cambero, 2017; Rodríguez, M., y Ordóñez, R., 2013; Flores, 2008; Amsden, 2004; Robson, 2004; Lee, Yang y Chen, 2000).

Las referencias bibliográficas de Círculos de Calidad sugieren que para garantizar el éxito de esta estrategia deben existir grupos de trabajo de máximo 12 participantes. Por ello, dividiremos a la población en dos grupos de trabajo de 30 personas cada uno (grupo caso y grupo control), y éstos a su vez, en tres subgrupos de 10 personas cada uno. Es decir, tendremos 3 grupos casos y 3 grupos controles de 10 participantes cada uno. Cada grupo caso deberá tener un líder, facilitador, o supervisor escogido por los propios integrantes del grupo, y también deben contar con el apoyo de un asesor/técnico/experto en la estrategia que será ajeno al Círculo (Rodríguez, y Ordóñez, 2013). Este último, también brindará asesoría y será

el instructor de Brainstorming en los grupos controles, porque estos y los grupos casos deben estar expuestos a condiciones equivalentes para evitar sesgos en la investigación. Finalmente, todas las actividades del Círculo deberán ser registradas para evaluar el desarrollo, éxito, o fracaso de este (Flores, 2008).

Se pretende que los Círculos de Calidad refuercen la etapa 2 de la construcción del sentido psicológico de comunidad, en la cual se suele perder la “ilusión de unidad” por los continuos roces o desacuerdos que se generan del contacto e interacción no acostumbrada (Jo, y Kathleen, 2004, p. 49). Las interacciones grupales se llevarán a cabo una vez por semana por un lapso de una hora y dentro del horario habitual de trabajo (Flores, 2008). El horario de las estas deberá ser el mismo para todos los grupos. Toda vez que se concluya con el tiempo de exposición a la variable independiente, se aplicará el posttest a todos los participantes de todos los grupos, para determinar la influencia de los Círculos de Calidad en la creación y mantenimiento del sentido psicológico de comunidad.

#### **Análisis de los datos.**

En la presente propuesta de investigación se utilizará el programa computarizado estadístico denominado SPSS para el análisis de datos. Este programa nos permitirá visualizar, explorar, y transferir todos los datos obtenidos a una matriz para el análisis descriptivo (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010). Es decir, nos permitirá conocer las puntuaciones totales obtenidas entre los grupos controles y los grupos casos, y la relación existente entre los totales de los pretest y posttest (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010).

Para verificar la relación entre la variable independiente, Círculos de Calidad, y la variable dependiente, sentido psicológico de comunidad, se utilizará un análisis paramétrico de regresión lineal (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010), porque esta técnica nos

permitirá estimar el efecto de la variable dependiente sobre la independiente. Además, es una técnica ampliamente utilizada en el ámbito social, sobre todo en el campo del comportamiento humano (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010). En consecuencia, se justifica su uso en la presente propuesta de investigación.

### **Consideraciones Éticas**

La presente propuesta de investigación respetará las consideraciones éticas relacionadas a un estudio con individuos, por ello se enviará el documento al Comité de Ética de la Universidad San Francisco de Quito para su aprobación correspondiente. Todos los participantes firmarán al inicio del estudio un consentimiento informado que especifica los objetivos de este y aclarará que la participación es totalmente voluntaria, sin que existan implicaciones laborales o personales negativas para quienes opten por no participar o decidan retirarse en cualquier momento del estudio.

El anonimato de los participantes se mantendrá a través de una codificación que irá desde el 00 al 60, esto reemplazará el nombre del participante y permitirá que solo el investigador y el Comité de Bioética de la USFQ puedan identificarlo con fines académicos o investigativos. En cuanto a los posibles riesgos, es posible que los participantes experimenten ansiedad, tensiones, y estrés en el corto plazo por la percepción de aumento de carga de trabajo al estar involucrado en estos procesos y, además, por el surgimiento de roces, sentimientos de incomodidad, o desacuerdos propios del contacto no acostumbrado. Sin embargo, la propuesta cuenta con facilitadores, y técnicos que estarán dando soporte continuo a quienes lo requieran para superar estos posibles riesgos. En caso de que la ansiedad empeore con el paso del tiempo, se brindará al participante la opción de abandonar el estudio sin prejuicio alguno, y se le brindará apoyo psicológico por el lapso de un mes posterior a su salida.

## **Discusión**

### **Fortalezas.**

La necesidad de comunidad es universal. Todo el tiempo las organizaciones están expuestas a procesos de reingeniería que afectan la vida laboral y su capacidad de respuesta y adaptación al medio. Esto sumado a un sistema capitalista que impulsa el individualismo y la desconexión como nuevas formas de vida y trabajo, exigen que las organizaciones implementen esta y otras estrategias que les permitan no solo soportar, sino también competir y alcanzar la excelencia de la mano de sus colaboradores, porque el factor humano es la clave de todo proceso de mejora y éxito.

De acuerdo con la revisión bibliográfica que se ha expuesto en la presente propuesta de investigación, podríamos afirmar que los Círculos de Calidad sí influyen en la creación y mantenimiento del sentido psicológico de comunidad. Esta afirmación surge porque los Círculos de Calidad mejoran la calidad de las operaciones, personas, y productos de la organización al crear una cultura de genuino intercambio donde los vínculos y las actitudes de trabajo en equipo son lo suficientemente sólidas como para contrarrestar el aislamiento y el individualismo que priman en la actual dinámica laboral (Hernández, Urbina, Cambero, 2018). La conformación de grupos, unidades, estructuras, o programas de interrelación resultantes de esta estrategia, generan un alto sentido de colaboración, vínculos y solidaridad entre los participantes. Es decir, su modus operandi, favorece la creación y mantenimiento del sentido psicológico de comunidad.

A nivel organizacional, esta asociación o interacción podría imprimirle a la organización una ventaja competitiva con la cual trascendería y marcaría una diferencia importante dentro de un mercado altamente heterogéneo, cambiante, y competente porque

ambas están ligadas con la mejora individual y colectiva que, a su vez, se asocia con productividad y rentabilidad.

A partir de lo expuesto, podemos finalizar afirmando en torno a las evidencias, que la creación y mantenimiento del sentido psicológico de comunidad en el entorno laboral sí puede estar influenciado positivamente por la implementación de Círculos de Calidad.

### **Limitaciones de la propuesta.**

La presente propuesta de investigación no está exenta de limitaciones que podrían provocar inconsistencias en los resultados, por ello se enumeran las siguientes:

Primero, la presente propuesta de investigación propone un tiempo de 6 meses para implementar los Círculos de Calidad y observar resultados. Sin embargo, las revisiones bibliográficas demuestran que para garantizar resultados positivos a largo plazo se requiere al menos 1 o 2 años de intervención con Círculos de Calidad para poder observar cambios sustanciales en actitudes y comportamientos en los participantes involucrados (Lee, Yang, y Chen, 2000). No obstante, el tiempo se ha fijado en torno a las posibilidades del investigador y de la organización en cuanto a tiempo y recursos, aun a sabiendas de que esto podría afectar los resultados de la investigación.

Segundo, la presente propuesta de investigación incluye una población determinada de una institución de educación superior particular y autofinanciada de Quito- Ecuador, por lo tanto, puede ser difícil generalizar los resultados o compararlos más allá de este contexto.

Tercero, es importante señalar que existen otras variables que no se han tomado en cuenta para el desarrollo de nuestra propuesta de investigación y que, de acuerdo con las revisiones bibliográficas, podrían estar moderando o mediando la creación del sentido psicológico de comunidad y la implementación de los Círculos de Calidad. Estas variables

son: liderazgo, satisfacción laboral, y sistemas organizacionales internos. Todos estos, podrían promover actitudes laborales compatibles o incompatibles, y así determinar éxito o fracaso (Malik, Shamin, y Ahmad, 2017).

Finalmente, existe un déficit de información con respecto al componente relacional del sentido psicológico de comunidad en el ámbito laboral, pues la literatura predominante se concentra en la comunidad como fenómeno territorial y en el contexto escolar presencial y virtual. Por otro lado, existe poca literatura que asocie el sentido psicológico de comunidad al entorno laboral, y éste solo se basa en investigaciones realizadas en Estados Unidos, pero ninguna en poblaciones hispanohablantes, por ello se propuso utilizar un instrumento de medida en inglés que se basa en dichos estudios. Esta situación limita el acceso de participantes al estudio y sus futuras aplicaciones en otros entornos laborales hispanohablantes. Sin embargo, la heterogeneidad de los diversos estudios y muestras utilizadas con el instrumento propuesto, nos brindan una base sobre la cual podemos emprender nuestro estudio y tratar de extenderlo a otras poblaciones y entornos con actividades y estructuras organizacionales similares.

### **Recomendaciones para Futuros Estudios.**

Las recomendaciones para investigaciones futuras sobre sentido psicológico de comunidad giran en torno a que no existe evidencias de intervenciones realizadas en el contexto laboral y en poblaciones hispanohablantes, esto porque aun se lo sigue asociando al ámbito territorial, y en muy pocos casos al contexto escolar. Por ello, esta propuesta de investigación incluyó una escala en inglés, que en cierta forma limita su aplicación a una población y entorno determinado. En torno a este último punto, sería interesante poder contar con un modelo base que sugiera la presencia de un determinado número y tipo de

componentes del sentido psicológico de comunidad en el entorno laboral. Esta sugerencia surge, porque los pocos estudios encontrados en el entorno laboral incluían, excluían, o asociaban componentes que variaban en torno a las necesidades investigativas y población de estudio, dificultando de este modo la transferencia o comparación de resultados. Esto también deriva en la necesidad de poder contar con estudios y escalas validadas en poblaciones hispanohablantes para poder transferir o comparar con mayor confiabilidad y validez dichos resultados.

Finalmente, se recomienda que para investigaciones futuras que incluyan estrategias de intervención organizacional, se defina un tiempo de aplicación igual o superior a un año. Esto deriva de las referencias bibliográficas citadas en la presente propuesta, ya que insisten en que los cambios importantes de actitudes y comportamientos en los individuos requieren de ese tiempo para consolidarse de forma positiva en torno a los objetivos y metas propuestas. No obstante, decidirse a invertir en tiempo, recursos humanos, y no humanos para implementar estas estrategias es un verdadero reto que implica planificación, conocimiento, y compromiso de todos los niveles organizacionales, pero sobre todo de la alta gerencia con la generación del cambio. Son ellos quienes determinarán el tiempo y los recursos que dispondrán para hacer que las cosas pasen y alcancen el éxito esperado. Invertir parcialmente en estas estrategias es un error, así como esperar que por sí solas consigan los cambios esperados sin entrenamiento o acompañamiento, o que los resultados se presenten de forma inmediata sin que surjan resistencias, conflictos, u otro tipo de problemas que exijan soluciones y atención inmediata para efectivizar el cambio.

## REFERENCIAS

- Armengol, C, et al. (2009). La Coordinación Académica en la Universidad. Estrategias para la una educación de calidad. *REIFOP*, 12(2), pp. 121-144
- Ander-Egg, E., y Aguilar, M. (2001). El trabajo en equipo. Primera Edición. Progreso S.A., de C.V. México.
- Arbaiza, L. (2011). Desarrollo de Competencias Gerenciales. Primera Edición. Cengage Learning. Buenos Aires.
- Beyer, M., Gerlarch, FM., Flies, U., y Grol, R. (2003). The development of quality circles/peer review groups as a method of quality improvement in Europe. Results of a survey in 26 European countries. *Family Practice*, 20, pp. 443-451
- Caballero, J. (2002). Calidad y Satisfacción del Cliente en las Instituciones de Formación. *Enseñanza*, 20, pp. 175-197.
- Castillo, V., Corral, M., y Aldape, A. (2017). Factores Organizacionales: Su Impacto en la Estrategia de Equipos de Trabajo. *Revista Global de Negocios*, 5 (6), pp. 1-18
- Chavis, D., y Pretty, G. (1999). Sense of Community: Advances in Measurement and Application. *Journal of Community Psychology*, 27 (6), pp. 635-642.
- Chiavenato, I. (2010). Innovaciones de la Administración: Tendencias y Estrategias. Los nuevos paradigmas. Quinta Edición. McGrawHill.
- Chipuer, H., y Pretty, G. (1999). A review of sense of community index: Current uses, factor structure, reliability, and further development. *Journal of Community Psychology*, 27 (6), pp. 643-658
- Consejo de Educación Superior (CES). (2019, marzo 7). Misión, Visión, Universidades y Escuelas de Educación Superior. Recuperado de: [http://www.ces.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1&Itemid=140](http://www.ces.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=140)
- Cueto, R., Espinosa, A., Guillén, H., y Seminario, M. (2016). Sentido de Comunidad como Fuente de Bienestar en Poblaciones Socialmente Vulnerables de Lima, Perú. *Psykhé*, 25 (1), pp. 1-18. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psykhe/v25n1/art04.pdf>
- Balaguer, M. (2017). An analysis towards the construction and the role of collaborative circles in jazz musicians of Barcelona. (20), pp.1-10. Recuperado de: <http://web.a.ebscohost.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/ehost/detail/detail?vid=0&sid=cb9e2799-da80-4f9f-9c23-7f3ff5f5b383%40sessionmgr4006&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=124826022&db=a9h>
- Bohlander, G., Snell, S., y Sherman, A. (2001). Administración de Recursos Humanos. Décima segunda edición. Thomson Learning.
- Burroughs, S., y Eby, L. (1999). Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory framework. *Journal of Community Psychology*, Vol. 26 (6), pp. 509–532. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=2ebb0869-0bd8-4308-b26f-6b2a0aa12972%40pdv-v-sessmgr03>
- Chipuer, H., Pretty, G. (2000). A review of the sense of community index: Current uses, factor structure, reliability, and further development. Recuperado de: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6629\(199911\)27:6<643::AID-JCOP2>3.0.CO;2-B](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6629(199911)27:6<643::AID-JCOP2>3.0.CO;2-B)

- Eito, A., y Gómez, J. (2013). El concepto de comunidad y el Trabajo Social. *Espacios Transnacionales*, 1, pp. 10-16
- Evans, J., y Lindsay, W. (2005). Administración y Control de Calidad. México, DF.
- Flores, M. (2008). Los Equipos de Mejora Continua: experiencia exitosa en el Instituto Nacional Cardiopulmonar. *Revista Médica Honduras*, 76, pp. 181-183.
- Gracia, E., y Herrero, J. (2006). La comunidad como fuente de apoyo social: Evaluación e implicaciones en los ámbitos individual y comunitario. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 38 (2), pp. 327-342
- Guízar, R. (2008). Desarrollo Organizacional. México: McGraw-Hill.
- Hill, J. (1996). Psychological Sense of Community: Suggestions for Future Research. *Journal of Community Psychology*, 24(4), pp. 431-438. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=11977737&lang=es&site=ehost-live>. Accessed October 7, 2018.
- Hernández, A. (2006). La Acreditación y Certificación en las Instituciones de Educación Superior. Hacia la conformación de circuitos académicos de calidad. ¿Exclusión o Integración?. *Revista del Centro de Investigación*, 7 (26), pp. 51-61
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). Metodología de la Investigación. México: McGrawHill
- Hernández, L., Urbina, A., Cambero, E. (2018). Implementación de Círculos de Calidad para la Mejora del Registro de Enfermería. *Metas Enferm*, 21(1), pp. 22-27.
- Jiménez, K. (2009). Propuesta estratégica y metodológica para la gestión en el trabajo colaborativo. *Revista Educación* 33 (2), pp. 95-107.
- Jo, M., y Kathleen, B. (2004). Community in the Workplace: A Proven Retention Strategy. *JONA*, 34 (1), pp. 46-53.
- Klein, K. y D'Aunno, T. (1986). Psychological sense of community in the workplace. *Journal of Community Psychology*. Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/1520-6629%28198610%2914%3A4%3C365%3A%3AAID-JCOP2290140405%3E3.0.CO%3B2-H>
- Le Blanc, P. & Oerlemans, W. (2016). Amplificación en el trabajo: construyendo una fuerza de trabajo sostenible a través de intervenciones individuales de psicología positiva. *Papeles del Psicólogo*. 37 (3), pp. 185-191. Recuperado de: <http://web.a.ebscohost.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/ehost/detail/detail?vid=0&sid=b994ac44-86c8-419f-b157-14d2c7445106%40sessionmgr4008&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc210ZT1laG9zdC1saXZl#AN=119032566&db=a9h>
- Lee, Li-Chuan., Yang, Ke-Ping., y Chen, Tai-Ying. (2000). A quasi-experimental study on a quality circle program in a Taiwanese hospital. *International Journal for Quality in Health Care*, 12 (5), pp. 413-418
- Malik, Sh., Shamin E., y Ahmad, M. (2017). Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes in Profitable versus Non-Profitable Organizations of Pakistan. *Journal of Psychological Research*, 32 (2), pp. 603-622
- Martínez, L., Oviedo, O., Luna, C. (2015). Impact of working conditions on the quality of working life: Case manufacturing sector Colombian Caribbean Region. 82 (194), pp. 194-203. Recuperado de: <http://web.a.ebscohost.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/ehost/detail/detail?vid=0&sid=a3f61e>

- [dc-a7dd-4ec1-9048-1f4cc2684625%40sessionmgr4010&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=111832746&db=a9h](#)
- Maya, I. (2004). Sentido de comunidad y potenciación comunitaria. Universidad de Sevilla. *Apuntes de Psicología*, 22 (2), pp. 187-211.
- McMillan, D. y Chavis, D. (1986). Sense of Community: A Definition and Theory. *Community Psychology*, 14, pp. 6-23. Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/e5fb/8ece108aec36714ee413876e61b0510e7c80.pdf>
- Miller, M. (2012). Equipos triunfadores: lo que los grandes equipos saben y hacen. Taller del Éxito, Inc.
- Montero, M. (2009). El fortalecimiento en la comunidad, sus dificultades y alcances. *Universitas Psychologica*, 8 (3), pp. 615-626
- Müller, C. (2004). Redes de comundiades personales y comunidades de grupo de diferentes servicios de comunicación en línea. Primeros resultados de un estudio empírico en Suiza. *Redes. Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 5 (5).
- O'Donnell, C, y Thrap, R. (2012). Integrating Cultural Community Psychology: Activity Settings and the Shared Meanings of Intersubjetivity. *Am J Community Psychol*, 49, pp. 22-30
- Orgambídez, A., Borrego, Y., (2017). Apoyo social y engagement como antecedentes de la satisfacción laboral en personal de enfermería. 16 (4), pp. 208-216. Recuperado de: <http://web.a.ebscohost.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/ehost/detail/detail?vid=0&sid=c0a6f6a6-8055-445d-986d-9e8087102116%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=125735262&db=a9h>
- Pérez, V., Aldape, A., Manzanilla, L., y Trejo, J. (2012). Un Caso de Éxito: Mejora Continua y los Equipos de Trabajo. *Academia Journals*, 2 (1), pp. 1-11
- Pretty, G., y McCarthy, M. (1991). Exploring Psychological Sense of Community Among Women and Men of the Corporation. *Journal of Community Psychology*, 19, pp. 351-361. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=0267e70b-77d2-4723-bd9a-4777ccbed31c%40sessionmgr104>
- Pujol, A., y Navarra, J. (2001). Tecnologías de Gestión y Aprendizaje Organizacional: Reflexiones desde un Estudio de Caso. Quinto Taller de Gestión tecnológica en la industria. La Habana. Obtenido el 18 de marzo de 2019 de: [https://www.researchgate.net/publication/266735915\\_Tecnologias\\_de\\_Gestion\\_y\\_Aprendizaje\\_Organizacional](https://www.researchgate.net/publication/266735915_Tecnologias_de_Gestion_y_Aprendizaje_Organizacional)
- Ramos, I., y Maya-Jariego, I. (2014). Sentido de Comunidad, empoderamiento psicológico y participación ciudadana en trabajadores de organizaciones culturales. *Psychosocial Intervention*, 23, pp.169-176.
- Rodríguez, M., y Ordóñez, R. (2013). Modelo de Gestión para la Calidad en las Prácticas de Pedagogía. *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 16 (3), pp. 357-372
- Rodríguez, D., y Valldeoriola, J. (2014). Metodología de la Investigación. Universidad Oberta de Catalunya.
- Royal, M., y Rossi, R. (1996). Individual-level correlates of sense of community: Findings from workplace and school. American Institutes for Research. Recuperado de:

- <http://web.b.ebscohost.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=68dd1bd9-9647-4789-a198-81953db71c67%40sessionmgr103>
- Rovai, A. (2002). Building Sense of Community at a Distance. *IRRODL*. 3 (1). Recuperado de: <http://www.irrodl.org/index.php/irrodl/article/view/79/152>
- SECOM ECUADOR (2017, agosto 21). Informe de Situación de la Educación Superior. Recuperado de: [https://issuu.com/secomecuador/docs/informe\\_de\\_situacion\\_de\\_la\\_educacion](https://issuu.com/secomecuador/docs/informe_de_situacion_de_la_educacion)
- Suárez, T., y López, L. (2006). La Organización Académica de las Universidades Públicas: Entre Círculos y Cuerpos. *Redalyc.org*, 218, pp. 147-173
- Talib, F., y Ali, M. (2003). Impact of Quality Circle – a Case Study. *Journal ID*, 84, pp. 10-13
- Tapias, A., Andrés, Y., Correa, R., y Hernán, J. (2010). Kaizen: Un Caso de Estudio. *Scientia Et Technica*, XVI (45), pp. 59-64
- Torrelles, C., et al. (2011). Competencia de Trabajo en Equipo: Definición y Categorización. Universidad de Granada España. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado* 15, (3), pp.329-344. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/567/56722230020.pdf>
- Torres, K., Ruiz, T., Solís, L., y Barraza, F. (2012). Calidad y su Evolución: Una Revisión. *Dimens. Empres*, 10 (2), pp. 100-107
- Vidal, T. et al. (2013). Apego al lugar, Identidad del lugar, sentido de comunidad y participación en el contexto de renovación urbana. *Estudios de Psicología*, 34 (23), pp. 275-286. Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1174/021093913808295172?journalCode=redp20>
- Vidal, I. (2014). La experiencia de múltiples sentidos de comunidad. *Psicología Política*, 48, pp. 47-67. Recuperado de: <https://www.uv.es/garzon/psicologia%20politica/N48-3.pdf>
- Villalba, C. (2002). El recurso humano en el Ecuador: Eje fundamental del desarrollo de las organizaciones. Tesis de Maestría. Recuperado de: <http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/325/1/IAEN-033-2001.pdf>

**ANEXO A: SENSE OF COMMUNITY INDEX (SCI)**

| <b>SENSE OF COMMUNITY INDEX (SCI)</b>  |   |             |            |                 |
|--|---|-------------|------------|-----------------|
| I thank you in advance to dedicate a few minutes of your time to answer the following statements that are intended to contribute to a research proposal.           |   |             |            |                 |
| Instructions: Please read carefully and answer according to your criteria with an x or a view, the answer you consider most appropriate.                           |   |             |            |                 |
| Remember that all the information collected is anonymous and, therefore, it is guaranteed to keep total confidentiality of the information contained in this test. |   |             |            |                 |
|  |   | Always true | Often true | Not at all true |
| 1  | I think my workplace is a good place for me to work.                            | 3           | 2          | 1               |
| 2  | People in this workplace do not share the same values.                          | 3           | 2          | 1               |
| 3  | My workmates and I want the same thing from this workplace.                     | 3           | 2          | 1               |
| 4  | I can recognize most of the people in my workplace.                             | 3           | 2          | 1               |
| 5  | I feel at home in this workplace.   | 3           | 2          | 1               |
| 6  | Very few of my workmates know me.   | 3           | 2          | 1               |
| 7  | I care about what my workmates think of my actions.                             | 3           | 2          | 1               |
| 8  | I have no influence over what this workplace is like.                           | 3           | 2          | 1               |
| 9  | If there is a problem in this workplace, people who work here can get it solved | 3           | 2          | 1               |
| 10   | It is very important to me to work in this workplace.                           | 3           | 2          | 1               |
| 11   | People in this workplace generally don't get along with 82 one another.         | 3           | 2          | 1               |
| 12   | I expect to work in this workplace for a long time.                             | 3           | 2          | 1               |

Chipuer, H., y Pretty, G. (1999).

## ANEXO B: Formulario de Consentimiento Informado



Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos  
 Universidad San Francisco de Quito  
 El Comité de Revisión Institucional de la USFQ  
 The Institutional Review Board of the USFQ

### Formulario Consentimiento Informado

Título de la investigación: Influencia de los Círculos de Calidad en la creación y mantenimiento del Sentido Psicológico de Comunidad en una Institución de Educación Superior.

Organización del investigador *Universidad San Francisco de Quito*

Nombre del investigador principal *Hilda Paulina Quingalagua Carpio*

Datos de localización del investigador principal *XXXX XXXXXXXX*

Co-investigadores *No aplica*

| DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO   |
|---|
| <p><b>Introducción</b> (<i>Se incluye un ejemplo de texto. Debe tomarse en cuenta que el lenguaje que se utilice en este documento no puede ser subjetivo; debe ser lo más claro, conciso y sencillo posible; deben evitarse términos técnicos y en lo posible se los debe reemplazar con una explicación</i>)</p>  |
| <p>Este formulario incluye un resumen del propósito de este estudio. Usted puede hacer todas las preguntas que quiera para entender claramente su participación y despejar sus dudas. Usted puede tomarse el tiempo que necesite para consultar con su familia y/o amigos si desea participar o no en esta investigación que intenta encontrar evidencias de que los Círculos de Calidad pueden influir en la creación y mantenimiento del Sentido Psicológico de Comunidad. Esto se evaluará a través de la aplicación de un test antes de la intervención organizacional, y otro al finalizar el proceso.</p>   |
| <p><b>Propósito del estudio</b> (incluir una breve descripción del estudio, incluyendo el número de participantes, evitando términos técnicos e incluyendo solo información que el participante necesita conocer para decidirse a participar o no en el estudio)</p>  |
| <p>El estudio intenta encontrar evidencia de los Círculos de Calidad pueden influir en el sentido psicológico de comunidad en el personal de una Institución de Educación Superior.<br/>         La población de estudio es de 60 personas que podrá participar bajo los siguientes criterios: departamento al que pertenece, cargo, conocimientos, evaluación 360, género, tiempo de antigüedad en la institución (mínimo 1 año) y nivel de inglés equivalente a B1. Se conformarán 6 grupos de forma aleatoria de 10 personas cada uno para recibir capacitación y/o entrenamiento por un lapso de 6 meses.</p> |
| <p><b>Descripción de los procedimientos</b> (breve descripción de los pasos a seguir en cada etapa y el tiempo que tomará cada intervención en que participará el sujeto)</p>   |
| <p>En primer lugar, se espera que usted llene un pretest sobre sentido psicológico de comunidad a nivel laboral. Posteriormente, luego de la asignación de grupos, se procederá con la implementación de la estrategia - Círculos de Calidad - que tendrá una duración de 6 meses. Inmediatamente después, se</p>   |

aplicará nuevamente el posttest para medir la influencia de esta estrategia sobre la creación y mantenimiento del Sentido Psicológico de Comunidad.

**Riesgos y beneficios** (explicar los riesgos para los participantes en detalle, aunque sean mínimos, incluyendo riesgos físicos, emocionales y/o psicológicos a corto y/o largo plazo, detallando cómo el investigador minimizará estos riesgos; incluir además los beneficios tanto para los participantes como para la sociedad, siendo explícito en cuanto a cómo y cuándo recibirán estos beneficios)

Es posible que usted experimente ansiedad, tensiones y estrés en el corto plazo durante la implementación de la estrategia de intervención organizacional. Esto puede surgir por la sensación o percepción de aumento de carga de trabajo al ser parte de los procesos de entrenamiento e interacciones grupales y, además, por el surgimiento de roces o desacuerdos iniciales propios del contacto no acostumbrado. Sin embargo, la propuesta cuenta con facilitadores, y técnicos que estarán dando soporte continuo a quienes lo requieran para superar estos posibles riesgos.

**Confidencialidad de los datos** (*se incluyen algunos ejemplos de texto*)

Para nosotros es muy importante mantener su privacidad, por lo cual aplicaremos las medidas necesarias para que nadie conozca su identidad ni tenga acceso a sus datos personales:

- 1) La información que nos proporcione se identificará con un código que reemplazará su nombre y se guardará en un lugar seguro donde solo el investigador y el Comité de Bioética de la USFQ tendrán acceso.
- 2) Su nombre no será mencionado en los reportes o publicaciones.
- 3) El Comité de Bioética de la USFQ podrá tener acceso a sus datos en caso de que surgieran problemas en cuanto a la seguridad y confidencialidad de la información o de la ética en el estudio.

**Derechos y opciones del participante** (*se incluye un ejemplo de texto*)

Usted puede decidir no participar y si decide no participar solo debe decirselo al investigador principal o a la persona que le explica este documento. Además, aunque decida participar puede retirarse del estudio cuando lo desee, sin que ello afecte los beneficios de los que goza en este momento.

Usted no recibirá ningún pago ni tendrá que pagar absolutamente nada por participar en este estudio.

**Información de contacto**

Si usted tiene alguna pregunta sobre el estudio por favor llame al siguiente teléfono XXX XXXX que pertenece a Hilda Paulina Quingalagua Carpio o envíe un correo electrónico a hpaulyqc@hotmail.com

Si usted tiene preguntas sobre este formulario puede contactar al Dr. Iván Sisa, Presidente del Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos de la USFQ, al siguiente correo electrónico: comitebioetica@usfq.edu.ec

**Consentimiento informado** (*Es responsabilidad del investigador verificar que los participantes tengan un nivel de comprensión lectora adecuado para entender este documento. En caso de que no lo tuvieran el documento debe ser leído y explicado frente a un testigo, que corroborará con su firma que lo que se dice de manera oral es lo mismo que dice el documento escrito*)

Comprendo mi participación en este estudio. Me han explicado los riesgos y beneficios de participar en un lenguaje claro y sencillo. Todas mis preguntas fueron contestadas. Me permitieron contar con tiempo suficiente para tomar la decisión de participar y me entregaron una copia de este formulario de consentimiento informado. Acepto voluntariamente participar en esta investigación.

|   |       |
|---|-------|
| Firma del participante  | Fecha |
| Firma del testigo ( <i>si aplica</i> )                          | Fecha |
| Nombre del investigador que obtiene el consentimiento informado |       |
| Firma del investigador  | Fecha |