

Apuntes de Psicología  
2014, Vol. 32, número 2, págs. 107-117.  
ISSN 0213-3334

Colegio Oficial de Psicología de Andalucía Occidental,  
Universidad de Cádiz, Universidad de Córdoba,  
Universidad de Huelva, Universidad de Sevilla

## *El clima organizativo y el sentido de comunidad en la implicación comunitaria de las agrupaciones de las artes escénicas*

**Ignacio RAMOS-VIDAL**  
**Daniel HOLGADO RAMOS**  
**Isidro MAYA-JARIEGO**  
*Universidad de Sevilla (España)*

### *Resumen*

El artículo se centra en evaluar la influencia que el clima laboral y la calidad del liderazgo producen en el desarrollo del sentido de comunidad (Purkiss & Rossi, 2007). Para analizar este proceso hemos entrevistado a 120 trabajadores del sector de las artes escénicas en Andalucía. Las organizaciones culturales pueden considerarse organizaciones comunitarias debido a la función que desarrollan como agentes de transformación social (Barnes, 2011). Se utilizó el COSOC-R, un instrumento específico de evaluación del sentido de comunidad en organizaciones comunitarias (Hughey, Speer & Peterson, 1999). Los análisis de regresión jerárquicos indican que el clima organizativo se relaciona positivamente con el sentido de comunidad. La calidad del liderazgo no mostró una incidencia significativa. Las agrupaciones de artes escénicas suelen realizar actividades comunitarias. Las organizaciones más pequeñas parecen facilitar una buena dinámica organizativa que se traduce, a su vez, en mayor identificación con la comunidad. Se discute cómo la gestión empresarial en el sector de las artes escénicas contribuye al desarrollo organizativo y comunitario.

*Palabras clave:* artes escénicas, calidad del liderazgo, clima organizativo, organización comunitaria, sentido de comunidad.

### *Abstract*

The paper assesses the influence of Organizational Climate and Leadership Quality on Sense of Community (Purkiss & Rossi, 2007). In a survey, 120 scenic arts workers in Andalusia were interviewed. Cultural organizations can be considered community-based organizations as they deploy a role as social transformation agents (Barnes, 2011). Sense of Community was assessed through COSOC-R, an instrument particularly adapted to community organizations (Hughey, Speer & Peterson, 1999). Hierarchical regressions highlight that Organizational Climate is positively related to Sense of Community, whereas Leadership Quality is not significantly related. Performing arts organizations usually deploy community activities. Small organizations seem to facilitate positive organizational dynamics, contributing in consequence to a higher identification with the community. The implications of the organizational environment management on organizational and community development are discussed.

*Key words:* Community Organization; Leadership Quality; Organizational Climate; Performing Arts; Sense of Community.

---

*Dirección de los autores:* Departamento de Psicología Social. Facultad de Psicología. c/ Camilo José Cela, s/n. 41018 Sevilla. *Correo electrónico:* [isidromj@us.es](mailto:isidromj@us.es)

*Recibido:* febrero de 2014. *Aceptado:* julio de 2014.

El propósito general de esta investigación es mostrar la relación de dependencia que se produce entre las características del contexto organizativo y el desarrollo de procesos comunitarios. De modo específico, examinamos la incidencia del clima de trabajo y la calidad del liderazgo sobre el sentido de comunidad (McMillan & Chavis, 1986) en organizaciones del sector cultural.

A lo largo del ciclo vital, las personas se desarrollan en múltiples contextos organizativos que influyen de forma decisiva en su comportamiento (Trickett, 2009). El nexo entre las organizaciones y la comunidad permite examinar dos niveles diferentes de inclusividad, trazando un paralelismo con el estudio de los subgrupos de una organización (Harrison & Klein, 2007; Mannix & Neale, 2005). Del mismo modo que los grupos sociales median la experiencia de participación comunitaria (Cachia & Maya Jariego, 2010), las organizaciones son estructuras intermedias que hacen de interface en procesos comunitarios significativos (Chavis & Wandersman, 1990; Florin & Wandersman, 1984).

Las personas dedican cada vez más tiempo a las organizaciones, trasladando las relaciones personales establecidas en el ámbito comunitario al entorno profesional (Burroughs & Eby, 1998). Tradicionalmente los individuos invertían una mayor parte de su tiempo en organizaciones participativas a nivel local (por ejemplo, asociaciones de vecinos y centros cívicos) y dedicaban más tiempo a estar con sus vecinos. Sin embargo, en las últimas décadas se ha producido un declive del capital social que se refleja en el descenso generalizado de la participación en este tipo de organizaciones (Putnam, 2000). Se ha producido un cambio en las formas de participación social que se observa en la relación que los individuos establecen con sus organizaciones y en general con los diferentes contextos sociales por los que se ven afectados. Los cambios en las actitudes hacia la participación social y la colaboración en organizaciones comunitarias exigen profundizar en los vínculos que los miembros de la comunidad establecen con sus organizaciones y en el modo en que los procesos organizativos llegan a influir sobre el comportamiento individual.

Conocer la influencia que los contextos sociales ejercen sobre el comportamiento de los sujetos constituye una de las tareas fundamentales del quehacer de los psicólogos sociales (Seidman, 2012). Seymour Sarason (1974) introdujo el concepto de sentido de comunidad para evaluar la relación que los individuos establecen con los grupos sociales de los que forman parte. Posteriormente McMillan y Chavis (1986) definieron el constructo señalando que el sentido de comunidad “*es la sensación que los miembros tienen de pertenecer, un sentimiento que une a los miembros entre sí y al grupo, y la sensación compartida de que los miembros lograrán satisfacer sus necesidades a través del compromiso de permanecer unidos*” (p. 9).

El sentido de comunidad permite evaluar la relación que los individuos establecen con comunidades territoria-

les y relacionales (Hill, 1996; McMillan & Chavis, 1986). Además ha sido evaluado en diferentes poblaciones como adolescentes (Prestby, Wandersman, Florin, Rich & Chavis, 1990), inmigrantes (Maya-Jariego & Armitage, 2007), colectivos en riesgo de exclusión social (Brodsky, 1996) y en diferentes tipos de comunidades locales como vecindarios de bajos ingresos (Brodsky, O’Campo & Aronson, 1999), ciudades completas (Plas & Lewis, 1996) y suburbios en zonas metropolitanas (Enns & Wilson, 1999).

El sentido de comunidad está estrechamente vinculado a procesos como el empoderamiento (Hughey, Peterson, Lowe & Oprescu, 2008), la participación (Chavis & Wandersman, 1990) y la satisfacción con la comunidad (Prezza, Amici, Roberti & Tedeschi, 2001). El sentido de comunidad y el proceso de empoderamiento se construyen mutuamente (Maya-Jariego, 2004; Ramos, 2011), a medida que la adquisición progresiva de control sobre el entorno permite reforzar el sentimiento de responsabilidad (McMillan, 2011) y de pertenencia (McMillan & Chavis, 1986) hacia la propia comunidad. Otras investigaciones ponen de relieve que el sentido de comunidad constituye una variable efectiva para predecir la participación (Chavis & Wandersman, 1990) y el voluntariado (Omoto & Malsch, 2005).

El contexto social incide activamente en el desarrollo de los procesos comunitarios (Seidman, 2012). Dalton, Elías y Wandersman (2001) señalan que el desarrollo del sentido de comunidad, la participación y el empoderamiento se ven fuertemente influenciados por el contexto social en el que se asientan los individuos. Por su parte, Perkins, Brown y Taylor (1996) demostraron que la cohesión social, el nivel de inseguridad percibida y la calidad del liderazgo influían en los niveles de participación y el sentido de comunidad que experimentaban los miembros de la comunidad. En esta línea, contextos específicos como las organizaciones producen un efecto notable en el desarrollo de los procesos comunitarios (Wilke & Speer, 2011).

Maton y Salem (1995) identificaron diferentes factores que facilitaban el empoderamiento a distintos niveles y el fortalecimiento del sentido de comunidad en trabajadores de organizaciones comunitarias. Concretamente, demostraron que las organizaciones que promueven la potenciación y el sentido de comunidad de los individuos son aquellas en las que (a) los miembros pueden desarrollar diferentes roles, (b) existe un código de valores compartido que dote de significado al grupo, (c) cuentan con un sistema que brinda apoyo social a los miembros y (d) los procesos de trabajo están canalizados por un liderazgo comprometido y participativo. Purkiss y Rossi (2007) han puesto de relieve a través de estudios realizados en contextos laborales y académicos, la relación que el sentido de comunidad tiene con indicadores como el apego al centro de trabajo, el bienestar de los empleados, el absentismo y el nivel de rotación laboral. De igual modo, mostraron que el estilo de liderazgo de los supervisores en el caso de los centros de

trabajo y de los directores de los centros educativos, influía en la construcción y el mantenimiento del sentido de comunidad así como en los niveles de innovación de los equipos de trabajo y en la satisfacción respecto al funcionamiento de la organización.

En un estudio realizado en EEUU para conocer la relación entre el clima y los niveles de cohesión social y sentido de comunidad en estudiantes que vivían en residencias universitarias, Pretty (1990) demostró que aquellos elementos relacionados con el clima y el apoyo social percibido influían positivamente en los niveles de sentido de comunidad que experimentaban los estudiantes.

Basándonos en estos antecedentes, pretendemos evaluar la conexión entre el clima organizativo y la calidad del liderazgo, por un lado, y el sentido de comunidad por otro. Además de la incidencia directa, exploramos la posible presencia de efectos moderadores. Existen evidencias de que las características del contexto social influyen en los niveles de compromiso, implicación y rotación laboral en las organizaciones. De igual modo, el sentido de comunidad tiene importantes efectos sobre el absentismo laboral, el grado de inclusión o los niveles de innovación y creatividad de los equipos profesionales. Por tanto resulta pertinente valorar la interacción entre ambos. Complementariamente, prestaremos atención a las dimensiones organizativas en las que se da dicha relación, teniendo en cuenta las peculiaridades del sector de las artes escénicas. En concreto, el tamaño de la organización es una de las dimensiones que a priori podría condicionar el clima laboral (Rochester, Harris & Hutchison, 1999).

### **El sentido de comunidad en organizaciones comunitarias**

Según Hill (1996) el sentido de comunidad varía entre diferentes contextos y poblaciones. En los últimos años han surgido multitud de propuestas para adaptar la evaluación del sentido de comunidad a contextos específicos tan diversos como los centros de trabajo (Burroughs & Eby, 1998) o las comunidades virtuales (Blanchard, 2007). Hughey, Speer y Peterson (1999) desarrollaron un instrumento denominado *Community Organizations Sense of Community* (COSOC) para evaluar el sentido de comunidad en organizaciones comunitarias. Esta adaptación permite evaluar el grado de identificación de los trabajadores de organizaciones comunitarias con sus entidades. Esta evaluación resulta de especial interés por el papel que estas organizaciones desempeñan en la promoción de transformaciones sociales a nivel comunitario (Evans, Hanlin & Prilleltensky, 2007). Las dimensiones del modelo propuesto por Hughey *et al.* (1999) para evaluar el sentido de comunidad en organizaciones comunitarias son: (a) relación con la organización, (b) organización como entidad mediadora, (c) influencia de la organización en la comunidad y (d) vínculos con la comunidad.

Hughey *et al.* (1999) consideran que las personas establecen una intensa conexión con las organizaciones comunitarias en las que participan. En este tipo de entidades los voluntarios y los miembros en general experimentan un proceso de influencia mutua que se relaciona con el tipo de actividad que realizan y con el compromiso adquirido para mejorar el bienestar de la comunidad a través de la participación. El modelo examina el grado en que la organización comunitaria ofrece a sus miembros oportunidades para entrar en contacto con instituciones y agentes con capacidad para influir en el desarrollo de la comunidad. Esto supone evaluar tanto el impacto comunitario que produce la organización a través de su actividad (Evans *et al.*, 2007), como los beneficios y las oportunidades de desarrollo que adquieren los participantes al formar parte de la organización (Hughey *et al.*, 1999). Finalmente, otra característica distintiva del modelo de Hughey *et al.* (1999) es que trata de conocer la conexión que el individuo establece con el entorno comunitario en el que está radicada la organización. En la siguiente sección describiremos las características de nuestra investigación y los objetivos que la han guiado.

### **El sector de las artes escénicas en Andalucía**

Los trabajos que señalan la influencia que las características del contexto relacional de las organizaciones producen en el sentido de comunidad (Pretty, 1990; Purkiss & Rossi, 2007) muestran la necesidad de profundizar en la relación entre variables organizativas y procesos comunitarios. El principal objetivo de investigación que proponemos se centra en conocer la influencia que determinadas características del entorno relacional de la organización como el clima organizativo y la calidad del liderazgo producen en el sentido de comunidad que experimentan los trabajadores del sector cultural respecto a sus organizaciones.

Es preciso considerar que las organizaciones que se dedican a la creación de productos y servicios culturales tienden a establecer vínculos con organizaciones comunitarias y promueven iniciativas destinadas a mejorar los niveles de bienestar de los miembros de la comunidad (Adams & Goldbard, 2000; Barnes, 2011; Ramos, 2011). Este tipo de entidades participan en la captación de financiación para fines benéficos, contribuyen a la transferencia de valores y a la construcción de la identidad social (Kelly, 1984). Recientemente Santolaya, Ramos, Jurado, Holgado y Maya Jariego (2011) evaluaron la participación que las entidades del sector de las artes escénicas en Andalucía llevaban a cabo para mejorar la calidad de vida de la comunidad. Los resultados de esta investigación mostraron que los trabajadores de las organizaciones culturales participaban activamente a nivel individual en actividades promovidas por organizaciones comunitarias y que a nivel colectivo, el 75% de las organizaciones analizadas mantenían vínculos periódicos con este tipo de entidades.

Estos datos indican que las organizaciones culturales pueden ser consideradas como organizaciones comunitarias debido a la participación y la sensibilidad que muestran en la resolución de los problemas que afectan a la comunidad. En este sentido nos proponemos analizar si el contexto organizativo puede influir en el desarrollo del sentido de comunidad de los trabajadores de organizaciones culturales, asimilando a este tipo de entidades como organizaciones de carácter comunitario debido a las funciones que desarrollan en el entorno comunitario. Para ello, el objetivo de este estudio es evaluar la relación entre el clima de trabajo, la calidad del liderazgo y el sentido de comunidad, entre los cuales presuimos una asociación positiva (Pretty, 1990; Purkiss & Rossi, 2007).

## Método

### Participantes

Los participantes de nuestro estudio son trabajadores de organizaciones del sector de las artes escénicas en Andalucía. En total fueron entrevistados 120 trabajadores de otras tantas organizaciones diferentes. En cuanto a la distribución por sexo de los participantes, el 62.5% son hombres, mientras que el 37.5% son mujeres. Los encuestados tenían una edad media de 42.7 años (DT=10.7), llevaban trabajando en la organización una media de 11.2 años (DT=8.9), disponían de una experiencia laboral en el sector media de 20.3 años (DT=9.8) y percibían una retribución anual media de 12.202 euros (DT=11.929).

### Características de las organizaciones de los participantes

El 80 por ciento de las organizaciones participantes son pequeñas empresas de menos de diez trabajadores en consonancia con el tejido productivo español. Las entidades cuentan con una media de 13.1 años de antigüedad en el sector (DT=11.1), más de la mitad de las organizaciones recibe financiación pública para el desarrollo de su actividad (54 por ciento) y facturan anualmente de media 62.840 euros (DT=94.58). La elevada desviación tipo indica que existe una considerable diversidad interna en la muestra de organizaciones evaluadas.

### Instrumentos

#### *Sentido de comunidad en organizaciones comunitarias*

Para evaluar esta variable utilizamos la escala CO-SOC-R propuesta por Peterson, Speer, Hughey, Armstead, Schneider y Sheffer (2008). Este instrumento es una versión reducida de la escala COSOC propuesta por Hughey *et al.* (1999). La escala COSOC-R consta de ocho ítems que los participantes deben responder en una escala tipo likert de 1 a 6 en función de su grado de acuerdo con cada una de las manifestaciones que se les presentan, siendo 1 fuertemente de acuerdo y 6 fuertemente en desacuerdo. Peterson *et al.*

(2008) identificaron puntuaciones en las diferentes sub-escalas del instrumento que oscilaron entre un coeficiente alfa reducido ( $\alpha=0.42$ ) y un coeficiente aceptable ( $\alpha=0.77$ ). En nuestro estudio obtenemos un alfa de Cronbach de 0.75 en la escala completa.

También se aplicó el *Sense of Community Index* (SCI), aplicado a la organización de referencia y al sector de las artes escénicas en general. El Índice de Sentido de Comunidad constituye uno de las herramientas más ampliamente utilizadas para evaluar el sentido de pertenencia. La escala está basada en los cuatro factores que propusieron McMillan y Chavis (1986). El instrumento consta de 12 ítems que los participantes debían puntuar en una escala tipo likert de 1 a 4 en función de su grado de acuerdo (siendo 1 nada de acuerdo y 4 totalmente de acuerdo). Chipuer y Pretty (1999) examinaron la estructura factorial del SCI identificando una fiabilidad que oscilaba entre  $\alpha=0.67$  y  $\alpha=0.69$ . En nuestro caso hemos obtenido una fiabilidad de  $\alpha=.65$ , valores están próximos a los reportados por Chipuer y Pretty (1999) y dentro de los estándares de fiabilidad señalados por De Vellis (1991).

### *Clima organizativo*

El clima organizativo es el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los miembros de la misma. En este trabajo lo evaluamos a través de tres dimensiones de la atmósfera intra-organizativa propuestas originalmente para la evaluación de coaliciones comunitarias (McMillan, Florin, Stevenson, Kerman & Mitchell, 1995): Inclusión, Compromiso y Satisfacción. Concretamente aplicamos 15 ítems puntuables en una escala tipo likert de 1 a 10 en función del grado de acuerdo (siendo 1 totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo). El formato de 1 a 10 (en lugar del original de 1 a 5) facilitó la respuesta por parte de los entrevistados y permitió utilizar un mismo formato para diferentes secciones del cuestionario. Los ítems hacían referencia a la participación de los miembros en la toma de decisiones (e. g., “todos se implican en las discusiones”), la satisfacción con el funcionamiento organizativo (e. g., “con los programas propuestos para conseguir los objetivos”), y el compromiso con la entidad (e. g., “me interesa el futuro de esta organización”). En el estudio original, McMillan *et al.* (1995) hallaron puntuaciones elevadas de consistencia interna (Inclusión,  $\alpha=0.85$ ; Compromiso,  $\alpha=0.86$ ; y Satisfacción,  $\alpha=0.90$ ). Con los cambios antes indicados, en nuestro estudio la escala completa también presentó una fiabilidad óptima (0.84).

### *Calidad del liderazgo*

La calidad del liderazgo se refiere a las estrategias de gestión por parte de los roles superiores en la organización, en términos de planificación de la tarea, resolución de conflictos, capacidad de comunicación y oportunidades de desarrollo profesional a los subordinados. Para evaluar esta variable utilizamos la sub-escala de la versión española del Cuestionario Psicosocial de Copenhague (Moncada, Llo-



rens, Navarro & Kristensen, 2005) en su “versión media”. Esta parte del instrumento consta de 4 ítems que los encuestados debían puntuar de 1 a 10 en función de su grado de acuerdo con cada una de las manifestaciones que se les formulaban (siendo 1 totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo). Como en el caso del clima, la selección de la escala estuvo orientada por el contexto organizativo específico de las artes escénicas, así como su aplicabilidad en entornos comunitarios. En el estudio de validación del cuestionario, Moncada et al. (2005) mostraron una fiabilidad de la sub-escala de calidad del liderazgo de  $\alpha=0.92$ , mientras que en nuestro estudio hemos obtenido un coeficiente de  $\alpha=0.83$ . Este coeficiente indicaría una fiabilidad óptima según los parámetros de aceptabilidad establecidos por De Vellis (1991).

### *Dimensiones organizativas*

Como variables de control se tuvieron en cuenta la antigüedad de la organización, el número de integrantes de la empresa y la facturación anual. Concretamente, distinguimos las entidades pequeñas -de menos de 10 integrantes (que suponen el 80% del total)- de las de 11 o más miembros. Según antigüedad se agruparon en cuatro intervalos: menos de 3 años de funcionamiento, entre 3 y 6 años, de 6 a 10 años, y 11 o más años. En el caso de la facturación anual, se utilizaron los cuartiles como referencia, al observarse una gran variabilidad entre organizaciones.

### **Procedimiento**

Los datos obtenidos en el estudio forman parte de una investigación más amplia en la que se analizaron dimensiones de carácter socio-demográfico, laboral, económico y de implicación comunitaria. El universo de la muestra estaba formado por las organizaciones inscritas en el censo del Centro de Documentación de las Artes Escénicas, organismo dependiente de la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía. Llevamos a cabo un muestreo por cuotas para garantizar la representatividad en todas las provincias andaluzas. En total alcanzamos el 49.4% de las organizaciones registradas en el censo, entrevistando a un trabajador de cada organización. Las entrevistas se realizaron entre los meses de Septiembre de 2010 y Febrero de 2011. La información se obtuvo a través de una entrevista de aproximadamente 90 minutos de duración. Los participantes firmaron una carta de consentimiento informado en la que se les indicó de forma expresa que se haría un uso agregado de los datos exclusivamente con fines de investigación, preservando el anonimato en todo momento.

### **Resultados**

Los participantes tienen en líneas generales niveles elevados de sentido de comunidad respecto a sus organizaciones (tabla 1). Esto indica que los trabajadores de las

organizaciones culturales perciben una relación positiva con su organización y con el contexto físico en el que ésta se asienta. Consideran que la participación en la entidad les proporciona oportunidades para acceder a grupos con capacidad de influir en la comunidad al mismo tiempo que entienden que la actividad de la organización produce efectos sensibles en el ámbito comunitario. Los datos también indican que los trabajadores perciben un clima de trabajo positivo y que el contexto organizativo les permite desarrollarse a través de la actividad profesional. Sin embargo, los niveles de calidad del liderazgo presentan valores moderados (los participantes califican la efectividad de los superiores con puntuaciones de 4 sobre 10).

En la tabla de correlaciones podemos apreciar la intensa relación entre el clima organizativo y el sentido de comunidad en las organizaciones comunitarias, evaluado con dos escalas diferentes. Sin embargo, la calidad del liderazgo no presentó correlaciones significativas con el resto de variables (tabla 1).

Antes de centrarnos en los objetivos, analizamos la posible incidencia de las características socio-demográficas de las organizaciones de los participantes: concretamente, el número de empleados, la antigüedad y el volumen de facturación. Para ello desarrollamos sendos análisis de la varianza en los que se introdujeron como variable de predicción las características de las organizaciones y como variable criterio el clima, el sentido de comunidad y la calidad del liderazgo. En la tabla 2 mostramos los resultados.

No se encontraron diferencias significativas entre las características organizativas y el resto de variables del estudio. El clima organizativo, la calidad del liderazgo y el sentido de comunidad parecen ser en este caso independientes del tamaño, la antigüedad y la facturación de las agrupaciones de las artes escénicas. Esta observación se ve ratificada con la aplicación de correlaciones bivariadas y con la incorporación de las variables organizativas de forma sistemática en los análisis de regresión exploratorios. En ningún caso la variabilidad entre organizaciones parece afectar al clima y el sentido de comunidad evaluados.

Para comprobar los objetivos de investigación, llevamos a cabo sendos análisis de regresión jerárquicos por el método *stepwise* (Aiken & West, 1991) siguiendo la misma secuencia metodológica propuesta por Medina, Munduate, Martínez, Dorado y Mañas (2004). Las variables dependientes tenidas en cuenta en el modelo fueron el sentido de comunidad en organizaciones comunitarias evaluado mediante la escala COSOC-R, el sentido de comunidad con la organización evaluado mediante la adaptación de la escala SCI (SCI-O) y el sentido de comunidad respecto al sector de las artes escénicas, medido mediante la misma escala SCI adaptada a este contexto (SCI-S). En el primer paso del análisis de regresión empleamos el clima organizativo como variable independiente. En el segundo paso insertamos la calidad del liderazgo. En el tercero introducimos el

Tabla 1. Estadísticos descriptivos y coeficientes de correlación de Pearson de las tres variables de estudio identificando los diferentes factores de las variables. Notas: DT = Desviación Tipo; C-R = COSOC-R, escala completa; C-R(1) = Dimensión Relación con la organización; C-R(2) = Dimensión Organización como entidad mediadora; C-R(3) = Dimensión Influencia de la organización en la comunidad; C-R(4) = Dimensión Vínculos con la comunidad; SOC = Sentido de Comunidad, escala completa; SOC-1 = Dimensión Pertenencia; SOC-2 = Dimensión Influencia; SOC-3 = Dimensión Satisfacción de Necesidades; SOC-4 = Dimensión Conexión Emocional; CO = Clima Organizativo, escala completa; CO-1 = Dimensión Inclusión; CO-2 = Dimensión Compromiso; CO-3 = Dimensión Satisfacción; CL = Calidad del Liderazgo.

Variable	Media	DT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. C-R	36.2	5.2	--													
2. C-R(1)	7.7	1.2	0.51**	--												
3. C-R(2)	7.5	1.7	0.80**	0.31**	--											
4. C-R(3)	7.5	1.6	0.79**	0.15	0.49**	--										
5. C-R(4)	7.9	1.5	0.65**	0.22*	0.35**	0.45**	--									
6. SOC	40.63	3.17	0.35**	0.34**	0.33**	0.25**	0.076	--								
7. SOC-1	8.44	1.13	0.25**	0.33**	0.21*	0.12	0.10	0.65**	--							
8. SOC-2	9.11	0.53	0.23*	0.19*	0.21*	0.17	0.11	0.50**	0.24**	--						
9. SOC-3	7.92	1.53	0.04	0.12	0.12	-0.04	-0.05	0.66**	0.13	0.09	--					
10. SOC-4	8.56	1.16	0.43**	0.23**	0.37**	0.45**	0.09	0.60**	0.32**	0.36**	0.17	--				
11. CO	112.2	20.2	0.31**	0.16	0.21*	0.27**	0.21*	0.42**	0.26**	0.32**	0.15	0.31**	--			
12. CO-1	34.7	5.4	0.20*	0.14	0.23*	0.10	0.10	0.40**	0.26**	0.31**	0.26**	0.18*	0.53**	--		
13. CO-2	22.2	2.1	0.49**	0.12	0.53**	0.41**	0.27**	0.37**	0.31**	0.30**	0.09	0.33**	0.54**	0.23**	--	
14. CO-3	33.9	11.5	0.26**	0.13	0.14	0.25**	0.18*	0.26**	0.12	0.21*	0.07	0.24**	0.81**	0.23**	0.09	--
15. CL	12.5	1.6	-0.10	-0.13	-0.03	-0.07	-0.05	-0.05	-0.09	0.02	-0.03	-0.06	-0.05	-0.12	0.07	-0.04

\*\*p < 0.001; \*p < 0.05

Tabla 2. Resultados de los ANOVAs tomando como factores los años de antigüedad de la organización, el número de integrantes y el volumen de facturación.

Variable	Años de antigüedad			Número de integrantes			Facturación		
	MQ	F	Sig.	MQ	F	Sig.	MQ	F	Sig.
SCI	13.57	1.44	0.23	22.33	2.14	0.14	7.31	0.72	0.54
COSOC	17.96	0.75	0.52	55.96	2.05	0.13	3.34	0.11	0.94
Clima Organizativo	47.54	0.11	0.95	789.02	1.9	0.14	253.71	0.61	0.60
Calidad Liderazgo	100.39	0.92	0.40	24.49	0.08	0.91	69.33	0.24	0.86

efecto interactivo de las dos variables anteriores, resultante de la multiplicación de ambas, con el objetivo de advertir posibles efectos moderadores. Los análisis fueron realizados para todos los entrevistados de la muestra por un lado y para aquellos que pertenecían a organizaciones de diez integrantes o menos, por otro.

El clima organizativo es un predictor significativo del sentido de comunidad en las organizaciones (COSOC-R), la identificación comunitaria con la agrupación cultural (SCI-O) y el sentido de pertenencia al sector de las artes escénicas (SCI-S) (véase tabla 3). Concretamente, el clima organizativo explica el 11.4 por ciento de la varianza del COSOC-R y el 12.6 por ciento de la identificación con la organización. La contribución a la variabilidad del sentido de comunidad con el sector es bastante más reducida (el 4.1 por ciento). Ni la calidad del liderazgo ni el efecto

interactivo resultaron significativos en el modelo. El valor del estadístico de Durbin-Watson fue aceptable en los tres casos (1.850 para el COSOC-R, 1.941 para SCI-O y 1.703 para SCI-S) por lo que se puede asumir que los residuos y las observaciones son independientes.

En las organizaciones más pequeñas, con diez o menos integrantes, los resultados son ligeramente diferentes (tabla 4): el clima organizativo es un predictor significativo de los tres indicadores de identificación comunitaria utilizados, si bien aumenta el porcentaje de la varianza explicada en todos los casos. El clima social da cuenta del 15.6 por ciento del COSOC-R y el 21.6 por ciento del SCI-O. Para esta segunda variable supone, por tanto, un aumento de más de un tercio. Por último, la identificación con el sector de las artes escénicas depende del clima organizativo y, en sentido negativo, de la calidad del liderazgo. En los tres

Tabla 3. Coeficientes del modelo de regresión jerárquico en las agrupaciones de artes escénicas (n= 120).

Paso	Variables independientes	Variables dependientes								
		COSOC-R			SCI-O			SCI-S		
		R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	B	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	β	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	β
1	Clima organizativo (CO)	0.121**	0.114**	0.348**	0.133**	0.126**	0.365**	0.049**	0.041**	0.221**
2	Calidad del liderazgo (CL)			-0.086			-0.029			-0.131
3	CO x CL			-0.090			-0.013			-0.108

\*\*  $p < 0.01$ 

Tabla 4. Coeficientes del modelo de regresión jerárquico en entidades pequeñas, con diez o menos integrantes (n= 96).

Paso	Variables independientes	Variables dependientes								
		COSOC-R			SCI-O			SCI-S		
		R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	B	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	β	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	β
1	Clima organizativo (CO)	0.168**	0.159**	0.410**	0.224**	0.216**	0.473**	0.056*	0.046*	0.237*
2	Calidad del liderazgo (CL)			-0.071			-0.070	0.105*	0.085*	-0.221*
3	CO x CL			-0.087			-0.067			1.524

\*\*  $p < 0.01$ ; \* $p < 0.05$ 

casos se puede asumir la independencia de los residuos y las observaciones de acuerdo al valor del estadístico de Durbin-Watson (2.121 para el COSOC-R, 1.971 para SCI-O y 1.765 para SCI-S).

En suma, hemos comprobado que ciertas dinámicas organizativas de las agrupaciones de artes escénicas pueden tener una proyección comunitaria relevante. Primero, en el análisis previo no hemos observado diferencias significativas en función de la antigüedad, el número de integrantes o la facturación de estas entidades. Tampoco parece tener un papel relevante la calidad del liderazgo. Sin embargo, los aspectos intersubjetivos de la organización -tales como el clima social y la identificación compartida- se proyectan sobre el entorno comunitario.

Por lo demás, este proceso parece ser más claro en las pequeñas organizaciones comunitarias. Las organizaciones culturales con menos de diez miembros parecen más abiertas a su entorno comunitario. En ellas es más fácil que se desarrolle un clima informal de intercambio, que les conecta con el sector artístico y con la comunidad más amplia. Sentirse parte de estas organizaciones acerca a sus miembros al entorno en el que se ubican dichas entidades.

Por último, el COSOC parece un indicador especialmente robusto para evaluar la interdependencia de aspectos organizativos y comunitarios. Como hemos comprobado, permite valorar la conexión entre el clima organizativo y el sentido de comunidad. Como hemos señalado en otro lugar, la interface organización-comunidad merece mayor atención en el ámbito de la intervención comunitaria (Holgado & Maya-Jariego, 2012).

## Discusión

Hemos mostrado la influencia que determinadas propiedades del contexto organizativo ejercen sobre el sentido de comunidad. Concretamente hemos examinado el clima organizativo y la calidad del liderazgo en 120 entidades del sector de las artes escénicas en Andalucía, para a continuación analizar la influencia que ambos procesos producen por separado y de forma conjunta en el sentido de comunidad en organizaciones comunitarias. Nuestros resultados se sitúan en la línea de estudios previos (Perkins *et al.*, 1996; Pretty, 1990) en los que se señala que el clima organizativo puede determinar en cierto grado los niveles de sentido de comunidad.

Las organizaciones dedicadas a la producción cultural y artística tienen un marcado carácter comunitario, que hasta ahora ha sido poco estudiado. En nuestro caso valoramos el sentido de comunidad en dichas organizaciones, utilizando instrumentos adaptados de forma específica a dicho contexto. Con ello respondemos a las recomendaciones de Dalton *et al.* (2001) y Hill (1996) que han defendido la adaptación de los instrumentos de sentido de comunidad a las características específicas de la población y del contexto a analizar. También hemos evaluado la relación de la calidad del liderazgo con el sentido de comunidad, siendo uno de los primeros estudios en examinar la interacción entre ambos procesos, en agrupaciones del sector de las artes escénicas. Si bien en la literatura encontramos aportaciones a nivel teórico en las que se indica que el liderazgo incide en la capacidad de la organización para fomentar el sentido de comunidad y el empoderamiento de sus miembros (Maton, 2008; Maton

& Salem, 1995), salvo contadas excepciones (Perkins *et al.*, 1996; Purkiss & Rossi, 2007) pocos son aún los estudios que han evaluado empíricamente la influencia de esta variable sobre los procesos comunitarios mencionados.

Sin embargo, obtuvimos un respaldo parcial de nuestros objetivos de partida. La calidad del liderazgo, que según los antecedentes de nuestra investigación (Maton & Salem, 1995; Perkins *et al.*, 1996; Purkiss & Rossi, 2007) constituye una dimensión de vital importancia para el fortalecimiento del sentido de comunidad y el empoderamiento en organizaciones comunitarias, no ha presentado relaciones de dependencia con el sentido de comunidad. Una posible explicación podemos encontrarla en que las organizaciones culturales suelen contar con una estructura organizativa de carácter horizontal en la que las dinámicas de poder y la jerarquía pueden quedar diluidas como consecuencia de un reparto de poder más equilibrado entre los integrantes de la organización. Este factor contrarrestaría en cierto grado la influencia de la acción de los superiores en el desarrollo de los procesos comunitarios. Por otro lado los elevados niveles de precariedad laboral o carecer de vinculación estable con la organización pueden disminuir la importancia relativa del liderazgo. Se trata de organizaciones en las que existen otro tipo de preocupaciones relacionadas con la seguridad y la estabilidad en el empleo y en la que se recurre a prácticas de gestión diferenciadas como estrategia adaptativa (Ramos, 2011; Santolaya *et al.*, 2011).

Los resultados mostraron en líneas generales la existencia de un clima positivo en las organizaciones, pese a la precariedad laboral y la inestabilidad en el empleo de los que adolece el sector. De acuerdo con los participantes en el estudio, tener la posibilidad de dedicarse a la creación cultural, una actividad de marcado carácter vocacional, compensa la inestabilidad en el empleo, el bajo salario y la incertidumbre sobre la continuidad de la organización en el futuro. En cualquier caso, se trata de organizaciones pequeñas en las que es relativamente frecuente encontrar un clima social positivo.

### ***De las organizaciones a la comunidad***

Las organizaciones son estructuras mediadoras que ponen a los individuos en relación con el contexto comunitario más amplio (Berger & Neuhaus, 1977). A través de la participación en organizaciones sociales se desarrolla la identificación con el entorno y la implicación comunitaria. De ese modo, organizaciones y comunidades pueden concebirse como espacios meso-sociales con diferente grado de abstracción y amplitud, susceptibles de ser analizadas simultáneamente. En este trabajo hemos explorado cómo las dinámicas organizativas -en particular, el clima social y el liderazgo- se relacionan con el sentido de comunidad. La segunda categoría es más inclusiva que la primera. No obstante, las hemos evaluado de forma concurrente,

siguiendo el esquema de identificación múltiple que se ha aplicado previamente con diferentes niveles organizativos (Harrison & Klein, 2007), en la relación con categorías nacionales y regionales (Ros, Huici & Gómez, 2000) y en la vinculación entre espacios geográficos en los casos de movilidad internacional o metropolitana (Maya-Jariego & Armitage, 2007).

Las organizaciones constituyen una expresión a pequeña escala de las formas de vida comunitaria. En un estudio previo comprobamos que la localización de grupos cohesivos en las redes personales facilita la identificación de las comunidades de referencia del individuo (Cachia & Maya Jariego, 2010). Es decir, la participación en pequeños grupos es capaz de mediar el sentido de pertenencia a la comunidad más amplia. De ese modo, los patrones de interacción directa informan en segunda instancia de la estructura de las redes más complejas de las que forman parte. *Mutatis mutandis*, en este estudio hemos documentado cómo el clima social en entidades formales se relaciona con el proceso de identificación con el entorno comunitario más amplio. Como señalaran Berger y Neuhaus (1977), es a través de la participación en organizaciones comunitarias como los individuos desarrollan las competencias, el sentido de eficacia y la identidad social que se traducen en implicación con la comunidad.

Las agrupaciones de las artes escénicas colaboran de forma habitual con centros escolares, con organizaciones no gubernamentales y otros colectivos de la comunidad. La mayoría son empresas pequeñas, con menos de diez integrantes y presupuesto reducido. Es frecuente que en estas entidades exista un clima social positivo, y que los aspectos vocacionales, junto con la satisfacción derivada de la propia actividad laboral, pesen más que las malas condiciones de trabajo (Santolaya *et al.*, 2011). Las pequeñas organizaciones son vulnerables y tienen dificultades de adaptación, que suelen compensar con estrategias de gestión innovadoras y una mayor sensibilidad hacia las necesidades de la población (Rochester, Harris & Hutchison, 1999). Ese es el tipo de dinámicas que parecen predominantes en el sector de las artes escénicas.

En suma, la interacción entre aspectos organizativos y comunitarios resulta un elemento clave en las dinámicas de cambio social. En otro contexto hemos mostrado que la efectividad de la atención primaria de salud depende de la relación del Centro de Salud con el entorno comunitario (Holgado & Maya Jariego, 2012). Como en este caso, en las agrupaciones de las artes escénicas parece clave la intersección de las dinámicas organizativas con la actividad y la estructura de la comunidad.

### ***Limitaciones y orientación futura***

El clima social y el sentido de comunidad son indicadores de percepción en los que cabría esperar cierta



tendencia a la consistencia en la valoración individual. La relación de ambos con la implicación comunitaria es una línea abierta de investigación. Sería de interés explorar estas dinámicas con un mayor número de entrevistados, aplicando modelos de ecuaciones estructurales. Igualmente en futuros estudios será necesario incluir ítems destinados a evaluar el efecto moderador que el carácter vocacional de la actividad cultural pueda producir sobre la percepción del clima laboral y sobre el desarrollo de procesos comunitarios. Finalmente un mayor conocimiento de las organizaciones del sector cultural puede requerir el desarrollo de estudios comparativos con organizaciones comunitarias tradicionales para comprender las diferencias y similitudes entre ambos tipos de entidades.

## Referencias

- Adams, D., & Goldbard, A. (Eds.) (2000). *Creative community: The art of cultural development*. Nueva York: The Rockefeller Foundation.
- Aiken, L.S., & West, S.G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage.
- Barnes, M.L. (2011). "Music to our ears": Understanding why Canadians donate to arts and cultural organizations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 16 (1), 115-126.
- Berger, P., & Neuhaus, R. (1977). *To empower people. The role of mediating structures in public policy*. Washington, DC: American Enterprise Institute.
- Blanchard, A. (2007). Developing a sense of virtual community measures. *CyberPsychology & Behavior*, 10 (6), 827-830.
- Brodsky, A.E. (1996). Resilient single mothers in risky neighborhoods: negative psychological sense of community. *Journal of Community Psychology*, 24, 347-364.
- Brodsky, A.E., O'Campo, P., & Aronson, R. (1999). PSOC in community context: Multi-level correlates of a measure of psychological sense of community in low-income, urban neighborhoods. *Journal of Community Psychology*, 27, 659-679.
- Bronfenbrenner, U. (1981). *The Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design*. Cambridge: Harvard University Press.
- Burroughs, S., & Eby, T. (1998). Psychological Sense of Community at Work: A measurement system and explanatory framework. *Journal of Community Psychology*, 26 (6), 509-532.
- Cachia, R., & Maya Jariego, I. (2010). Eliciting communities from personal network visualizations: Ties, Groups and Communities. *XXX International Sunbelt Social Network Conference*. Trento (Italia), del 29 de junio al 4 de julio de 2010.
- Chavis, D.M., & Wandersman, A. (1990). Sense of Community in the Urban Environment: A catalyst for participation and community development. *American Journal of Community Psychology*, 18, 83-116.
- Chipuer, H.M., & Pretty, G.M.H. (1999). A review of the Sense of Community Index: Current uses, factor structure, reliability, and further development. *Journal of Community Psychology*, 27 (6), 643-658.
- Dalton, J.H., Elias, M.J., & Wandersman, A. (2001). *Community Psychology: Linking individuals and communities*. Stamford, CT: Wadsworth Thomson Learning.
- De Vellis, R.F. (1991). *Scale Development: Theory and applications*. Newbury Park, CA: Sage.
- Enns, C., & Wilson, J. (1999). Sense of community and neighborliness in Vancouver suburban communities: The picket fence project. *Plan Canada*, 39 (4), 12-15.
- Evans, S.D., Hanlin, C.E., & Prilleltensky, I. (2007). Blending ameliorative and transformative approaches in human service organizations: A case study. *Journal of Community Psychology*, 35, 329-346.
- Florin, P., & Wandersman, A. (1984). Cognitive social learning and participation in community development. *American Journal of Community Psychology*, 12, 689-708.
- Harrison, D.A., & Klein, K.J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32 (4), 1199-1228.
- Hill, J. (1996). Psychological sense of community: Suggestions for future research. *Journal of Community Psychology*, 24 (4), 431-438.
- Holgado, D., & Maya-Jariego, I. (2012). Preparación comunitaria y contextos de intervención: el caso de los trabajadores sociales de atención primaria en Andalucía (España). *Anales de Psicología*, 28 (1), 150-160.
- Hughey, J., Peterson, N.A., Lowe, J.B., & Oprescu, F. (2008). Empowerment and sense of community: Clarifying their relationship in community organizations. *Health Education & Behavior*, 35, 651-663.
- Hughey, J., Speer, P.W., & Peterson, N.A. (1999). Sense of Community in Community Organizations: Structure and evidences of validity. *Journal of Community Psychology*, 27, 97-113.
- Kelly, O. (1984). *Community, art and the state: Storming the citadels*. Londres: Comedia Publishing Group.
- McMillan, B., Florin, P., Stevenson, J., Kerman, B., & Mitchell, R.E. (1995). Empowerment praxis in community coalitions. *American Journal of Community Psychology*, 23 (5), 699-728.
- Mannix, E., & Neale, M.A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6 (2), 31-55.
- Maton, K.I. (2008). Empowering Community Settings: Agents of Individual Development, Community Betterment, and Positive Social Change. *American Journal of Community Psychology*, 41, 4-21.

- Maton, K.I., & Salem, D.A. (1995). Organizational characteristics of empowering community settings: A multiple case study approach. *American Journal of Community Psychology, 23* (5), 631-656.
- Maya Jariego, I. (2004). Sentido de comunidad y potenciación comunitaria. *Apuntes de Psicología, 22* (2), 187-211.
- Maya-Jariego, I., & Armitage, N. (2007). Multiple Senses of Community in Migration and Commuting: The Interplay between Time, Space and Relations. *International Sociology, 22* (6), 741-764.
- McMillan, D.W. (2011). Sense of community, theory not a value: a response to Nowell and Boyd. *Journal of Community Psychology, 39* (5), 507-519.
- McMillan, D.W., & Chavis, D. (1986). Sense of Community: A definition and theory. *Journal of Community Psychology, 14*, 6-23.
- Medina, F.J., Munduate, L., Martínez, I., Dorado, M.A., & Mañas, M.A. (2004). Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo. *Revista de Psicología Social, 19* (1), 3-15.
- Moncada, S., Llorens, C., Navarro, A., & Kristensen, T.S. (2005). ISTAS21: Versión en lengua castellana del cuestionario psicosocial de Copenhague (COPSOQ). *Archivo de Prevención de Riesgos Laborales, 8* (1), 18-29.
- Omoto, A.M. & Malsch, A.M. (2005). Psychological Sense of Community: Conceptual Issues and Connections to Volunteerism-Related Activism. En A.M. Omoto (Ed.), *Processes of Community Change and Social Action*. (pp. 83-103). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Perkins, D., Brown, B., & Taylor, R.B. (1996). The ecology of empowerment: Predicting Participation in Community Organization. *Journal of Social Issues, 52* (1), 85-110.
- Peterson, N.A., Speer, P.W., Hughey, J., Armstead, T.L., Schneider, J.E., & Sheffer, M.A. (2008). Community Organizations and Sense of Community: Further development in theory and measurement. *Journal of Community Psychology, 36* (6), 798-813.
- Plas, J.M., & Lewis, S.E. (1996). Environmental factors and sense of community in a planned town. *American Journal of Community Psychology, 24*, 109-143.
- Prestby, J.E., Wandersman, A., Florin, P., Rich, R., & Chavis, D. (1990). Benefits, costs, incentive management and participation in voluntary organizations: A means to understanding and promoting adolescents' sense of community and its relationship to loneliness. *American Journal of Community Psychology, 18* (1), 117-151.
- Pretty, G.M. (1990). Relating Psychological Sense of Community to Social Climate characteristics. *Journal of Community Psychology, 18* (1), 60-65.
- Prezza, M., Amici, M., Roberti, T., & Tedeschi, G. (2001). Sense of community referred to the whole town: Its relations with neighboring, loneliness, life satisfaction, and area of residence. *Journal of Community Psychology, 29* (1), 29-52.
- Purkiss, R.B., & Rossi, R.J. (2007). Sense of community: A vital link between leadership and wellbeing in the workplace. En A.I. Glendon, B.M. Thompson, & B. Myers (Eds.), *Advances in Organizational Psychology*. Bowen Hills: Australian Academic Press.
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Nueva York: Simon & Schuster.
- Ramos, I. (2011). *Sentido de comunidad, participación comunitaria y redes organizativas en la industria cultural en Andalucía*. Tesis Doctoral no publicada. Departamento de Psicología Social, Universidad de Sevilla.
- Rochester, C., Harris, J., & Hutchison, R. (1999). *Building the capacity of small voluntary agencies*. Londres: London School of Economics, Centre for Civic Society's Working Papers.
- Ros, M., Huici, C., & Gómez, A. (2000). Comparative identity, category salience and intergroup relations. En D. Capozza & R. Brown (Eds.), *Social identity processes: Trends in theory and research* (pp. 81-95). Thousands Oaks: Sage.
- Santolaya, F.J., Ramos I., Jurado, M.J., Holgado, D., & Maya Jariego, I. (2011). *Las condiciones laborales de la Industria Cultural en Andalucía: Redes organizativas y compromiso con la comunidad de los trabajadores de las artes escénicas*. Córdoba: Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, Fundación de Estudios Sindicales.
- Sarason, S.B. (1974). *The Psychological Sense of Community: Prospects for a Community Psychology*. San Francisco: Jossey Bass.
- Seidman, E. (2012). An Emerging Action Science of Social Settings. *American Journal of Community Psychology, 50* (1-2), 1-16.
- Trickett, E.J. (2009). Community Psychology: Individuals and Interventions in Community Context. *Annual Review of Psychology, 60*, 395-419.
- Wilke, L.A. & Speer, P.W. (2011). The mediating influence of organizational characteristics in the relationship between organizational type and relational power: an extension of psychological empowerment research. *Journal of Community Psychology, 39* (8), 972-986.

## **Anexo 1**

### **Escala de sentido de comunidad en organizaciones comunitarias COSOC-R**

(Peterson *et al.*, 2008, traducción de los autores del artículo)

#### **Relación con la organización C-R(1)**

La gente dice la verdad acerca de lo que sucede en (*nombre de la organización*).

La gente en (*nombre de la organización*) responde a lo que creo que es verdaderamente importante.

#### **Organización como entidad mediadora C-R(2)**

Estar en (*nombre de la organización*) me permite estar rodeado de gente importante.

La (*nombre de la organización*) me ayuda para contactar y formar parte de otros grupos de esta ciudad.

#### **Influencia de la organización en la comunidad C-R(3)**

(*Nombre de la organización*) es respetada en esta ciudad.

(*Nombre de la organización*) hace mucho en esta comunidad.

#### **Vínculos con la comunidad C-R(4)**

Me gusta vivir en (*nombre de la ciudad donde se afinsa la organización*) es el lugar para mí.

(*Nombre de la ciudad donde está afincada la organización*) es para mí un buen lugar para vivir.

