

SENTIDO DE COMUNIDAD COMO EJE DE LA GESTIÓN ESCOLAR: ESTUDIO DE CASO EN UNA ESCUELA COOPERATIVA NIKKEI EN LIMA

Sense of Community as a Core Element of School Management: A Case Study in a Nikkei Cooperative School in Lima

Sentido de Comunidade como Eixo da Gestão Escolar: Estudo de Caso em uma Escola Cooperativa Nikkei em Lima

Ena Ysabel Kitsutani-Barrenechea^{1*}, <https://orcid.org/0000-0002-0565-1262>

¹Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú

*Autor para correspondencia: ena.kitsutani@epg.usil.pe

Citación/Citation/Citação: Kitsutani-Barrenechea, E.Y. (2026). Sentido de comunidad como eje de la gestión escolar: estudio de caso en una Escuela Cooperativa Nikkei en Lima. *HOMERO*, 2(1), 268-285. <https://doi.org/10.64492/0pqc185>

RESUMEN

Introducción: El Sentido de Comunidad (SC) es reconocido como un factor clave para el bienestar y la cohesión social en las organizaciones educativas; sin embargo, existe una limitada evidencia empírica sobre su papel en la gestión escolar de instituciones cooperativas, especialmente en contextos culturales específicos como comunidades de origen migrante, así como una escasez de propuestas metodológicas aplicadas para su fortalecimiento. Objetivo: Evaluar el Sentido de Comunidad (SC) en la gestión de una institución educativa de Educación Básica Regular de Lima promovida por una cooperativa, y proponer pautas metodológicas para optimizar su desarrollo institucional. Metodología: Se trata de un estudio de caso, de enfoque cualitativo y alcance explicativo. La muestra estuvo conformada por seis informantes clave pertenecientes a los estamentos directivo, docente y administrativo, con más de diez años de permanencia institucional. Se aplicó una entrevista en profundidad desde los cuatro componentes del SC propuestos por McMillan & Chavis en 1986: pertenencia, influencia, satisfacción de necesidades y conexión emocional. La se analizó con apoyo del software ATLAS.ti. Resultados: Los hallazgos evidencian un alto nivel de SC en la institución, manifestado en una fuerte identidad colectiva, prácticas democráticas de participación, relaciones de reciprocidad y vínculos emocionales profundos. El modelo cooperativo se articula de manera simbiótica con el SC, potenciando una gestión comunitaria sustentada en valores éticos, culturales y solidarios. Conclusión: Se concluye que el SC constituye un factor estructural para la sostenibilidad institucional y la calidad de la gestión escolar. El estudio aporta siete líneas futuras de investigación y propone cinco pautas metodológicas, posicionando al SC como un constructo estratégico para la innovación educativa.

Palabras clave: capital social, cohesión social, comportamiento social, empoderamiento, identificación social, participación comunitaria, sentido de lugar, sentido de responsabilidad comunitaria, sentido psicológico de comunidad

ABSTRACT

Introduction: The Sense of Community (SoC) is recognized as a key factor for well-being and social cohesion in educational organizations; however, there is limited empirical evidence regarding its role in the school management of cooperative institutions, especially in culturally specific contexts such as migrant-origin communities, as well as a scarcity of applied methodological proposals for its strengthening. Objective: To evaluate the Sense of Community (SoC) in the management of a Basic Regular Education institution in Lima promoted by a cooperative, and to propose methodological guidelines to optimize its institutional development. Methodology: This is a case study with a qualitative approach and an explanatory scope. The sample consisted of six key informants from the managerial, teaching, and administrative sectors, each with more than ten years of institutional tenure. An in-depth interview was conducted based on the four components of SoC proposed by McMillan & Chavis (1986): membership, influence, integration and fulfillment of needs, and emotional connection. Data were analyzed using ATLAS.ti software. Results: The findings reveal a high level of SoC within the institution, evidenced by a strong collective identity, democratic participation practices, reciprocal relationships, and deep emotional bonds. The cooperative model is symbiotically articulated with SoC, enhancing community-based management grounded in ethical, cultural, and solidarity values. Conclusion: It is concluded that SoC

constitutes a structural factor for institutional sustainability and the quality of school management. The study provides seven future research lines and proposes five methodological guidelines, positioning SoC as a strategic construct for educational innovation.

Keywords: capital social, social cohesion, social behavior, empowerment, social identification, community participation, sense of place, sense of community responsibility, psychological sense of community.

RESUMO

Introdução: O Sentido de Comunidade (SC) é reconhecido como um fator-chave para o bem-estar e a coesão social nas organizações educacionais; no entanto, há evidência empírica limitada sobre seu papel na gestão escolar de instituições cooperativas, especialmente em contextos culturais específicos como comunidades de origem migrante, bem como uma escassez de propostas metodológicas aplicadas para seu fortalecimento. Objetivo: Avaliar o Sentido de Comunidade (SC) na gestão de uma instituição de Educação Básica Regular em Lima promovida por uma cooperativa, e propor diretrizes metodológicas para otimizar seu desenvolvimento institucional. Metodologia: Trata-se de um estudo de caso, com abordagem qualitativa e alcance explicativo. A amostra foi composta por seis informantes-chave pertencentes aos setores diretivo, docente e administrativo, com mais de dez anos de permanência institucional. Foi realizada uma entrevista em profundidade com base nos quatro componentes do SC propostos por McMillan & Chavis (1986): pertencimento, influência, integração e satisfação de necessidades e conexão emocional. Os dados foram analisados com o apoio do software ATLAS.ti. Resultados: Os achados evidenciam um alto nível de SC na instituição, manifestado em uma forte identidade coletiva, práticas democráticas de participação, relações de reciprocidade e vínculos emocionais profundos. O modelo cooperativo articula-se de forma simbiótica com o SC, potencializando uma gestão comunitária sustentada em valores éticos, culturais e solidários. Conclusão: Conclui-se que o SC constitui um fator estrutural para a sustentabilidade institucional e a qualidade da gestão escolar. O estudo apresenta sete linhas futuras de pesquisa e propõe cinco diretrizes metodológicas, posicionando o SC como um construto estratégico para a inovação educacional.

Palavras-chave: capital social, coesão social, comportamento social, empoderamento, identificação social, participação comunitária, senso de lugar, senso de responsabilidade comunitária, senso psicológico de comunidade.

Fecha de recepción: 20/12/2025

Fecha de aceptación: 24/02/2026

Fecha de publicación: 31/03/2026

INTRODUCCIÓN

Sin duda, vivir en contacto con otros y establecer relaciones sociales con vínculos y simbolismos que promuevan intereses y motivaciones comunes, genera bienestar. La escuela es considerada como un medio social para la conexión entre pares porque constituye un espacio para la construcción de comunidad (Rojas-Andrade, 2019) y las cooperativas desde sus inicios se han caracterizado por contar con una estructura organizativa, una historia compartida entre sus miembros y valores que establecen una diferenciación frente a organizaciones privadas convencionales (Galiana et al., 2015). La dinámica social dada en una organización de tipo cooperativo se potencia al generar SC, pues robustece su conexión e interviene inclusive en el grado de juicio que cada individuo tiene de sí mismo (Tartaglia, 2006).

El presente estudio persigue analizar los elementos del SC en una escuela de gestión cooperativa y explicar de qué manera el modelo cooperativo en la gestión de instituciones educativas están intrínsecamente conexos a los valores que se componen en el constructo SC. McMillan & Chavis (1986), caracterizan al SC como un constructo con cuatro elementos: pertenencia, influencia, satisfacción de necesidades y conexión emocional, los cuales se interpretan como valores que fundamentan y se vinculan también al cooperativismo.

En cuanto al cooperativismo, Novkovic et al. (2022), mencionan que gracias al componente social que es parte del ADN de una cooperativa, estas instituciones actúan en base a los valores y principios que comparten sus miembros y que, por tanto, democráticamente sirven a los intereses de sus socios. Por tanto, en una comunidad cooperativa dedicada a la educación que tiene como primer y último fin ofrecer una educación de calidad para sus socios, vivir los valores cooperativos y desarrollar una educación democrática es fundamental, pues todos sus miembros deben, por encima de intereses personales, trabajar por la perpetuidad de la escuela, soportada fundamentalmente en sus bases axiológicas. Para Belmonte et al. (2019), este tipo de organizaciones deben perseguir la formación de las futuras generaciones dentro de sus bases colaborativas y sociales, y para ello, su gestión tiene que mantener viva la razón de ser que garantice la labor cooperativa y no se desvirtúe, pues la convertiría en una organización privada más.

El ámbito de estudio se encuadra en una Cooperativa Educativa de Lima, promotora de un colegio que se funda hace 53 años dentro de una colectividad peruano-japonesa, establecida en un territorio donde no sólo

se promueve la escuela sino también otras actividades sociales y deportivas, representando aspectos culturales muy propios. Luego de colaborar por varios años en la gestión de esta organización fundada por personas migrantes que deseaban preservar un horizonte colectivo para su comunidad. Se pudo corroborar cómo el SC mantenido ha impulsado la labor de la cooperativa y moldea el espíritu de sus actividades comunitarias, lo que se vio evidenciado incluso, en períodos de crisis, pues sus valores y principios se han mantenido presentes a pesar de las circunstancias y situaciones de conflicto.

A lo largo de sus años de existencia, la cooperativa objeto de estudio ha superado situaciones complejas, debido al choque de ideas que se produce en el seno de la comunidad, pues como es natural, no siempre todos los miembros de un colectivo anhelan y caminan hacia un mismo punto, lo que puede conducir hacia una fragmentación. Sin embargo, la necesidad de mantener la escuela en marcha hace que los miembros de la comunidad ejerzan sus deberes, al margen de las diferencias particulares, lo que contribuyó con una direccionalidad hacia el bien común. Como lo mencionan Novkovic et al. (2022), las responsabilidades colectivas que hacen singulares a las cooperativas tienen un mayor impacto cuando sus miembros reconocen los valores y ejercen sus responsabilidades colectivas, tal como la toma de decisiones.

Esto evidenció que la cooperativa objeto de estudio ha mantenido su equilibrio también por sostener una gobernabilidad y control democrático. La legitimidad de quienes conducen este tipo de organizaciones es fundamental para que la gestión pueda sostener sus emprendimientos, en este caso, la escuela y permita así, que los objetivos educativos se lleven a cabo representando los deseos de la mayoría. Según Díaz (2010), la gobernabilidad se comprende como el grado máximo de participación del socio lo que se traduce en la implementación de buenas prácticas de dirección y control dirigidas estrictamente al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Es los momentos de crisis es donde se hace visible en la misión, visión, el sentido de pertenencia entre sus miembros, el cumplimiento de metas, la cohesión, el estilo de liderazgo e incluso el estilo de toma de decisiones de las organizaciones, lo que no significa que exista una paridad de pensamientos e ideas individuales, sino más bien, la existencia de acuerdos privilegiando el bien común. En una cooperativa se produce una relación recíproca y solidaria, donde los miembros logran construir una red de seguridad buscando un objetivo común (Novkovic et al., 2022).

La motivación de este estudio radica en identificar la importancia del SC para que las organizaciones privadas puedan analizar elementos que contribuyan con la preservación de su identidad y las características organizacionales y fundacionales. Realizar un diagnóstico de la dinámica del SC en la gestión escolar resulta significativo, pues contribuye con el fortalecimiento de la cultura organizacional, desde donde se tejen las políticas internas, las relaciones en sus estructuras, como el estilo de liderazgo, el trabajo entre pares y, por lo tanto, afecta a la propia gestión. En ese sentido, es primordial que la gestión conozca su comunidad, pues solo así, las estrategias implementadas tienen un resultado con propósito.

Para Byrne (2022), si bien las relaciones entre los miembros dan vida a la dimensión social y económica de una cooperativa, esto no es suficiente para asegurar su futuro y requiere contar con una base más amplia, que puede darse en una comunidad, y si, esta comunidad basa sus relaciones en una asociación conformada ofrece un menor riesgo de desvanecimiento. El modelo cooperativo tiene una función social importante y en su origen persigue realizar proyectos comunes que presentan ventajas positivas para los miembros, pero, al mismo tiempo, exige un trabajo permanente para que la idea de cooperativismo no pierda perspectiva, la misma que puede ser mantenida por el SC.

Al ser una cooperativa dedicada a la educación, su función social cobra más relevancia, puesto que allí forman ciudadanos y miembros de su comunidad que podrían conducir las riendas de esta organización en el futuro, por lo cual, comprender la importancia de los valores que sustentan la comunidad que los formó se torna una tarea imprescindible para su perpetuidad. La cooperativa existirá si sus miembros están dispuestos a contribuir en acciones conjuntas y a comunicarse para alcanzar sus objetivos comunes (Chiavenato, 2011), pues, para que exista el SC, debe existir entre sus miembros la percepción de analogía e interdependencia con los demás (Sarason, 1974).

Sentido de comunidad

El SC ha sido definido por Sarason (1974) como una experiencia subjetiva de pertenencia a una colectividad mayor, por medio de la cual, se forma parte de una red de relaciones de mutualidad en la que se puede confiar. Es la percepción de ser símil y reconocer la interdependencia con los otros, además de la voluntad de

que esa interdependencia se mantenga en el tiempo.

Para Hombrados-Mendieta & López-Espigares (2014) el SC influye en la calidad de vida, siendo importantes tres dimensiones claves: satisfacción con el entorno físico, la motivación y el apoyo social y Ramírez (2017), menciona que, si consideramos las principales características de la comunidad y lo vinculamos a lo personal, lo relacional y lo afectivo, el grado de cercanía entre los miembros será lo que defina la existencia de dicha comunidad. Por tanto, es fundamental que se tome en cuenta cómo se desenvuelven las relaciones y tener cuidado en cómo se promueven y se mantienen, pues las interrelaciones tienen un valor importante en la vida de una comunidad.

El SC tiene un núcleo importante establecido en el seno de la interacción social de los miembros de un grupo, y se integra a la percepción de arraigo territorial (Vidal, 2001). Este territorio en este caso no se refiere a la delimitación geográfico-política sino, al espacio de interacción social, donde se producen relaciones entre los sujetos y los procesos de intercambio y ayuda mutua. Por tanto, un territorio como espacio de encuentro entre sujetos, donde según Guattari y Rolnik (2006) configurado como un sistema de experiencias, con dinámica social y cultural, donde desembocan una serie de representaciones, comportamientos, espacios sociales, culturales y cognitivos.

Para McMillan & Chavis (1986) el SC puede ser definido como la sensación de formar parte de un grupo, que lleva a cada uno de los miembros a tener un sentimiento compartido de que las necesidades colectivas serán atendidas bajo un compromiso cooperativo entre todos sus integrantes. Por tanto, el SC parte de un estado subjetivo respecto a la pertenencia colectiva. Estos autores estructuraron el SC incorporando cuatro elementos:

1. Pertenencia: es el sentido de implicación personal en la comunidad tiene atributos esenciales como la pertenencia y la identificación con la comunidad o la seguridad emocional.
2. Influencia recíproca: se produce entre los miembros y la comunidad, quienes experimentan dinámicas de intercambio recíproco de poder.
3. Satisfacción de las necesidades: hace referencia a la posibilidad de compartir valores y recursos, y a la satisfacción de las necesidades individuales entre los miembros de una comunidad.
4. Conexión emocional compartida: se percibe en el vínculo que existe entre los miembros, basado en las experiencias compartidas. Es un elemento esencial para mantener la robustez de las comunidades.

El SC, por lo tanto, cobra una importancia mayor en el caso de organizaciones que gestionan escuelas, pues la relación entre familia y escuela no podría estar mejor representada, dado que, aunque no sea explícita, esta relación está muy presente en la escuela (Pire & Rojas, 2020).

Por lo tanto, el SC no podría estar mejor representado que en los intereses que tienen los miembros de una cooperativa educacional frente a la implementación de un currículo escolar. De esta manera, si la gestión escolar conduce este espíritu hacia su currículo traducido en el ejercicio mismo de la actividad escolar, hará viable una gestión escolar armónica, que abre un camino de doble vía donde se retroalimentan adecuadamente la gestión escolar y la gestión pedagógica, pues tal como lo menciona Ramírez (2017), “ubicar los procesos educativos en el contexto comunitario significa la posibilidad de crear prácticas formativas que favorecen el desarrollo de todos los integrantes de una sociedad”.

Gestión Cooperativa

La naturaleza social de una organización cooperativa es intrínseca a su origen, pues como lo menciona Lacovino (2016), las empresas cooperativas, al no tener fines lucrativos y diferenciarse de las demás organizaciones por sus principios y valores sociales, buscan satisfacer las necesidades de sus asociados, quiere decir, buscan el bienestar de sus miembros.

Un estudio realizado por Galiana et al. (2015), plantean que las cooperativas de enseñanza se establecen como una sólida alternativa para el futuro de las instituciones educativas y afirma que el futuro de las cooperativas educativas del siglo XXI deviene de su historia, de su ideología cooperativista y de sus estructuras organizativas y que, todas esas variables juntas, marcan una clara diferenciación con las instituciones educativas privadas convencionales, y subraya que esta diferenciación las prevé de una ventaja competitiva permitiendo posicionarse mejor para enfrentar el futuro.

La Alianza Cooperativa Internacional en su Declaración de Identidad Cooperativa define que una cooperativa

es una asociación autónoma que reúne personas de manera voluntaria para enfrentar sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a través de empresas de propiedad conjunta y democráticamente controlada. Agrega que se basan en los valores de autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad y que, tal como sus fundadores, los miembros cooperativos creen en valores éticos de honestidad, actitud receptiva, responsabilidad social y respeto hacia los demás (International Cooperative Alliance, 1995).

Una institución de naturaleza cooperativa se gestiona colectivamente. Por lo tanto, la democracia al interior de este tipo de organizaciones debe darse en la voluntad interpretada a través del voto de los miembros para la toma de decisiones (Novkovic et al., 2022). Eso nos indica que, si la gestión cooperativa conserva sus valores fundacionales, debe proveer un modelo de gestión que promueva el bien común y el ejercicio democrático permanente. Así, relacionarnos de manera compasiva en la mirada del otro, en cooperación sin pensar en el retorno, ofreciendo nuestro apoyo, soporte y trabajo con gratuidad, puede ser la manera de practicar el cooperativismo. Una gratuidad vista dentro de un vínculo entre los sujetos que comparten no por derecho ni por deber, sino como un compartir en la gratuidad (Cortina, 2001), cuestión que, en la gestión educativa, se hace imprescindible.

Valores en la escuela cooperativa

Sin duda, el contexto de esta organización educativa nos lleva a vincular la importancia de los valores, la formación de ciudadanos con bases democráticas (Novkovic et al., 2022). Una característica que define a una cooperativa es que son organizaciones democráticas, controladas por sus socios. Al ser ésta una cooperativa educacional, se puede incidir en que sus miembros siempre procurarán mantener un servicio educativo que forme ciudadanos en valores.

Por naturaleza, una escuela debe permitir que las personas formen relaciones y tengan la experiencia subjetiva de pertenecer a una colectividad ampliada, donde se establecen relaciones de apoyo mutuo y confianza en red (Sarason, 1974). En esta comunidad ampliada, se concreta la práctica de valores, lo que otorga vital importancia a la naturaleza de las organizaciones y sus fundamentos axiológicos pues de aquí parte toda gestión escolar y, por tanto, se traduce en los planes formativos.

Sobre los valores morales en la educación Savater (1997) nos invita a reflexionar sobre cómo desde los inicios, el fin de la educación era la construcción de un proyecto de sociedad, pues se lo que se aprendía tenía un fin, con un sentido social. Por lo tanto, el objetivo de la formación en la escuela es que cada individuo pueda ser capaz de recrear y reconstruir la sociedad, siendo así un instrumento de formación social, responsable por transmitir capacidades, valores formativos y éticos.

METODOLOGÍA

Enfoque metodológico y diseño

El estudio adoptó un enfoque cualitativo y un diseño de estudio de caso, ya que buscó comprender en profundidad el Sentido de Comunidad (SC) desde la experiencia subjetiva de los miembros de una institución educativa específica: una escuela privada de gestión cooperativa vinculada a la colectividad nikkei en Lima. Este diseño fue elegido por su capacidad para capturar la complejidad del fenómeno en su contexto real, y para reconstruir los significados atribuidos por los propios actores. Se asumió que el SC no es una variable estática, sino una construcción dinámica, relacional y situada culturalmente, lo que justifica el abordaje cualitativo y contextual.

Diseño estudio de caso abre una posibilidad de entrar una realidad singular, que, en este caso, es una escuela de gestión cooperativa, contando para ello, con datos recogidos de sus propios colaboradores divididos en tres estamentos. Como menciona Yin (1989), el estudio de caso permite una descripción detallada de las unidades sociales o las organizaciones educativas únicas. Consideramos, por lo señalado por Straus y Corbin (2002), que es el diseño más adecuado para otorgarle significado a las categorías a través de la información de los entrevistados, ya que una categoría representa un fenómeno, quiere decir representa un problema, un suceso que se delimita como significativo para los entrevistados.

Categoría

La categoría central de análisis fue el Sentido de Comunidad (SC), conceptualizado a partir del modelo teórico propuesto por McMillan y Chavis (1986), quienes lo definen como “la sensación de formar parte de un grupo,

junto con el sentimiento compartido de que las necesidades de los miembros serán satisfechas mediante su compromiso de permanecer juntos”. Desde esta perspectiva, el SC se entiende como una experiencia psicológica subjetiva que integra dimensiones cognitivas, afectivas y relacionales, y que se construye a partir de la interacción sostenida entre los miembros de una comunidad.

De acuerdo con estos autores, el SC se estructura en cuatro componentes fundamentales: pertenencia, entendida como el sentimiento de identificación y seguridad emocional dentro del grupo; influencia, referida a la capacidad recíproca de los miembros para incidir en la comunidad y de esta sobre ellos; satisfacción de necesidades, asociada al intercambio de recursos, valores y apoyos que permiten cubrir necesidades individuales y colectivas; y conexión emocional compartida, vinculada a los vínculos afectivos generados a partir de experiencias, símbolos e historias comunes.

En el presente estudio, estas cuatro dimensiones fueron operacionalizadas como subcategorías analíticas, cada una de ellas desarrollada a través de tres indicadores, los cuales orientaron la construcción de la matriz categorial, el diseño de los instrumentos de recolección de información y el proceso posterior de análisis de los datos (ver tabla 1).

Tabla 1.

Categoría, subcategorías e indicadores

Categoría	Subcategorías	Indicadores
Sentido de comunidad	Pertenencia	1. Identidad
		2. Vínculos
		3. Historia Compartida
	Influencia	4. Elementos distintivos
		5. Ejercicio del poder de los miembros hacia el colectivo
		6. Ejercicio del poder del grupo hacia los miembros
	Satisfacción de las Necesidades	7. Participación
		8. Valores compartidos
		9. Reciprocidad
	Conexión Emocional	10. Eventos/símbolos compartidos
		11. Valoración personal

Participantes

Los participantes del estudio fueron seis entre directivos, docentes y administrativos (ver tabla 2). Se utilizó un muestreo intencional y criterial, seleccionando participantes que cumplieran con las siguientes condiciones:

- Antigüedad institucional de al menos diez años.
- Representación de distintos estamentos: directivos, docentes y personal administrativo.
- Participación protagónica y reconocida en la vida comunitaria de la escuela.

Se garantizó la confidencialidad y el anonimato de todos los participantes. Previo al trabajo de campo, se obtuvo el consentimiento informado, y se explicó con claridad el objetivo del estudio, el uso de la información y la posibilidad de retirarse del proceso en cualquier momento sin consecuencias.

Tabla 2*Caracterización de los participantes*

Estamento	Número de Participantes	Identificación del participante	Tiempo en la comunidad educativa
Directivos	2	Di1	31 años
		Di2	25 años
Docentes	2	Do1	15 años
		Do2	12 años
Administrativos	2	Ad1	49 años
		Ad2	30 años

Instrumentos de obtención de información

El instrumento utilizado fue una entrevista en profundidad, los doce indicadores orientaron su elaboración (ver tabla 3).

Tabla 3*Entrevista Individual a Profundidad*

Indicadores	Preguntas
Identidad	¿Considera que los miembros (directivos, profesores, administrativos) se identifican con esta comunidad?, ¿por qué?
Vínculos	¿Cree que a los miembros les gusta ser parte de esta comunidad?, ¿por qué?
Historia Compartida	¿Los miembros de la comunidad comparten una historia especial que los une?
Elementos distintivos	¿Qué elementos distintivos de esta comunidad lo atraen?
Ejercicio del poder de los miembros hacia el colectivo	¿Siente que tiene influencia sobre las decisiones que se toman en la comunidad?
Ejercicio del poder del grupo hacia los miembros	¿Siente que las decisiones generales que se toman ejercen influencia sobre usted?
Participación	¿Qué aspectos/elementos/valores/actividades de su comunidad en los que tiene participación considera que satisfacen sus necesidades personales?, ¿cuáles son?
Valores compartidos	¿Considera que los miembros de su comunidad realizan sus actividades en base a valores compartidos? ¿Por qué?
Reciprocidad	¿Puede compartir con los miembros de su comunidad momentos importantes y relevantes para usted (buenos o malos) y en ese sentido, usted apoya a los demás cuando es necesario?
Eventos/símbolos compartidos	¿Su comunidad tiene celebraciones/símbolos especiales comunes? ¿Cuáles son?
Valoración personal	¿Le importa/preocupa lo que los miembros de su comunidad piensen de usted? ¿Cuán importante es para usted ser parte de esta comunidad?
Vínculo espiritual	¿Existen vínculos espirituales que lo conectan a su comunidad? ¿Cuáles?

Trabajo de campo

Debido a restricciones logísticas y sanitarias, y también considerando la dispersión horaria de algunos participantes, las entrevistas se realizaron de manera virtual a través de la plataforma Zoom, lo cual permitió facilitar la participación desde distintos espacios y garantizar la comodidad de los entrevistados.

Antes de cada entrevista, se coordinó con cada participante por correo electrónico o mensaje institucional, brindando información sobre los objetivos del estudio, los criterios de confidencialidad y los procedimientos éticos implicados. Cada sesión fue grabada, con el consentimiento expreso del entrevistado, y tuvo una duración aproximada de entre 45 y 70 minutos, dependiendo de la disponibilidad y nivel de profundidad alcanzado en cada conversación.

El entorno virtual no representó una barrera significativa para el desarrollo del diálogo, dado que los participantes estaban familiarizados con el uso de herramientas digitales. En varios casos, incluso, la entrevista en línea facilitó un clima de intimidad y reflexión pausada, que enriqueció la profundidad del testimonio. Las entrevistas fueron posteriormente transcritas de forma literal para su análisis cualitativo, asegurando la fidelidad del contenido y el respeto por la voz de cada participante.

Análisis de datos

La aplicación de estas entrevistas se dio a través de la plataforma Zoom, habiendo acordado hora y fecha con cada uno de los participantes y estableciendo un encuentro final posterior, para finalizar la entrevista grupal. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas para, posteriormente, procesar la información y organizar los datos recogidos en cada subcategoría, utilizando como herramienta el software ATLAS Ti hacia donde se importaron los archivos de textos de las entrevistas como proyectos primarios a la para proceder a su codificación.

El análisis se llevó a cabo mediante el software ATLAS.ti, que permitió organizar y codificar los datos cualitativos. Se aplicaron las siguientes etapas del análisis:

- Codificación abierta: identificación de unidades de sentido.
- Codificación axial: agrupamiento por subcategorías e indicadores.
- Codificación selectiva: identificación de patrones, núcleos temáticos y relaciones entre dimensiones.

Este procedimiento permitió construir interpretaciones desde los discursos de los participantes, respetando la riqueza subjetiva de sus experiencias y garantizando la coherencia interna del análisis con los objetivos del estudio.

RESULTADOS

Sobre la Pertenencia

Para McMillan y Chavis (1986), la pertenencia es el sentido de implicación personal en la comunidad y tiene elementos como la identidad, la historia compartida y los vínculos entre sus miembros. La información recogida nos muestra que existe un fuerte sentimiento de pertenencia entre los miembros de la comunidad quienes afirman que la cultura y la naturaleza cooperativa son elementos muy fuertes a nivel identitario que los distingue y marcan sus relaciones, compartiendo una historia de origen y el deseo de preservar su comunidad.

Para Tartaglia (2006), la dinámica social dada en una cooperativa se potencia al generar SC, pues la conexión con su comunidad se percibe incluso en el grado de juicio que cada individuo tiene de sí mismo. En ese sentido, el Docente Do1 afirma que “existen valores que los unen, como el trabajo duro, el respeto por el otro, la honestidad y el gran respeto por su cultura y sus antepasados”. Esta distinción se ve reflejada en la vivencia y transmisión de las tradiciones, costumbres y valores de la comunidad peruano-japonesa sobre las que se fundó la institución educativa y que son reconocidas, incluso, por aquellos que no la integran.

El participante Di1 menciona que “la tradición cultural peruano-japonesa y la naturaleza cooperativa del colegio son los dos elementos más distintivos que personalmente considero los más atrayentes”, y en esa línea el Di2 sustenta que “como comunidad educativa, nos une el testimonio vivo e imperecedero de lucha, perseverancia y kimochi (afecto) de los primeros inmigrantes japoneses, que vieron en la educación y en la salvaguarda de la identidad cultural japonesa, el mejor legado de vida para las futuras generaciones”, estos testimonios van al encuentro del SC de McMillan y Chavis (1986) definido como la sensación de formar parte de un grupo, que lleva a cada uno de los miembros a tener un sentimiento compartido de que las necesidades colectivas serán atendidas bajo un compromiso cooperativo entre todos sus integrantes.

La identidad impulsa el trabajo en favor de la comunidad, yendo más allá de beneficios personales. El sentido de pertenencia genera lazos afectivos entre los miembros que se observa en la estructura y la organización institucional, Los directivos de la cooperativa muestran fuerte lazo con su organización, asimismo los trabajadores administrativos manifiestan una fuerte compromiso, como lo menciona el Ad2 “hay dos cosas muy fuertes a nivel identitario, uno es cultural, el idioma, valores, y la cultura, y la otra es la naturaleza cooperativa que hace que se entienda de una manera distinta, como no es una organización que lucra, nos permite ver a las personas de una manera distinta”. Esto coincide con Lacovino (2016) que afirma que las empresas cooperativas se diferencian de las demás organizaciones por sus principios y valores sociales, así

como por buscar el bienestar de sus miembros.

Según la International Cooperative Alliance (1995) las cooperativas son empresas que se sustentan en los valores de autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad y cuyos miembros creen en valores éticos de honestidad, actitud receptiva, responsabilidad social y respeto hacia los demás. En referencia a ello, el Di2 sustenta que “la mirada cooperativista en la gestión infunde a su vez en la escuela características muy importantes de acuerdo con los valores cooperativistas como la solidaridad, trabajar juntos y mirar a la persona, y la escuela de manera particular mira a la escuela y nuestro promotor hace lo mismo”. Asimismo, el Ad2 afirma que “... los valores es lo principal en esta comunidad, sin ella sería un caos” y el Di1 menciona que “al generarse un ambiente positivo marcado por el respeto y la solidaridad, los miembros se sienten acogidos, valorados y queridos por la comunidad”, también se observa en el estamento docente cuando el Do1 manifiesta ser “bien interesante porque en otras instituciones donde he laborado, ocurre un choque entre las promotorías, los maestros y aquello que la escuela debe hacer, aquí no ocurre”.

Los miembros reconocen que como comunidad comparten una historia que los nutre de la tradición y de los valores de aquellos que la iniciaron y que permanece en el tiempo. Para ellos es importante saber de dónde vienen y quiénes son y qué historia quieren para el futuro. Según el Di2 “... la fundación de la escuela, la historia del colegio está vinculada a mi historia familiar”. “Un día seremos parte de la historia compartida y sí me veo en un futuro” (Di1). Por eso, consideran que no solo preservan el legado, sino que lo enriquecen para las generaciones futuras, siendo ellos mismos, institucionalmente, un testimonio presente de la lucha y perseverancia de los que los antecedieron en la tarea educativa, así como de los valores que vivieron y propugnaron. En el futuro, se ven como parte de esta historia compartida. En voz del Ad1 “la historia sí se comparte, se trazó una meta y siempre se mencionan a los fundadores, los consejos administrativos que vienen en su mayoría han tratado de seguir una línea. La historia si se mantiene y creo que allí es donde nace y se mantiene la comunidad”. Lo anterior se vincula con lo mencionado por Novkovic et al. (2022), quien afirma que existe una relación recíproca y solidaria, donde los miembros han tejido una red social hacia objetivos comunes.

El trabajo en equipo y colaborativo, los valores que se practican y la posibilidad de compartir experiencias entre los miembros, genera vínculos de amistad y compañerismo dentro de un espacio de compromiso laboral y de respeto. Esto ha permitido que el SC se haya establecido en esta cooperativa, y se observe lo que Vidal (2001) define como un proceso de interacción social que permite que sus miembros se integren y tengan percepción territorial (2001). Según Ad1: “lo que pasa es que aquí se generan vínculos, hay un apego fuerte más allá de su identidad personal, pero se generan vínculos que finalmente siguen siendo lazos muy fuertes, es lo que quieres y cómo te sientes, estar satisfecho y haber formado parte de algo y eso sigue creciendo y siempre voy a sentirme parte y me satisface porque lo que viene está alienado con estos sueños”. Aquí se representa lo que Hombrados-Mendieta & López-Espigares (2014) afirman sobre la influencia que el SC ejerce en la calidad de vida de las personas en tres dimensiones: su entorno físico, motivación y apoyo social.

Sobre la Influencia

Para McMillan & Chavis (1986), la influencia se produce entre los miembros y la comunidad, quienes experimentan dinámicas de intercambio recíproco de poder. En los resultados se observa que los miembros reconocen, especialmente, dos elementos que los distinguen: la tradición cultural, que se evidencia en los valores y saberes ancestrales que practica la comunidad, y el compromiso laboral, que se manifiesta en la forma en que se brinda el servicio. El participante Di1 indica que “muchos de los miembros pertenecen a la colectividad peruano-japonesa y se ven reflejados en la transmisión de tradiciones, costumbres y los valores fundacionales del colegio la presencia de exalumnos como miembros del personal del colegio nos muestra esta identidad”, “de igual forma, aquellos que no pertenecen a la colectividad peruano-japonesa, se sienten identificados y participan de estas costumbres y reconocen la importancia de los valores que el colegio busca desarrollar”. Por otra parte, el participante Do1 menciona que al ingresar percibió que era una organización caracterizada por descendientes de japoneses “caracterizada por ser trabajadores y decididos a luchar por obtener un mejor futuro, y ello hace que estén abiertos a incorporar en esta misma dinámica a las personas que se desean integrarse a la comunidad así no sean nikkeis”.

La institución funciona como un sistema interconectado en donde los distintos miembros desarrollan sus actividades orientadas por el mismo objetivo. Como colectivo, las distintas áreas se encuentran integradas y funcionan de manera articulada, de tal manera que las decisiones que se toman en un área afectan directa o

indirectamente a las demás. Para el Di1 su comunidad “funciona como un sistema interconectado por lo que las decisiones que se tomen en un área igual tendrán efectos sobre otras áreas de la organización”. Ello se percibe no solo en los espacios académicos o administrativos, sino también, en los espacios compartidos por colaboradores donde comparten momentos menos formales con espíritu solidario. El Di2 cuenta que “formar parte de una comunidad es considerar que las opiniones discrepantes o divergentes, que son importantes de tomar en cuenta”. Para el Do2 “formar parte de la toma de decisiones, queda el condicionante de acatar y cumplir con los compromisos, con actitud positiva”. Novkovic et al. (2022) señalan que en una cooperativa se produce una relación recíproca y solidaria, donde los miembros construyen una red de seguridad que persigue un objetivo común.

Para las personas que recién se integran a la comunidad, adaptarse puede ser un proceso lento; sin embargo, el ambiente de trabajo y la forma en que se relacionan los miembros individualmente y como colectivo, ayudan de manera significativa a lograrlo. Los nuevos miembros aprenden poco a poco, sobre todo en lo relacionado a la formalidad y la participación en las ceremonias y cómo todo eso es parte de la tradición sobre la que se ha fundado la comunidad y que se quiere conservar. Do1 “las personas somos parte de una comunidad y allí nos realizamos como personas y como parte de ella somos capaces de transformarla, modelando cambios que nos gustaría ver”. “Al inicio era una colectividad marcada por inmigrantes y marcada por una identidad racial particular y ahora no” (Di1), “no solo hay un vínculo de sangre sino cultural” (Do2).

Los miembros de esta comunidad se perciben como parte de ella, y por lo tanto se sienten de emprender cambios, se sienten que son aceptados y se les reconoce como individuos, que se respetan sus opiniones y que estas son tomadas en cuenta cuando se deciden acciones relacionadas con el quehacer institucional y el bien común. Sarason (1974) afirma que, por naturaleza, una escuela debe permitir que las personas formen relaciones y tengan la experiencia subjetiva de pertenecer a una colectividad ampliada, donde se establecen relaciones de apoyo mutuo y confianza en red. Esto se puede percibir en las reflexiones del Ad1, cuando refiere su experiencia diciendo que “siempre he tenido un encuentro más que desencuentros, con mi familia, con mis padres y lo que he encontrado en el colegio, como andaba el colegio, el reconocimiento, la gratitud y pensar en cada uno de nosotros, de brinda el espacio y reconocer lo que hacíamos por los alumnos”, y el Do1 menciona que “la dimensión del ser humano, sentirme parte y entre todos, y no depende de quien dirija sino cómo somos como colectivo”, así también el Di1 afirma que “la idea de sentirse parte y que forma parte de tu identidad va a estar incólume”.

Por otro lado, se reconoce, además, que tienen la posibilidad de presentar sus propuestas, de ser escuchados por la comunidad y de influir en ella con su voz y con su voto. Así, el Do1 menciona: “desde que empecé a laborar en la institución siempre me ha llamado la atención que se nos pregunte cómo nos sentimos, se nos presenten propuestas y se pregunte nuestra opinión, así como que se nos dé también la oportunidad de ser escuchados para presentar propuestas, aquí es muy directa la relación con los directivos”. Esto se fundamenta el sentido comunitario relacionado al cooperativismo, ya que, como lo mencionan Novkovic et al. (2022), una institución de naturaleza cooperativa se gestiona colectivamente, existe un sistema democrático que se solventa a través del voto de sus miembros para la toma de decisiones conjuntas. En ese sentido, el Do1 afirma que “las personas sienten que tienen voz y voto y de alguna manera se sienten representados y la naturaleza cooperativa juega un rol fundamental en la distribución del poder” y el Di2 menciona que “desde la gestión académica las decisiones que se toman están vinculadas con los objetivos fundacionales y transformación de la escuela acorde con la demanda y exigencia de los retos ciudadanos.” Y el Di1 complementa esta idea afirmando que “la organización hace mucho por el bien común”. Finalmente, el Do1 afirma que “las decisiones son la consecuencia de un diálogo de respeto que tiene como finalidad llegar a mejores acuerdos para el bienestar de la comunidad”. Estas manifestaciones permiten concluir que existe una idea de participación desde todos los estamentos consultados.

Sobre la satisfacción de las necesidades personales

Para McMillan y Chavis (1986), la satisfacción de las necesidades personales hace referencia a la posibilidad de compartir valores y recursos, así como a la satisfacción de necesidades individuales entre los propios miembros de una comunidad. Estos miembros, además de tener la oportunidad de crecer profesionalmente en un ambiente de colaboración y confianza en donde se sienten parte importante de una comunidad, disponen de diferentes espacios de participación en las que se realizan actividades culturales, religiosas, deportivas, entre otras.

Estas actividades son vistas como medios para preservar sus tradiciones culturales, desarrollar valores y fortalecer el sentimiento de comunidad y familia entre los miembros, así como de fortalecimiento personal. Do1 “Me importa ser un buen referente sobre todo para los niños con los que trabajamos, que nos vean y nos sientan como parte de esta comunidad en la que están creciendo. Me interesa formarlos con el ejemplo, demostrarles que somos una familia que se extiende más allá de la institución educativa y que comprendan que los valores van más allá de la cultura y las tradiciones”.

Los valores que como colectivo los miembros comparten devienen de su naturaleza institucional y de las tradiciones y costumbres heredadas de aquellos que la constituyeron. Coincidiendo con Galiana et al. (2015), el futuro de las cooperativas educativas del siglo XXI deviene de su historia, de su ideología cooperativista y de sus estructuras organizativas y que todo esto las diferencia notoriamente de las instituciones educativas privadas convencionales permitiéndoles posicionarse mejor para enfrentar el futuro; la mirada cooperativista en la gestión suscita en la institución características muy importantes que se hacen visibles dentro del colectivo.

Así, el Di1 enfatiza “sí creo que hay una historia compartida pero no es estática, fluye es un continuo que va cambiando y es interesante pensar históricamente, pues nosotros ya no pensamos que el Perú de hoy deba seguir siendo idéntico al del pasado, pero sí es riesgoso pensar que el colegio del futuro debe ser igual al de hace más de 50 años. Complementando esta idea el Do2 menciona que “hay cosas que debemos saber de nuestra historia, cosas que debemos mantener y cosas que debemos cambiar, pero a diferencia de una historia nacional inmanejable, en nuestra comunidad si somos capaces de conducir nuestra historia y eso es más importante porque es la construcción de nuestra historia”, finalmente el Di2 concluye que “es importante saber de dónde venimos, qué somos y qué historia queremos para el futuro”.

Lo manifestado va al encuentro de lo que Byrne (2022), sobre cómo las relaciones entre los miembros son fundamentales para construir una dimensión social y económica de una cooperativa, pero esto no resulta suficiente para asegurar su futuro. Al contar con una base más amplia, como la de una comunidad basada en relaciones se tiene un menor riesgo de desvanecimiento. La honestidad, lealtad, solidaridad, respeto, gratitud, entre otros., son más que percepciones, pues fortalecen a la comunidad en el tiempo y les permite mirar hacia el futuro compartiendo un mismo objetivo.

La declaración de los participantes sobre el apoyo mutuo indica que existe reciprocidad en sus relaciones. El Ad 2 menciona: “... tratamos siempre de ser unidos con tantas cosas que han pasado, la ayuda económica cuando fallece un familiar cercano, lo seguimos haciendo”. El Do2 “todos están preocupados por el bienestar de todos. Si alguien se entera de que hay un compañero enfermo, lo comunica, trata de que nos organicemos para ayudar, una colecta, enviar alimentos, llamar constantemente para apoyar la parte emocional”. Por su parte el participante Ad1 sustenta que “las personas que están cerca de mí suelen confiar situaciones personales que me permiten apoyar. Pero, además, la institución se preocupa por involucrar a toda la comunidad cuanto se trata de apoyar a alguno de sus integrantes”. De forma individual o colectiva, los miembros están atentos, no solo para apoyarse en sus necesidades, sino también, para celebrar sus logros. En este sentido, el Di2 afirma que “aquí hay una sensibilidad distinta, donde no solo el fin es importante sino el medio es más importante, a veces los fines se postergan con tal que se preserven los medios, las personas”. Los esfuerzos que hace la institución para dar soporte y ayuda a los miembros hace que estos, además de estar agradecidos, se sientan importantes y reconocidos por ella. En esta línea, el Ad1 también afirma que “compartimos no solo alegrías sino también dificultades que generan vínculos que van más allá del trabajo”, y el participante Di1 menciona que “a nivel cultural, es interesante pensar en quién emana de quién, si la cooperativa hacia el colegio o viceversa, y ese alineamiento de estos valores se hacen visibles, es el conjunto dentro del conjunto”.

Al respecto, Cortina (2011) señala que, al manifestar la necesidad de relacionarse con el otro, de brindar ayuda y trabajo con gratitud, de compartir sin estar obligados es una manera de practicar el cooperativismo, existe en la comunidad una dinámica permanente de ayuda mutua y comunicación, así como mecanismos de apoyo en casos de enfermedad, de necesidad o pérdida personal.

Sobre la conexión emocional

Para McMillan y Chavis (1986), la conexión emocional en una comunidad se percibe en el vínculo que existe entre los miembros, basado en las experiencias compartidas, convirtiéndose en un elemento esencial para mantener la robustez de las comunidades. Los miembros de la comunidad consideran importantes los vínculos que han establecido y buscan que estos se mantengan y se fortalezcan. Por eso, consideran importante que, junto a la vivencia de los valores, es importante la imagen que proyectan de su persona y la forma como ésta

impacta en los demás. Como lo menciona el Di2 “en mi caso sí me veo, siento que tengo muchos vínculos emocionales con los demás miembros. El colegio no es solamente una comunidad de trabajadores, sino que somos miembros de una comunidad mayor, es muy sólida dentro de la colectividad nikkei y siempre estaremos conectados”. Aunque señalan que no conducen su vida en razón a lo que piensen los demás, reconocen que les preocupa la impresión que generan y esperan ser buenos referentes como personas y como profesionales.

Se rescata que además de los vínculos culturales propios de la comunidad, los miembros reconocen que han desarrollado vínculos emocionales y espirituales. En este sentido, el Do2, manifiesta que “además de las formas que se considere importante esto del bien común o el justo medio, que es propio de la carga cultural japonesa que se apoya en la solidaridad que también es muy propio de la cosmovisión andina que se encuentra con la visión japonesa y que la cooperativa abraza como fin”.

La existencia de una comunidad según Ramirez (2017) está definida por la proximidad de las personas y de los vínculos que se desarrollan en las interrelaciones entre los sujetos. Di2 “la comunidad del colegio es un espacio positivo que da muestras claras de respeto y preocupación genuina por cada uno de sus miembros a la persona, así como de un alto sentido de solidaridad entre sus miembros. Esto hace sentir importante, valioso y querido a cada uno de sus miembros”. Para Ad1 “en el futuro creo que en la parte emocional supongamos que deje de pertenecer a esta comunidad, pero creo que emocionalmente siempre vamos a estar ligados”.

Además de los vínculos culturales propios de la comunidad, los miembros reconocen que han desarrollado vínculos emocionales y espirituales. Los primeros, relacionados con el hecho de sentirse miembros de una comunidad en la que comparten experiencias de crecimiento personal, recuerdos de vivencias y aprendizajes en las diversas etapas de la vida, alegrías, tristezas y desafíos que han afrontado juntos, como lo que menciona el directivo Di1: “para mí es muy importante ser parte de esta comunidad, ya que tengo parientes que participaron de la fundación del colegio, muchos de mis primos y sobrinos son exalumnos y el colegio es una institución importante de la colectividad peruano-japonesa de la cual también formo parte”.

Los segundos, relacionados a las fiestas tradicionales peruanas y a las propias de la fe que profesan, realizan actividades y festividades dentro de la comunidad. Estos eventos, además de ser espacios de festividad, en el que los miembros de la comunidad se relacionan y celebran con personas de otras instituciones, son considerados espacios de mucha importancia para el desarrollo de capacidades como el trabajo en equipo, la responsabilidad y la autonomía, al mismo tiempo que expresan su SC y su anhelo de integración. Esto concuerda con lo expuesto por Sarason (1974) cuando señala que la escuela permite que las personas formen relaciones y tengan la experiencia subjetiva de pertenecer a una colectividad más amplia en donde establecen relaciones de ayuda mutua y concretan la práctica de valores.

Ad2: “la comunidad festeja los logros de sus miembros, pero también está atenta a las necesidades y se dan muestras espontáneas de ayuda solidaria entre sus miembros y para con terceros o instituciones amigas. Tenemos diferentes mecanismos de apoyo interno, desde juntas para recolectar fondos por el nacimiento de hijos de colaboradores hasta para casos de duelo o problemas de salud. De igual forma, desde la gestión siempre se han brindado todas las facilidades y apoyos en caso de problemas de salud de colaboradores y sus familiares directos. En el caso particular de los docentes, todos los compañeros apoyan con los reemplazos de clase cuando sea necesario, esto sabiendo que están generando sobrecargas en su trabajo, pero esto se realiza de manera solidaria”.

Finalmente, el SC vinculado a las experiencias y emociones personales se pueden evidenciar claramente con una de las participantes que lleva más tiempo en la institución cuando menciona “los recuerdos, lo vivido, lo aprendido, los compañeros, en la parte emocional, hay cosas que no se olvidan hasta que uno cierre sus ojos”. La escuela ya es parte de su vida y de sus relaciones personales, ese es el vínculo que hace que quienes cuidan de una escuela lo hagan no solo por cumplir una labor sino porque creen y confían en sus líderes y en la continuidad de su comunidad. La relación entre familia y escuela, aunque no sea explícita, esta relación está muy presente en la escuela (Pire y Rojas, 2020).

DISCUSIÓN

El sentido de comunidad (SoC), entendido como una experiencia psicológica de pertenencia y compromiso compartido, ha sido teóricamente delimitado por McMillan y Chavis (1986), quienes proponen cuatro dimensiones fundamentales: pertenencia, influencia, satisfacción de necesidades personales y conexión

emocional. A partir de esta estructura, diversos estudios recientes han enriquecido la comprensión del SoC desde perspectivas aplicadas, empíricas y contextuales.

En cuanto a la pertenencia, múltiples investigaciones coinciden en destacar su papel central como factor identitario y cohesionador en comunidades físicas, organizacionales y virtuales. Por ejemplo, Rovai y Jordan (2004) y Rovai (2002) demostraron que en contextos educativos híbridos y a distancia, la pertenencia puede sostenerse incluso sin contacto físico directo, siempre que existan espacios para la interacción significativa y la construcción simbólica de comunidad. Del mismo modo, Pei et al. (2024) observaron que en cursos híbridos post-pandemia, las actividades grupales y los espacios extracurriculares son claves para sostener la pertenencia, a pesar de los desafíos que impone la autonomía en el aprendizaje. En entornos laborales, Buonomo et al. (2023) encontraron que el sentido de comunidad en el trabajo medió positivamente entre las demandas laborales y la satisfacción, lo cual refuerza el papel de la pertenencia como amortiguador del estrés organizacional. En comunidades territoriales, Maya-Jariego et al. (2026) identificaron que la fragmentación de las redes personales está vinculada a un menor sentido de pertenencia, especialmente en barrios periféricos con menor arraigo, mientras que la antigüedad de residencia y el bienestar percibido se relacionan positivamente con la pertenencia a nivel barrial y urbano. A nivel simbólico, Ray y Merle (2025) evidenciaron que narrativas en tercera persona sobre iniciativas agrícolas comunitarias fomentan vínculos afectivos, mostrando cómo la pertenencia también puede construirse desde lo discursivo.

Respecto a la influencia, entendida como la capacidad de los miembros para participar en la toma de decisiones y afectar la dinámica comunitaria, se destaca que esta dimensión depende tanto de estructuras organizativas como de motivaciones individuales. Say et al. (2025) encontraron que las personas con un alto sentido de comunidad mantuvieron actitudes cívicas estables en distintos contextos sociales, mientras que aquellos con bajo SoC incrementaron su participación solo en entornos exclusivos o motivados egoístamente. En contextos colaborativos, Nowell y Boyd (2014) diferenciaron el SoC como experiencia de pertenencia, y el sentido de responsabilidad comunitaria (SoC-R) como disposición a ejercer influencia activa. Este segundo constructo fue más eficaz para predecir participación intensa y liderazgo, siendo reforzado por hallazgos de Toubøl et al. (2023), quienes demostraron que el SoC-R varía con el tiempo y se incrementa con la participación voluntaria, a diferencia de la motivación al servicio público (PSM), más estable. De manera similar, Kyambade et al. (2024) hallaron que promover el SoC entre líderes universitarios potencia el liderazgo socialmente responsable, mientras que Boyd y Nowell (2020) destacaron que el SoC y el SoC-R predicen el compromiso y bienestar en el servicio público.

En lo referente a la satisfacción de necesidades personales, Peterson et al. (2008) validaron una escala que operacionaliza esta dimensión del SoC junto con la pertenencia, la influencia y la conexión emocional, mostrando que el SoC se asocia con empoderamiento psicológico, salud mental y participación comunitaria. Este vínculo entre SoC y bienestar fue corroborado por estudios más recientes. Park et al. (2023) demostraron que quienes reportan un bajo SoC presentan mayores niveles de depresión, ansiedad y estrés, mientras que Huang et al. (2023) hallaron que el SoC, mediado por la participación comunitaria y moderado por el apoyo social, mejora el bienestar general en adultos mayores. De forma específica, Russo et al. (2025) propusieron que el SoC-R facilita el desarrollo de trayectorias laborales decentes y sostenibles, impactando positivamente en el bienestar emocional, psicológico y social. Asimismo, Corvino et al. (2023) mostraron que la participación deportiva en inmigrantes no solo fortalece la inclusión, sino que también promueve el bienestar subjetivo mediante el fortalecimiento del SoC. En espacios residenciales, Deng et al. (2023) identificaron que el SoC mejora la participación comunitaria a través de la mediación secuencial del SoC-R y las tendencias prosociales, fortaleciendo la vida colectiva desde la reciprocidad.

Finalmente, la conexión emocional, considerada por McMillan y Chavis (1986) como el elemento esencial para mantener comunidades cohesionadas, ha sido abordada desde el análisis de entornos urbanos, rurales, simbólicos y turísticos. Zhang et al. (2026) encontraron que, aunque la infraestructura urbana (como estaciones de metro) no se relaciona directamente con el SoC, sí lo hacen las percepciones positivas sobre la transformación del entorno, lo cual sugiere que la experiencia subjetiva del espacio puede activar vínculos emocionales. Spezia et al. (2025), por su parte, evidenciaron que en contextos rurales, un alto SoC está asociado con mejores evaluaciones de los servicios de salud y sociales, destacando el papel del entorno local en la construcción de confianza comunitaria. En el ámbito del turismo, Suhartanto et al. (2025) indicaron que el SoC influye en la experiencia emocional, la satisfacción y las intenciones de comportamiento de turistas musulmanes, incluso en contextos no islámicos, reforzando la idea de que el sentido de comunidad trasciende

lo físico y se enraíza en valores y vínculos compartidos. A nivel educativo, estudios como los de Rovai (2002) y Rovai y Jordan (2004) subrayan que la conexión emocional entre estudiantes es un factor que reduce el aislamiento y promueve la permanencia en programas académicos en línea.

Así, los estudios revisados confirman la solidez del modelo teórico de McMillan y Chavis (1986), al tiempo que amplían su aplicación empírica a diversos campos como la educación, el urbanismo, la salud, el turismo, el trabajo remoto, el liderazgo organizacional y la inclusión social. El sentido de comunidad, en sus distintas dimensiones, se muestra como un recurso valioso que no solo fortalece la cohesión y resiliencia colectiva, sino que también impacta directamente en el bienestar individual y la sostenibilidad de las instituciones y territorios.

A partir del análisis de la literatura revisada, se identificaron siete categorías emergentes que permiten organizar los enfoques actuales sobre el sentido de comunidad (SoC) y, al mismo tiempo, proyectar futuras líneas de investigación. En primer lugar, se destaca la necesidad de profundizar en la teoría y medición del SoC. Aunque McMillan y Chavis (1986) sentaron las bases conceptuales y Peterson et al. (2008) validaron una escala útil para su estudio empírico, los cambios en las formas de interacción social, el auge de lo digital y la diversificación de contextos requieren revisar, actualizar y adaptar los instrumentos de medición a nuevas realidades socioculturales y tecnológicas. En este sentido, futuras investigaciones pueden centrarse en validar modelos contextuales y dinámicos del SoC.

Una segunda línea con fuerte proyección es el estudio del SoC-R (Sense of Community Responsibility) y su papel en la promoción del liderazgo cívico. Los trabajos de Nowell y Boyd (2014), Boyd y Nowell (2020), Toubøl et al. (2023), Deng et al. (2023) y Kyambade et al. (2024) demuestran que el SoC-R tiene un valor predictivo significativo sobre la participación comunitaria, el compromiso en situaciones de crisis y el ejercicio de liderazgos transformadores. En este campo, se recomienda explorar cómo el desarrollo del SoC-R puede integrarse a procesos educativos, políticas públicas y programas de formación ciudadana.

En tercer lugar, los estudios de Russo et al. (2025), Park et al. (2023), Huang et al. (2023), Buonomo et al. (2023) y Corvino et al. (2023) evidencian que el SoC actúa como un factor protector del bienestar físico, emocional y psicológico, así como del bienestar laboral. Por tanto, se propone ampliar la investigación sobre los mecanismos mediante los cuales el SoC incide en la salud mental, el bienestar organizacional y la calidad de vida, especialmente en contextos vulnerables o postcrisis.

En cuarto lugar, las investigaciones de Gamo y Park (2024), Deng et al. (2023), Suhartanto et al. (2025) y Maya-Jariego et al. (2026) sugieren que el SoC es una variable mediadora entre la participación ciudadana y la satisfacción comunitaria. A futuro, resulta pertinente analizar con mayor profundidad cómo se construye la cohesión social desde la experiencia subjetiva del SoC, especialmente en comunidades multiculturales, rurales o migrantes.

En el ámbito educativo, los estudios de Pei et al. (2024) y Rovai (2002a, 2002b, 2004), así como Rovai y Jordan (2004), indican que el SoC puede ser construido y sostenido en entornos de aprendizaje híbrido o virtual, siempre que se diseñen estrategias pedagógicas orientadas a la interacción, el diálogo y la participación. A futuro, se plantea investigar cómo se pueden adaptar estas estrategias a nuevas plataformas tecnológicas, modalidades asincrónicas y programas de educación abierta.

Asimismo, estudios como los de Zhang et al. (2026) y Spezia et al. (2025) apuntan a la relevancia del entorno urbano y los servicios comunitarios en la configuración del SoC. Desde esta perspectiva, se recomienda desarrollar investigaciones interdisciplinarias que articulen planificación urbana, políticas públicas y psicología comunitaria para comprender cómo el entorno físico puede fortalecer o debilitar la experiencia de comunidad.

Finalmente, el estudio de Ray y Merle (2025) sugiere que las narrativas comunitarias —especialmente en formatos digitales— son herramientas eficaces para construir y reforzar el SoC, incluso entre actores que no interactúan presencialmente. Esto abre un campo poco explorado: el de las prácticas comunicativas, los relatos identitarios y la construcción simbólica de comunidad en contextos no tradicionales. Investigar cómo los medios digitales, las redes sociales o las plataformas narrativas influyen en el sentido de comunidad puede ofrecer hallazgos relevantes para iniciativas locales, educativas o de intervención social.

Estas categorías constituyen líneas de desarrollo estratégico para la agenda investigativa futura sobre el sentido de comunidad. Cada una de ellas aporta nuevas posibilidades para comprender, medir e intervenir en la construcción de comunidades más cohesionadas, resilientes y sostenibles.

CONCLUSIONES

El presente estudio permitió comprender en profundidad el Sentido de Comunidad (SC) en el contexto de una escuela privada de gestión cooperativa de una colectividad nikkei en Lima, confirmando que dicho constructo constituye un factor estructural y transversal en la gestión escolar. Se evidenció que las cuatro dimensiones del SC —pertenencia, influencia, satisfacción de necesidades y conexión emocional— se encuentran sólidamente integradas en la dinámica institucional y se manifiestan de manera coherente en los discursos de los distintos estamentos de la comunidad educativa. Los resultados muestran que el modelo cooperativo y el SC mantienen una relación simbiótica: mientras el cooperativismo aporta una base axiológica sustentada en principios como la democracia, la solidaridad, la reciprocidad y la participación, el SC actúa como el mecanismo psicológico y relacional que permite que dichos valores se traduzcan en prácticas concretas de gestión, convivencia y toma de decisiones. En este sentido, la gestión escolar no se limita a una dimensión administrativa, sino que se configura como una gestión comunitaria con sentido ético, cultural y emocional.

Asimismo, se identificó que la pertenencia y la historia compartida constituyen ejes identitarios centrales, particularmente relevantes en una comunidad de origen migrante, donde la memoria colectiva, la cultura y los valores heredados operan como elementos de cohesión intergeneracional. La influencia recíproca se expresa en prácticas democráticas de participación, donde los miembros perciben que su voz es escuchada y que sus decisiones impactan en el devenir institucional, reforzando la legitimidad del liderazgo. En cuanto a la satisfacción de necesidades personales, el SC se manifiesta como un recurso protector que favorece el bienestar laboral, el apoyo mutuo, la reciprocidad y la construcción de vínculos solidarios que trascienden lo estrictamente profesional. Finalmente, la conexión emocional emerge como el componente más profundo del SC, al evidenciar que la escuela no solo es un espacio de trabajo o aprendizaje, sino un territorio simbólico de vida, identidad y sentido existencial para muchos de sus miembros. En conjunto, los hallazgos confirman que el SC no solo fortalece la cohesión interna de la comunidad educativa, sino que actúa como un factor de sostenibilidad institucional, permitiendo a la escuela afrontar crisis, conflictos y transformaciones sin perder su identidad ni su horizonte ético. De este modo, el SC se consolida como un constructo clave para comprender y potenciar la gestión escolar, especialmente en organizaciones educativas con fuerte base comunitaria.

A pesar de la riqueza de los hallazgos, este estudio presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas. En primer lugar, al tratarse de un estudio de caso único, los resultados no pueden ser generalizados a otras instituciones educativas, ya que la singularidad histórica, cultural y organizativa de la escuela nikkei analizada configura un contexto altamente específico. En segundo lugar, el tamaño de la muestra fue reducido y se concentró en miembros con alta antigüedad institucional, lo cual si bien permitió acceder a discursos profundos y reflexivos, pudo haber limitado la inclusión de miradas más críticas o de experiencias recientes. En tercer lugar, el estudio se basó exclusivamente en técnicas cualitativas, lo que impide establecer relaciones causales entre el SC y otras variables como el rendimiento académico, el desempeño organizacional o indicadores objetivos de bienestar. Finalmente, la investigación se centró en el personal de la institución, sin incorporar directamente las voces de estudiantes, familias o socios de la cooperativa, actores fundamentales para una comprensión más amplia y ecológica del SC.

Derivado del análisis empírico y de la revisión de estudios previos, se identificaron siete líneas de investigación futuras que permiten proyectar una agenda sólida en torno al SC: (1) Teoría y medición del SC: se requiere desarrollar y validar instrumentos actualizados que integren dimensiones digitales, interculturales y organizacionales, especialmente en comunidades educativas híbridas o virtuales. (2) SC-R y liderazgo cívico: es necesario analizar cómo se forma el sentido de responsabilidad comunitaria en estudiantes, docentes y directivos, y cómo se vincula con la ciudadanía activa, el liderazgo escolar y la gobernanza participativa. (3) SC, bienestar y salud: se recomienda profundizar en estudios longitudinales que exploren cómo el SC actúa como factor protector del bienestar físico, emocional, psicológico y laboral, especialmente en contextos vulnerables o post-crisis. (4) SC, participación y satisfacción comunitaria: es relevante estudiar cómo el SC media los procesos de cohesión social y satisfacción con la vida comunitaria en poblaciones multiculturales, rurales o migrantes. (5) SC en educación híbrida y virtual: se abre un campo estratégico para investigar cómo diseñar ambientes digitales y experiencias educativas que promuevan pertenencia, interacción significativa y conexión emocional. (6) SC y espacio urbano: se propone articular psicología comunitaria, educación y urbanismo para analizar cómo la infraestructura escolar, los servicios comunitarios y el diseño urbano influyen en la experiencia de comunidad. (7) Comunicación, narrativas y SC: se sugiere explorar el rol de los relatos institucionales, las memorias colectivas y las plataformas digitales en la construcción simbólica del SC en contextos educativos y

sociales. Estas líneas posicionan al SC como un constructo estratégico tanto para la investigación como para la innovación educativa, la transformación institucional y el diseño de políticas públicas.

En cuanto a las implicancias prácticas, los hallazgos ofrecen aportes relevantes en tres ámbitos. Primero, en la práctica educativa, se evidencia que promover el SC no es un aspecto secundario, sino una condición pedagógica esencial. Fomentar la pertenencia, la participación y los vínculos emocionales en las escuelas contribuye a generar climas institucionales positivos, fortalecer el compromiso docente, reducir conflictos y promover aprendizajes con sentido social y ético. La escuela deja así de ser únicamente un espacio instruccional para convertirse en una comunidad de vida, donde educar también implica cuidar, acompañar y construir relaciones significativas. En segundo lugar, desde la política educativa, el SC puede y debe incorporarse como un indicador de calidad institucional. Las políticas públicas orientadas a fomentar la participación democrática, el liderazgo distribuido, la colaboración entre escuela, familia y comunidad, así como el bienestar integral de docentes y estudiantes, contribuirían a avanzar hacia modelos educativos más inclusivos, sostenibles y centrados en las personas. Por último, en el ámbito de las comunidades de aprendizaje, el SC emerge como un recurso estructural clave. Las instituciones educativas que logran consolidar un fuerte sentido de comunidad tienden a generar mayor capital social, fortalecer identidades colectivas, aumentar su resiliencia organizativa y formar ciudadanos comprometidos con su entorno. Así, el SC no solo transforma la vida interna de la escuela, sino que impacta positivamente en la construcción de tejido social más justo, participativo y solidario.

A partir de los hallazgos de este estudio y del análisis de la literatura revisada, se identifican cinco pautas metodológicas clave que pueden orientar a las instituciones educativas en el fortalecimiento intencionado del Sentido de Comunidad. Primero, se propone fomentar espacios reales de participación democrática que involucren activamente a estudiantes, docentes y familias en la toma de decisiones, promoviendo así una mayor corresponsabilidad y sentido de influencia. Segundo, es fundamental construir y cuidar los vínculos afectivos mediante actividades colaborativas, espacios de convivencia y celebraciones significativas que fortalezcan la conexión emocional entre los miembros de la comunidad. Tercero, se recomienda integrar la historia institucional y sus valores fundacionales en las prácticas pedagógicas y organizativas, reforzando la pertenencia a través de la memoria colectiva y los símbolos compartidos. En cuarto lugar, es necesario responder a las necesidades personales y profesionales del equipo educativo, generando redes de apoyo, acompañamiento y reconocimiento que promuevan el bienestar individual y colectivo. Finalmente, se destaca la importancia de formar liderazgos con sentido comunitario, mediante programas que desarrollen capacidades para ejercer una conducción ética, participativa y orientada al bien común. Estas pautas ofrecen una base metodológica aplicable para transformar la escuela en una auténtica comunidad educativa, cohesionada, resiliente y comprometida con su proyecto institucional. En síntesis, el Sentido de Comunidad se configura como un constructo central para repensar la educación contemporánea. No se trata únicamente de mejorar indicadores académicos, sino de reconstruir la escuela como un espacio ético, relacional y comunitario, capaz de formar personas competentes, pero también ciudadanos sensibles, responsables y comprometidos con el bien común. Desde esta perspectiva, el SC no es solo un objeto de estudio, sino una propuesta epistemológica, pedagógica y política para el presente y el futuro de la educación.

DECLARACIÓN DE TRANSPARENCIA, ÉTICA Y RESPONSABILIDAD

Conflicto de intereses: La autora declara que no existen conflictos de intereses relacionados con la investigación, la autoría o la publicación de este artículo.

Contribución y autoría: La autora declara que ha contribuido de manera significativa al manuscrito de acuerdo con la taxonomía CRediT, aprobado la versión final y aceptada la autoría.

Aprobación ética: La autora declara que la investigación contó con los permisos institucionales formales correspondientes.

Consentimiento de participación y publicación: La autora declara que todos los participantes otorgaron su consentimiento informado por escrito para participar en el estudio y autorizaron la publicación de los resultados, garantizando en todo momento su anonimato.

Financiamiento: La autora declara que esta investigación no recibió financiamiento externo.

Uso de Inteligencia Artificial (IA): La autora declara cualquier uso de herramientas de Inteligencia Artificial de manera transparente y asumimos plena responsabilidad sobre el contenido del manuscrito.

Preprints: La autora declara que este manuscrito no ha sido publicado previamente como preprint en ningún repositorio público.

Retracciones y correcciones: La autora declara es consciente de la política editorial de la revista HOMERO respecto a la ética en publicación, retractaciones y correcciones, y se comprometen a actuar conforme a los principios establecidos por el Committee on Publication Ethics (COPE) en caso de identificarse errores o malas prácticas después de la publicación.

REFERENCIAS

- Belmonte, J., Núñez, J., y Cabrera, A. (2019). Las cooperativas de enseñanza: Un emprendimiento basado en el liderazgo y formación continua docente. *Innoeduca: international journal of technology and educational innovation*, 5(1), 13-23.
- Boyd, N. M., & Nowell, B. (2020). Sense of community, sense of community responsibility, organizational commitment and identification, and public service motivation: A simultaneous test of affective states on employee well-being and engagement in a public service work context. *Public Management Review*, 22(7), 1024–1050. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1740301>
- Buonomo, I., Ferrara, B., Pansini, M., & Benevene, P. (2023). Job satisfaction and perceived structural support in remote working conditions—The role of a sense of community at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(13). <https://doi.org/10.3390/ijerph20136205>
- Byrne, N. (2022). Understanding cooperative identity through relationality. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 10. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2022.100169>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill/ Interamericana Editores.
- Cortina, A. (2001). Alianza y contrato. Política, ética y religión, Trotta. <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/55159/1/32100-90812-1-PB.pdf>
- Corvino, C., Martinez Damia, S., Belluzzi, M., Marzana, D., & D'Angelo, C. (2023). “Even though we have different colors, we are all equal here”: Immigrants building a sense of community and wellbeing through sport participation. *Journal of Community Psychology*, 51(1), 201–218. <https://doi.org/10.1002/jcop.22897>
- Deng, X., Wei, Z., Tu, C., & Yin, Y. (2023). Sense of community improves community participation in Chinese residential communities: The mediating role of sense of community responsibility and prosocial tendencies. *American Journal of Community Psychology*, 71(1–2), 166–173. <https://doi.org/10.1002/ajcp.12605>
- Díaz, J. (2010). La educación cooperativa como estrategia para el desarrollo de la participación y autogestión. *Revista Estudios Agrarios*, 45, 69-95. https://base.socioeco.org/docs/javier_andres_silva_diaz.pdf
- Galiana, E., Centeno, J. y Lequericaonandia, B. (2015). El cooperativismo en la educación. *Revista de Estudios Cooperativos*, (118), 122-147. 4. http://dx.doi.org/10.5209/rev_REVE.2015.n118.49059
- Gamo, B. R., & Park, D.-B. (2024). Sense of community affects community satisfaction: Mediating role of community participation. *Journal of Community Psychology*, 52(1), 258–275. <https://doi.org/10.1002/jcop.23096>
- Guattari, F. y Rolnik, S. (2006). Micropolítica. Cartografías del deseo. Traficantes de sueños.
- Hombrados-Mendieta, I., & López-Espigares, T. (2014). Dimensiones del sentido de comunidad que predicen la calidad de vida residencial en barrios con diferentes posiciones socioeconómicas. *Psychosocial Intervention*, 23(3), 159-167. <https://doi.org/10.1016/j.psi.2014.08.001>
- Huang, T., Lyu, H., Chen, X., & Ren, J. (2023). The relationship between sense of community and general well-being of Chinese older adults: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1082399>
- Kyambade, M., Mugambwa, J., Nkurunziza, G., Namuddu, R., & Namatovu, A. (2024). Servant leadership style and socially responsible leadership in university context: Moderation of promoting sense of community. *International Journal of Educational Management*, 38(3), 660–678. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2023-0629>
- International Cooperative Alliance. (1995). *Cooperative identity, values & principles*. <https://ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>
- Lacovino, H. (2016). Responsabilidad Social Cooperativa. Balance Social Cooperativo. Ediciones CGCyM.
- Maya-Jariego, I., Santolaya, F. J., & Pastor-Alcayde, P. (2026). Multiple senses of community in central and peripheral neighborhoods of Seville: The fragmentation of personal networks in social housing estates. *Social Networks*, 85, 13–23. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2025.11.002>
- McMillan, D. W., & Chavis, D. M. (1986). Sense of community: A definition and theory. *Journal of Community Psychology*, 14(1), 6–23. [https://doi.org/10.1002/1520-6629\(198601\)14:1<6::AID-JCOP2290140103>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/1520-6629(198601)14:1<6::AID-JCOP2290140103>3.0.CO;2-I)
- Novkovic, S., Puusa, A. y Miner, K. (2022). Cooperative identity and the dual nature: From paradox to complementarities. *Journal of Co-operative Organization and Management* 10, 1. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2021.100162>

- Nowell, B., & Boyd, N. M. (2014). Sense of community responsibility in community collaboratives: Advancing a theory of community as resource and responsibility. *American Journal of Community Psychology*, 54(3–4), 229–242. <https://doi.org/10.1007/s10464-014-9667-x>
- Park, E. Y., Oliver, T. R., Peppard, P. E., & Malecki, K. C. (2023). Sense of community and mental health: A cross-sectional analysis from a household survey in Wisconsin. *Family Medicine and Community Health*, 11(2). <https://doi.org/10.1136/fmch-2022-001971>
- Pei, L., Poortman, C., Schildkamp, K., & Benes, N. (2024). Teachers' and students' perceptions of a sense of community in blended education. *Education and Information Technologies*, 29(2), 2117–2155. <https://doi.org/10.1007/s10639-023-11853-y>
- Peterson, N. A., Speer, P. W., & McMillan, D. W. (2008). Validation of a brief sense of community scale: Confirmation of the principal theory of sense of community. *Journal of Community Psychology*, 36(1), 61–73. <https://doi.org/10.1002/jcop.20217>
- Pire, A. y Rojas, A. (2020). Escuela y familia: responsabilidad compartida en el proceso educativo. *Conrado*, 16(74), 387-392. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442020000300387&script=sci_arttext
- Ramírez, A. (2017). La educación con sentido comunitario: reflexiones en torno a la formación del profesorado. *Educación*, 26(51), 79-94. <https://doi.org/10.18800/educacion.201702.004>
- Ray, E. C., & Merle, P. (2025). The shared story: How narratives affect consumers' sense of community and support for CSAs. *Journal of Applied Communications*, 109(4). <https://doi.org/10.4148/1051-0834.2605>
- Rojas-Andrade, R.; Cabello, P.; Leiva, L. (2019). Adaptación psicométrica de la Escala de SC en escuelas públicas chilenas.
- Rovai, A. P. (2002a). Sense of community, perceived cognitive learning, and persistence in asynchronous learning networks. *Internet and Higher Education*, 5(4), 319–332. [https://doi.org/10.1016/S1096-7516\(02\)00130-6](https://doi.org/10.1016/S1096-7516(02)00130-6)
- Rovai, A. P. (2002b). Building sense of community at a distance. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 3(1), 74–85. <https://doi.org/10.19173/irrodl.v3i1.79>
- Rovai, A. P., & Jordan, H. M. (2004). Blended learning and sense of community: A comparative analysis with traditional and fully online graduate courses. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 5(2). <https://doi.org/10.19173/irrodl.v5i2.192>
- Russo, A., Zammitti, A., Ginevra, M. C., & Santisi, G. (2025). Sustainable career and decent work as mediators between the sense of community responsibility and well-being. *BMC Psychology*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-025-03172-3>
- Sarason, S. (1974). The psychological sense of community: Prospects for a community psychology. Jossey-Bas.
- Savater, F. (1997). El valor de Educar. Editorial Ariel
- Say, J., Say, D., & Ni, C.-C. (2025). The influence of sense of community on civic attitude: Moderating roles of social environment and motivational behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 55(12), 1028–1048. <https://doi.org/10.1111/jasp.70030>
- Spezia, N., De Rosis, S., & Nuti, S. (2025). The relationship between sense of community and perceived service quality: Rethinking the role of local communities in sustaining rural health and social care. *BMC Health Services Research*, 25(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-025-12817-3>
- Straus, A. y Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la Teoría Fundamentada. Universidad de Antioquia.
- Suhartanto, D., Amalia, F. A., Sumarjan, N., Lu, C. Y., & Nova, M. (2025). The art of inclusivity: How sense of community shapes Muslim journeys across Islamic and non-Islamic destinations. *Journal of Islamic Marketing*, 16(8), 2276–2293. <https://doi.org/10.1108/JIMA-05-2024-0217>
- Tartaglia, S. (2006). A preliminary study for a new model of sense of community. *Journal of Community Psychology*, 34(1), 25–36. <https://doi.org/10.1002/jcop.20081>
- Toubøl, J., Bang Carlsen, H. B., Nielsen, M. H., & Brincker, B. (2023). Mobilizing to take responsibility: Exploring the relationship between sense of community responsibility (SOC-R), public service motivation (PSM) and public service resilience during COVID-19. *Public Management Review*, 25(4), 836–857. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.2018847>
- Vidal, A. (2001). Medida y estructura interna del sentimiento de comunidad: un estudio empírico. *International Journal of Social Psychology*, 16(2), 157-175. <https://doi.org/10.1174/021347401317351116>
- Yin, R. (1989). Case Study Research. Design and Methods. SAGE.
- Zhang, Y., Zhang, S., & Ju, Y. K. (2026). Interrelationships between TOD, perceived gentrification, neighborhood satisfaction and sense of community: A case study in Nanjing, China. *Journal of Transport Geography*, 131. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2025.104545>