



Prácticas efectivas de liderazgo transformacional en profesionales del trabajo social

Alejandra Borges Alverio¹ 



Cómo citar/citation:

Borges-Alverio, A. (2023). Prácticas efectivas de liderazgo transformacional en profesionales del trabajo social. *Voces desde el Trabajo Social*, 11(1), 9 - 39. <https://doi.org/10.31919/voces.v11i1.294>

Recibido/received:

30 de junio de 2023

Revisado/reviewed:

5 de agosto de 2023

Aceptado/accepted:

4 de octubre de 2023

Derechos de autoría/

Copyright: © 2023 Borges-Alverio, A.

Este es un artículo de acceso abierto y distribuido bajo los términos de la licencia y políticas de *Creative Commons Attribution 4.0 International License*.

Resumen

Este estudio fue desarrollado con el objetivo de describir las prácticas de liderazgo transformacional que han empleado profesionales del trabajo social en diversos escenarios para lidiar con los retos y las demandas del entorno cambiante en organizaciones sociales. Se logró contar con la participación de quince profesionales del trabajo social que ocupan posiciones de liderazgo en escenarios como agencias gubernamentales, instituciones educativas y organizaciones sin fines de lucro. Se utilizó un diseño de investigación cualitativo descriptivo con enfoque fenomenológico basado en categorización de temas y subtemas mediante un protocolo de entrevista. Esta metodología permitió generar información individualizada sobre las particularidades de las experiencias vividas por los profesionales del trabajo social que ocupan puestos de liderazgo y de supervisión en el desarrollo de su liderazgo, las estrategias utilizadas y las recomendaciones que puedan ofrecer a potenciales líderes dentro de la profesión. A través de un

instrumento compuesto de cuatro partes: datos demográficos, trayectoria profesional, prácticas de liderazgo transformacional y recomendaciones para los profesionales del trabajo social que aspiran a alcanzar un puesto de liderazgo. Como resultado se identificaron las prácticas de liderazgo transformacional que han implantado los profesionales del trabajo social en posiciones de liderazgo. A su vez, este estudio provee una guía para los estudiantes y profesionales del trabajo social que aspiran a ocupar un puesto administrativo y de supervisión y para quienes aspiran a dirigir equipos de trabajo u organizaciones.

Palabras claves: trabajo social; liderazgo; habilidades de trabajo social; administración de trabajo social; gestión social

Sumario

Introducción. Liderazgo transformacional. Planteamiento del problema. Antecedentes y objetivos. Método de investigación. Resultados y discusión. Conclusiones. Implicaciones del estudio. Limitaciones. Recomendaciones para futuras investigaciones. Referencias.

[EN] Effective Practices of Transformational Leadership in Social Work Professionals

Abstract

This study was developed to describe the transformational leadership practices that have

employed social work professionals in different scenarios to deal with the challenges and demands of the changing environment in social organizations. Fifteen social work professionals who hold leadership positions in settings such as government agencies, educational institutions, and non-profit organizations participated. A qualitative descriptive research design with a phenomenological approach based on a categorization of topics and subtopics through an interview protocol was used. This methodology made it possible to generate individualized information on the particularities of the experiences lived by social work professionals who hold leadership and supervisory positions in the development of their leadership, the strategies used, and the recommendations they can offer to potential leaders within the profession. Through an instrument composed of four parts: demographics, career path, transformational leadership practices, and recommendations for social work professionals who aspire to reach a leadership position. As a result, transformational leadership practices that have been implemented by social work professionals in leadership positions were identified. In turn, this study provides guidance for social work students and professionals who aspire to occupy administrative and supervisory positions and for those who aspire to lead work teams or organizations.

Keywords: social work; leadership; social work skills; social work administration; social management.

Datos de la autora:

 ¹ Alejandra Borges Alverio

Posee un bachillerato en artes con concentración en trabajo social de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, una maestría en trabajo social con especialidad en administración de la Universidad Interamericana de Puerto Rico y un doctorado en educación con especialidad en liderazgo organizacional de Nova Southeastern University. Actualmente se desempeña como catedrática auxiliar en el Programa de Trabajo Social de la Universidad Ana G. Mendez, Recinto de Cupey.

 alejandra.borges@outlook.com

 ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-4520-8337>

Introducción

El liderazgo es la capacidad o habilidad de una persona para guiar, influir, motivar y dirigir a un grupo de individuos o una organización hacia el logro de metas, objetivos o una visión común. Un líder es alguien que ejerce influencia positiva sobre otros para alcanzar un propósito compartido, y puede manifestarse de diversas formas y estilos, dependiendo de la situación y el contexto. En el contexto social, el liderazgo se refiere a la capacidad de una persona para influir de manera positiva en un grupo de individuos o en la sociedad en

general, con el fin de promover el bienestar, el cambio o la resolución de problemas. Los líderes sociales pueden surgir en diferentes ámbitos, como la política, la comunidad, la educación o el activismo, y desempeñan un papel importante en la promoción de valores, la defensa de derechos, la movilización de recursos y la inspiración de otros para trabajar juntos en pro de un objetivo común.

En las organizaciones sociales, el liderazgo se define como la capacidad de una persona o grupo de personas para inspirar, coordinar y movilizar a otros en la búsqueda de objetivos y metas que beneficien a la comunidad o

sociedad en su conjunto. Los líderes en estas organizaciones a menudo se enfocan en la gestión de recursos, la toma de decisiones estratégicas y la inspiración de sus miembros para lograr un impacto positivo en la sociedad. Es importante destacar que la administración y el liderazgo son conceptos relacionados, pero no semejantes. La administración conlleva acciones como dirigir, organizar, planificar, evaluar, y supervisar, y a diferencia de la administración, el liderazgo alterna con la gestión del cambio. Los líderes proveen dirección y desarrollan una visión de futuro; consecutivamente guían a las personas a través de la visión organizacional y son fuentes de inspiración al momento de superar los obstáculos (Robbins & Judge, 2009).

Existen varios estilos de liderazgo, y cada uno se caracteriza por la forma en que un líder se relaciona con su equipo, toma decisiones y guía a sus seguidores.

Según Hernández et al. (2015) los enfoques tradicionales de

liderazgo contrastan con las premisas de liderazgo transformacionales sobre el aspecto de las variables dependientes. Los principales enfoques de liderazgo utilizan variables como el desempeño, la satisfacción y el conocimiento de los empleados. Algunos de los estilos de liderazgo más comunes son: (a) *liderazgo autocrático*: el líder toma decisiones de manera unilateral y tiene un alto control sobre el equipo, sin mucha participación o consulta; (b) *liderazgo democrático*: el líder fomenta la participación activa de los miembros del equipo en la toma de decisiones y valora sus opiniones; (c) *liderazgo transaccional*: el líder establece reglas claras y utiliza recompensas y sanciones para guiar el desempeño del equipo; (d) *liderazgo situacional*: el líder adapta su estilo de liderazgo según la situación y las necesidades del equipo; (e) *liderazgo carismático*: el líder ejerce una influencia poderosa y carismática sobre los seguidores, quienes lo ven como un modelo a

seguir; (f) *liderazgo de servicio*: el líder se enfoca en servir y satisfacer las necesidades de su equipo, priorizando su bienestar y desarrollo; (g) *liderazgo laissez-faire*: el líder otorga una gran autonomía a los miembros del equipo, permitiendo que tomen muchas decisiones por sí mismos; y (e) *liderazgo transformacional*: el líder se centra en inspirar y motivar a los seguidores para alcanzar metas más allá de las expectativas, transformando su manera de pensar y actuando. Cada estilo de liderazgo tiene sus ventajas y desventajas, y la elección del estilo adecuado depende de la situación, el contexto y las características de los miembros del equipo. Algunos líderes pueden combinar diferentes estilos según las circunstancias.

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional se ha convertido en un componente esencial en las organizaciones sociales que buscan generar un impacto significativo en la sociedad y mejorar la calidad de vida de las

personas. Para Hernández et al. (2015), el liderazgo transformacional utiliza las respuestas emocionales de los seguidores relacionadas con la motivación, el nivel de autoestima, confianza, valores y compromiso de éstos para exceder las expectativas en su desempeño. Este estilo de liderazgo desempeña un papel fundamental en estas organizaciones, impulsando la innovación, promoviendo la participación y motivando a los miembros a superar desafíos aparentemente insuperables. Las organizaciones sociales, como las organizaciones sin fines de lucro, fundaciones benéficas y grupos de activismo enfrentan una variedad de problemas complejos y en constante evolución. Para abordar estos desafíos, el liderazgo transformacional se presenta como una herramienta poderosa. En lugar de centrarse exclusivamente en la gestión eficiente de recursos, este estilo de liderazgo busca inspirar a los miembros del equipo y a las comunidades a las que sirven.

Uno de los elementos clave del liderazgo transformacional es la capacidad de comunicar una visión clara y convincente. Los líderes transformacionales pintan un cuadro vívido del futuro que buscan crear y cómo esto mejorará la vida de las personas. Esta visión inspiradora actúa como un faro que guía a la organización en su búsqueda de objetivos sociales. Además, los líderes transformacionales fomentan un ambiente de innovación y creatividad. Animam a los miembros del equipo a cuestionar el estatus quo, a proponer soluciones innovadoras y a abordar problemas sociales desde ángulos inexplorados. Esto no solo permite que la organización se mantenga relevante en un entorno cambiante, sino que también puede dar lugar a soluciones revolucionarias para problemas arraigados.

El empoderamiento es otro pilar del liderazgo transformacional en organizaciones sociales. Los líderes brindan a los miembros del equipo la autonomía para tomar decisiones y asumir

responsabilidades, lo que fomenta un sentido de propiedad y compromiso. Esto no solo mejora la moral y la satisfacción de los miembros del equipo, sino que también permite una toma de decisiones más ágil y receptiva. Además, los líderes transformacionales ofrecen un apoyo emocional significativo a sus equipos. Según Bass & Riggio (2014), los líderes transformacionales se distinguen por el establecimiento de las relaciones interpersonales más allá de simples intercambios o acuerdos, debido a que este comportamiento les permite alcanzar mejores resultados. Los líderes reconocen que la lucha por el cambio social puede ser agotadora y emocionalmente desafiante. Al proporcionar apoyo, escucha activa y alentar el desarrollo personal, los líderes ayudan a sus equipos a mantenerse enfocados en sus objetivos y a superar obstáculos.

En el liderazgo transformacional, el líder utiliza sus capacidades y competencias para transformar los problemas que

enfrentan sus seguidores a través del autodesarrollo y la motivación (Díaz et al., 2019). Los líderes transformacionales inspiran a sus equipos a alcanzar metas ambiciosas y a abordar problemas sociales complejos. Al comunicar una visión convincente, fomentar la innovación, empoderar a los miembros del equipo y proporcionar apoyo emocional, estos líderes desempeñan un papel fundamental en la promoción del bienestar de la sociedad y la mejora de la calidad de vida de las personas.

La transformación se enmarca en la idea de que el liderazgo transformacional fomenta el progreso de los seguidores y aumenta los niveles de motivación en los empleados. Según Bass y Avolio (como se citó en Robbins & Judge, 2009), las características que distinguen al líder transformacional son las siguientes: (a) *fomenta la participación y creatividad de los seguidores*. Este tipo de líder motiva a los seguidores a participar en la organización, aportando ideas y sugerencias que

permitan mejorar los procesos y resultados. El líder transformacional promueve y reconoce la creatividad entre sus seguidores, pues entiende que es esencial para conseguir el cambio esperado; (b) *Cree en los miembros de su equipo*. Un líder transformacional cree en el potencial de sus seguidores y se lo manifiesta. Además, guía a sus seguidores para que cada uno de ellos alcance su máximo potencial; (c) *Se preocupa por los demás*. Una de las principales distinciones de los líderes transformacionales es el nivel de empatía y la comunicación con sus seguidores. Gracias a estas prácticas, el líder puede esbozar vínculos personales con cada uno de sus seguidores, lo que se traduce en un aumento en nivel de compromiso hacia el líder y la organización; (d) *Motiva a su equipo*. El líder transformacional conoce a los miembros de su equipo de trabajo y les motiva de igual manera a nivel individual como de manera colectiva. Además de reconocer públicamente los logros de sus seguidores, comparte y celebra los

logros organizacionales con todo el equipo de trabajo; y (e) *Inspira a los miembros de su equipo*. El líder es un modelo para sus seguidores, debido a que no duda en enfrentar los riesgos.

Planteamiento del problema

En trabajo social, la administración de agencias u organizaciones, como una metodología indirecta, sitúa al profesional del trabajo social al frente de una agencia, servicio o programa que se orienta hacia la dirección efectiva de esa organización (Morales, 2008). Esto con el propósito de garantizar un servicio de calidad y el logro de las metas y objetivos organizacionales. Para Ruíz (1999), un administrador se considera efectivo cuando este se rige por los principios de sana administración, los valores profesionales, las necesidades de los participantes, las metas, el clima y la cultura organizacional, promueve la participación, se comunica efectivamente, planifica, organiza, coordina y delega

funciones, maximiza los recursos, gestiona el cambio, promueve la evaluación y el desarrollo del capital humano.

Los profesionales del trabajo social necesitan conocer y aplicar los modelos, proceso y teorías que guíen su práctica administrativa. Para Morales (2008), los profesionales del trabajo social que se desempeñen como administradores y supervisores, y no hayan desarrollado conocimientos y competencias en el área de administración conducirán sus decisiones por intuición. Esto a su vez provocará que la eficacia y efectividad de la práctica profesional se vea afectada y por consiguiente los servicios que ofrece la agencia u organización. La efectividad de un administrador puede variar según la organización y su contexto, pero en general, implica la capacidad de lograr resultados positivos de manera sostenible y de contribuir al éxito global de la organización.

El liderazgo de los profesionales del trabajo social en puestos administrativos y de

supervisión debe comprometerse con el desarrollo y el establecimiento de políticas y programas que se redunden en beneficios y el éxito organizacional (Morales, 2008). Los líderes desempeñan un papel crítico en la determinación del rumbo y la efectividad de una organización. Al comprometerse con el desarrollo y el establecimiento de políticas y programas que redunden en beneficios y éxito organizacional, están contribuyendo a un entorno de trabajo más productivo, sostenible y exitoso, lo que a su vez beneficia a la organización en su conjunto.

Como líder, el profesional del trabajo social debe demostrar conocimientos y competencias administrativas para establecer prioridades en el desarrollo de procedimientos y políticas para el avalúo de sus programas y del personal a cargo (Morales, 2008). Las habilidades administrativas son esenciales para los trabajadores sociales, ya que les permiten gestionar eficientemente recursos, organizar programas, evaluar

resultados, participar en el desarrollo de políticas y procedimientos, liderar equipos y comunicarse eficazmente con diversas partes interesadas. Estas competencias mejoran su capacidad para proporcionar servicios efectivos y mejorar la calidad de vida de las personas y comunidades a las que sirve. Además, el profesional debe manifestar apertura y empatía hacia las identidades multiculturales, la diversidad y el diálogo.

Morales (2008) sugirió que los profesionales deben poner en práctica el conocimiento teórico y hacer uso de diversas estrategias administrativas que permitan ejercer liderazgo con efectividad y visión; promover el desarrollo profesional de su personal, llevar a cabo investigaciones sociales, formular y evaluar políticas sociales que impulsen la transformación académica de los diversos programas de trabajo social en las instituciones educativas de Puerto Rico. De este escrito se destaca un conjunto de recomendaciones

fundamentales para el ejercicio del liderazgo en el trabajo social en Puerto Rico. Cumplir con estas recomendaciones no solo fortalece la profesión del trabajo social en Puerto Rico, sino que también tiene un impacto directo en la mejora del bienestar de las comunidades y la promoción de la justicia social en la isla. Los profesionales del trabajo social en Puerto Rico tienen la responsabilidad de liderar, aprender y contribuir a la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

Para el trabajo social, la supervisión es un proceso administrativo y educativo, motivo por el cual el supervisor de trabajo social debe hacer un balance entre ambas funciones (Rofuth & Piepenbring, 2020). El supervisor tiene la responsabilidad de ejercer liderazgo y llevar a cabo supervisión administrativa, educativa y de apoyo para mejorar la calidad de la atención prestada a la población servida, alineando las políticas organizacionales y las demandas laborales, expandiendo el conocimiento y las habilidades del

supervisado, y ayudando en el manejo del estrés y el desarrollo profesional.

La supervisión educativa se enfoca en ampliar el conocimiento y habilidades del supervisado en la práctica profesional, mientras que la supervisión de apoyo ayuda al supervisado a manejar las demandas estresantes del trabajo y promueve su desarrollo profesional y de identidad (NASW, 2013). Existen varios tipos de supervisión que van desde la supervisión individual, grupal y de pares. Cada modalidad de supervisión tiene una estructura distinta y ofrece diversos beneficios al supervisado. La supervisión individual se usa para revisar el manejo de casos, la supervisión de grupo fomenta el intercambio de conocimientos y experiencias, y la supervisión entre pares implica buscar orientación de otros profesionales, especialmente en la consulta de casos (Rofuth & Piepenbring, 2020).

Los supervisores en trabajo social ejercen diversos roles, tales como, líderes, entrenadores, clínicos experimentados, defensores,

organizadores comunitarios, analistas presupuestarios, especialistas en ética, desarrolladores de programas, evaluadores de programas, compañeros de equipo, mentores, maestros, estudiantes, superiores, subordinados y mucho más (Rofuth & Piepenbring, 2020). Hoy en día, se espera que los supervisores puedan ser visionarios y flexibles al cambio. No obstante, el que los supervisores en trabajo social ejerzan múltiples roles puede generar varios problemas, incluyendo: conflictos de intereses, dificultad en la focalización, carga de trabajo excesiva, posible falta de imparcialidad, falta de tiempo para el desarrollo profesional, entre otros. Por lo que es importante que las organizaciones diseñen roles claros y definidos para sus supervisores, establezcan políticas que mitiguen los conflictos de intereses y proporcionen capacitación y apoyo para ayudar a los supervisores a desempeñar sus funciones de manera efectiva.

La supervisión en trabajo social ayuda a los profesionales a

expandir las habilidades y aptitudes con el propósito de aumentar su eficiencia y el logro de las metas y objetivos. Además, les ofrece a los equipos la oportunidad de mejorar las destrezas y competencias profesionales mediante la reflexión y el autocuidado (Puig, 2012). Para González y Jaureguibehe (2012), la supervisión en trabajo social tiene como objetivo el desarrollo óptimo y aumentar el nivel de satisfacción en la práctica profesional. Según Carpenter et al. (2012), la disposición del supervisor se asocia con resultados positivos para los profesionales del trabajo social (por ejemplo, satisfacción laboral) y las organizaciones (por ejemplo, retención de empleo). Sin embargo, la NASW (2013) estableció que la función principal de la supervisión es garantizar la protección de los participantes a través de la prestación de servicios competentes y éticos por parte del trabajador social.

La supervisión es una herramienta apropiada para gestionar el cambio en equipos de trabajo de larga trayectoria

histórica, para nuevos equipos o para desarrollar nuevos proyectos y para resolver situaciones de incomodidad o confusión (Puig, 2012). Ante la incertidumbre que viven los profesionales del trabajo social, Puig (2012) sugirió que los equipos de trabajo deben ser liderados por profesionales capaces de atemperarse a los cambios y de promover una cultura organizacional fundamentada en la confianza, el compromiso y la capacidad de aprendizaje.

Para Seda (2009), el trabajo social debe desarrollar una conciencia crítica en cuanto al análisis del contexto en que se da la ejecutoria profesional y las funciones que desempeñan los profesionales del trabajo social. Según Berrío (2014), los profesionales del trabajo social han visto la necesidad de orientar a los directores, compañeros, colegas y a los participantes que sirven sobre los procesos que lideran, sus funciones y sus capacidades. De igual forma, Zavala y Varela (2017) establecieron que la planificación en organizaciones sociales se

compone de elementos como la comunicación, el aprendizaje, eventualidades y complejidad. Por su parte, Hernández, et al. (2015) mencionaron que el desarrollo del liderazgo transformacional es esencial para las organizaciones debido a que se promueven objetivos e intereses en común y las buenas relaciones interpersonales, además, de fomentar el sentido de compromiso e interdependencia.

Antecedentes y objetivos

En la literatura, se encuentran diversos estudios sobre el liderazgo y sus diversos estilos. Sin embargo, estos estudios no abarcan las prácticas efectivas de liderazgo en el contexto político, económico y social puertorriqueño. Tampoco se identifica una guía sobre prácticas efectivas de liderazgo transformacional alineada a la gestión social. Según Santini (2018), es importante presentar el problema de investigación ante el contexto político, económico y social actual. Además, el profesional del trabajo social

necesita incorporar conocimientos y habilidades, tanto propias como de otras disciplinas, para el desarrollo de su liderazgo y su práctica profesional (Berrío, 2014).

Según Zavala y Varela (2017), en el trabajo social, los procesos de planificación requieren del diseño de estrategias que permitan proveer dirección y alcanzar la efectividad. Además, Zavala y Varela establecieron que la organización y la administración se encuentran frente a diversos retos y contradicciones. Lo que hace necesario fomentar la unión en los equipos de trabajo a la misma vez que estos se hacen más diversos. Por lo que es importante considerar los elementos locales y globales, sin descuidar la observación del entorno interno y externo (Zavala & Varela, 2017).

Considerando el entorno externo, Rosario (2016) enfatiza que en diversas ediciones del estudio *Global Leadership Forecast*, se ha identificado que sólo el 27% de los ejecutivos se sienten bien preparados para crear un lugar de trabajo óptimo donde los

empleados se desempeñen a su mejor nivel, y conocen las mejores estrategias para liderar efectivamente. Ante este panorama se hace imprescindible identificar prácticas efectivas de liderazgo atemperadas al contexto puertorriqueño. Por su parte, *The Network for Social Work Management* ([NSWM], 2015), establece la importancia de que los profesionales del trabajo social en el área administrativa y/o gerencial, generen habilidades y conocimientos sobre liderazgo organizacional, el manejo de recursos, la gestión estratégica y la colaboración comunitaria.

Considerando los elementos internos, Robbins et al. (2018) señala que los líderes están obligados a estar al tanto de las leyes y regulaciones sobre los aspectos laborales en el contexto del comportamiento organizacional. Dado a que no todas las prácticas de liderazgo van a ser efectivas en cada país, considerando las políticas públicas y la legislación vigente. Por lo que se requiere identificar prácticas efectivas que

se ajusten al contexto político, económico y social puertorriqueño donde las organizaciones sociales y educativas llevan a cabo sus operaciones.

Debido a la escasez de literatura referente al liderazgo transformacional desde el trabajo social, surge el interés de analizar las prácticas de liderazgo transformacional que utilizan los profesionales del trabajo social que se desempeñan en funciones administrativas y de supervisión. Además, el estudio pretende describir las prácticas efectivas de liderazgo en la gestión social por parte de los profesionales del trabajo social en puestos administrativos y de supervisión.

Método de investigación

Diseño de la investigación

Para esta investigación se utilizó un diseño cualitativo descriptivo con enfoque fenomenológico basado en categorización de temas y subtemas mediante un protocolo

de entrevista. La fenomenología es un enfoque de la investigación cualitativa comúnmente utilizado en las ciencias sociales, especialmente en la sociología. Según Hernández y Mendoza (2018), el enfoque fenomenológico se utiliza cuando se busca entender las experiencias sobre un fenómeno o las múltiples perspectivas de este, y provee información acerca de las diversas experiencias, sus similitudes y diferencias, y las categorías que se observan de manera constante en las experiencias. Las experiencias descritas por los profesionales del trabajo social en esta investigación exigieron que la investigadora describiera e interpretara la realidad personal de cada participante y de cómo experimentó su desarrollo profesional hacia un puesto de liderazgo.

Estrategias de recopilación de información

Para recolectar los datos se utilizó un protocolo de entrevista

semiestructurada. Este protocolo de entrevista constaba de treinta y tres preguntas, divididas en cuatro secciones: datos demográficos, experiencias profesionales, prácticas y competencias de liderazgo, así como recomendaciones para profesionales que aspiran a liderar equipos de trabajo. Para establecer la validez y confiabilidad del instrumento, se realizó un proceso de validación a través de un juicio de expertos y un estudio piloto. Para la elaboración del protocolo se utilizó como base el instrumento diseñado por Rosario (2016) para su disertación *Prácticas de Liderazgo Organizacional Asociadas al Desempeño de la Mujer Ejecutiva en Cargos Directivos*, quien autorizó el uso y las modificaciones al instrumento.

Participantes

Para esta investigación se utilizó una muestra de quince profesionales del trabajo social que se desempeñan en puestos administrativos y de supervisión en

instituciones académicas, en agencias gubernamentales y en organizaciones comunitarias sin fines de lucro. Al momento de la investigación, los participantes debían ser miembros activos del Colegio de Profesionales de Trabajo Social de Puerto Rico y desempeñarse y ocupar un cargo administrativo y/o de supervisión en posiciones denominadas como presidente/a, vicepresidente/a, gerente, director/a, coordinador/a y supervisor/a. Además, los participantes se habían desempeñado con éxito en su puesto, en la toma de decisiones y dirigir un equipo de trabajo en la agencia, institución educativa u organización, al menos durante los pasados cinco años.

Procedimiento para el análisis de la información

La entrevista constituyó el instrumento principal para recopilar la información sobre las prácticas de liderazgo transformacional en los profesionales del trabajo social. Cada una de las entrevistas se

transcribió de manera fiel y exactamente a lo expresado por el participante. Cada transcripción se leyó individualmente para identificar respuestas dominantes, similitudes y diferencias. Se utilizó un sistema de codificación cualitativa abierta. Según Hernández y Mendoza (2018), en la codificación abierta el investigador observa fragmentos de contenido, los analiza y contrasta. Si había diferencias en términos de significado y concepto, se establecía una categoría de cada uno, si eran similares se establecía una categoría en común.

En el análisis de datos cualitativos se describieron las experiencias de los 15 profesionales del trabajo social que ocupan puestos administrativos y de supervisión. De la misma forma, los hallazgos correspondientes a cada temática de análisis se identificaron por temas principales y sus subsiguientes subtemas. El análisis exploró, además, las correlaciones entre las aportaciones de cada participante, sus conexiones y tópicos dominantes. Estos

resultados permitieron proponer un modelo descriptivo de prácticas de liderazgo transformacional que utilizan los profesionales del trabajo social.

Consideraciones éticas

Debido al reducido tamaño de la muestra, el riesgo a que el nombre de la participante o de la agencia, institución educativa u organización puedan ser identificados, se redujo al mínimo ya que la investigadora es la única persona con acceso a la información. De igual forma, la posibilidad de identificación se redujo con la utilización de seudónimos y el lugar en el cual laboran los participantes se agrupó bajo los términos agencia gubernamental, institución educativa u organización sin fines de lucro.

La protección de la integridad de la información provista por cada participante es vital. Cada participante fue informado sobre las implicaciones de la apertura en sus contestaciones como

componente crítico para los resultados del estudio. Al finalizar la entrevista, se le solicitó a cada participante su disponibilidad para aclarar cualquier duda que surgiese en el proceso de transcripción. Además, se les informó que los resultados de la investigación estuvieron disponibles para su revisión. Tal como establecen los principios éticos en la investigación científica que involucra a seres humanos y el *Institutional Review Board* (IRB).

Para demostrar los aspectos de validez y confiabilidad del estudio se realizó validación con los participantes. Según Hernández y Mendoza (2018), el confirmar los datos y las interpretaciones con los participantes permite evaluar si la investigadora está comunicando lo que quisieron expresar. Cada participante tuvo la oportunidad de leer la transcripción de sus respuestas y confirmar que eran fiel y exactas al mensaje transmitido. Lo que garantizó que no se perdiera información relevante en el proceso de investigación.

Resultados y discusión

Según Tafvelin et al. (2014), el liderazgo en trabajo social ha atraído una atención creciente tanto en la práctica como en la investigación del trabajo social. Dado que las organizaciones de servicios sociales han cambiado en una variedad de formas durante las últimas décadas, el conocimiento de cómo deben actuar los líderes en las organizaciones sociales es crucial. Sin embargo, pocos estudios empíricos han examinado de qué tipo de liderazgo se benefician estas organizaciones cambiadas y cómo el cambio organizacional continuo podría afectar el impacto que tienen los líderes en su gestión. Alineado a este planteamiento, los profesionales del trabajo social necesitan conocer y aplicar los modelos, procesos y teorías que guíen su práctica administrativa. Por lo que los resultados del presente estudio constituyen una guía para los profesionales del trabajo social que ocupan y aspiran

a alcanzar el éxito en una posición de liderazgo.

La primera pregunta de investigación indagó sobre cómo los participantes del estudio han utilizado las prácticas efectivas de liderazgo transformacional para liderar sus equipos de trabajo. Los hallazgos establecen que, para (a) *fomentar la participación creativa en los equipos de trabajo*, el profesional del trabajo social debe identificar y reconocer los talentos y fortalezas de cada uno de los integrantes de su equipo. De igual forma, debe integrar a todo el equipo en las iniciativas, brindarles oportunidades de liderazgo a todos los integrantes, hacer uso de la integración de actividades recreativas y dinámicas. Cabe destacar la importancia de involucrar a los empleados en la toma de decisiones y motivarles a pensar fuera de la caja, para que puedan proponer ideas no tradicionales. De esta forma los empleados reconocen que, para el líder, administrador y/o supervisor todas las aportaciones son importantes.

Sobre cómo (b) *creer en los miembros de su equipo*, los participantes señalaron que, para demostrar confianza en los integrantes del equipo de trabajo, el profesional del trabajo social tiene que reconocer los talentos, capacidades y fortalezas de sus equipos de trabajo, validar el compromiso y el esfuerzo y resaltar los aspectos positivos de cada uno. Debe fomentar el apoyo y la interdependencia en el equipo, y los valores profesionales como la autodeterminación y la integridad. Además, entienden que el delegar tareas, establecer expectativas y dar el espacio para ejecutar es una forma de demostrar confianza hacia la capacidad y el potencial de los miembros del equipo. Con relación a la característica de (c) *preocupación por los demás*, los participantes señalaron que el profesional del trabajo social tiene que brindar apoyo y seguimiento continuo. Además, debe mostrar interés por la situación que atraviesa el empleado o el integrante de su equipo. Recalaron que la mejor manera de demostrar

preocupación por sus empleados es que el líder se asegure que el equipo cuente con buenas condiciones laborales y fomente el autocuidado entre los integrantes del equipo.

Para *(d) motivar a sus equipos de trabajo*, los profesionales del trabajo social reconocen el esfuerzo y el progreso, y celebran los logros de manera verbal o con pequeños regalos o detalles, como dulces o bolígrafos personalizados.

Integran estrategias como la risoterapia, el agradecimiento, actividades de capacitación, confraternización y autocuidado. Para motivar a sus equipos de trabajo, establecen altas expectativas, pero de igual forma se encargan de promover un ambiente laboral saludable y propician las condiciones para que el equipo pueda cumplir con las metas y objetivos en el tiempo establecido. Sobre como el profesional del trabajo social debe *(e) inspirar a los miembros de su equipo*, la mayoría de los profesionales del trabajo social que ocupan puestos administrativos y

de supervisión inspiran a los integrantes de su equipo a través del modelaje, y la validación del compromiso y la ejecución profesional. Otra de las estrategias que utilizan para inspirar a su equipo es la transformación en los participantes servidos y en los resultados de la evaluación de los servicios brindados.

La segunda pregunta de investigación buscó dar respuesta a cuáles son las competencias que los profesionales del trabajo social tienen que desarrollar y aplicar en su carrera profesional y que han contribuido a alcanzar el éxito en un cargo administrativo y de supervisión. Los participantes identificaron diversas competencias relacionadas al liderazgo y a la ejecución profesional. En el renglón de las competencias de liderazgo que debe desarrollar un administrador y supervisor en trabajo social los participantes mencionaron la habilidad para enseñar, el desarrollo profesional de sus empleados y equipos de trabajo, el conocimiento sobre el rol y las

funciones del profesional del trabajo social y los distintos niveles de intervención. En el área de las competencias profesionales los participantes mencionaron la ética profesional, destrezas de comunicación efectiva, el compromiso con la profesión y la justicia social, el dominio de la práctica profesional, y las destrezas de organización, planificación y evaluación. Además, mencionaron la importancia de reconocer las aportaciones de otras profesiones para el ejercicio de la práctica profesional el conocimiento teórico- práctico como una de las competencias desarrolladas.

Finalmente, la tercera pregunta de investigación buscaba establecer qué acciones afirmativas y recomendaciones, según experiencias de desarrollo laboral, ofrecen los administradores y supervisores a los profesionales del trabajo social que aspiran a alcanzar posiciones gerenciales o de liderazgo en términos de educación, actitudes, experiencia y prácticas y destrezas de liderazgo. En términos de educación, los

participantes recomendaron mostrar apertura al adquirir nuevo conocimiento. Instan a los profesionales a capacitarse en el área de administración, gerencia, supervisión y recursos humanos, ya sea a través de educaciones continuas, maestrías y/o certificaciones profesionales.

Además, hacen énfasis en cuán importante es tomar en cuenta la brecha generacional. En términos de las actitudes que debe tener un profesional del trabajo social que aspira a alcanzar posiciones de liderazgo, los participantes recomendaron el desarrollar la paciencia, la empatía, el asumir una actitud de respeto y humildad profesional, mostrar apertura hacia el aprendizaje y una conducta ética, reconocer la diversidad, cuidar el lenguaje no verbal y comunicarse asertivamente. Con relación a la experiencia que debe tener un profesional del trabajo social que aspira a alcanzar posiciones de liderazgo, los participantes hicieron hincapié en que debe tener experiencia de campo en diferentes

escenarios y reflexionar sobre los estilos de liderazgo a base de las experiencias en las que ha sido parte. Sobre las recomendaciones relacionadas a las prácticas y destrezas de liderazgo, los participantes mencionaron que es importante promover la participación de todos los integrantes, buscar retroalimentación, promover cambios en el ambiente, conocer y utilizar las teorías de liderazgo, autoevaluar su compromiso y la ejecución profesional, tomar iniciativa, desarrollar el liderazgo a través de la capacitación e implementar prácticas exitosas.

Conclusiones

El liderazgo transformacional se posiciona como el estilo de liderazgo más apropiado para gestionar el cambio y las estrategias de innovación en los programas de índole social. Este estilo de liderazgo ayuda a crear sentido de pertenencia y promueve la toma de decisiones participativas en los equipos de trabajo. Bajo este

estilo del liderazgo, los profesionales del trabajo social pueden escuchar las ideas que presentan sus equipos de trabajo y propician actividades para estimular el conocimiento, el desarrollo profesional y el autocuidado. Si bien es claro que estas oportunidades de crecimiento son muy beneficiosas para los integrantes a nivel individual, también lo son para los equipos de trabajo y las agencias, instituciones y organizaciones sin fines de lucro.

De igual forma, el liderazgo transformacional toma en consideración la diversidad y los aspectos individuales de cada uno de los integrantes de sus equipos de trabajo. Por lo que el liderazgo transformacional permite a los profesionales del trabajo social utilizar un estilo de liderazgo cónsono con los valores y la ética profesional. No obstante, es importante resaltar que, aunque el liderazgo transformacional es considerado el verdadero liderazgo por la gran mayoría de los grandes teóricos del liderazgo, en muchas ocasiones los profesionales del trabajo social en puestos

administrativos y de supervisión deben fusionar este estilo de liderazgo con el liderazgo transaccional.

El liderazgo transformacional se relaciona con los valores y la ética del trabajo social a través de la inspiración y motivación, modelando del comportamiento ético, el empoderamiento y el desarrollo personal y la consideración individualizada. Esto se observa cuando los líderes transformacionales inspiran a sus equipos al establecer altos estándares éticos y fomentar un compromiso con valores compartidos en el trabajo social, como la justicia, la igualdad y la dignidad humana, ejemplifican comportamientos éticos, lo que promueve un ambiente de trabajo en el que los profesionales del trabajo social se sienten motivados a actuar de manera ética y coherente con los valores de la profesión. Además, los líderes transformacionales fomentan el crecimiento y el desarrollo personal de profesionales del trabajo social, permitiéndoles adquirir habilidades

y conocimientos que les ayuden a tomar decisiones éticas informadas y mejorar su capacidad para servir a las personas de manera efectiva.

De igual forma, muestran preocupación por las necesidades individuales de los profesionales del trabajo social, lo que les permite abordar dilemas éticos de manera personalizada y brindar apoyo para tomar decisiones éticas difíciles. El liderazgo transformacional en el trabajo social es fundamental para crear un entorno ético y valores centrados en el que los profesionales pueden desempeñar su papel de manera efectiva y proporcionar servicios de alta calidad a las comunidades que atienden.

El liderazgo transformacional se integra con la práctica ético-política en trabajo social a través del compromiso con los valores éticos, la influencia en la formulación de políticas, la acción política y la ética en la toma de decisiones. Dado que el liderazgo transformacional enfatiza la importancia de los valores éticos compartidos, como la justicia social,

la equidad y la empatía, los líderes transformacionales en trabajo social promueven activamente estos valores en la toma de decisiones y en la formulación de políticas. Además, los líderes transformacionales pueden tener un impacto significativo en la formulación de políticas y la promoción de políticas públicas que reflejen los valores éticos del trabajo social, abogan por cambios que mejoren la calidad de vida de las personas necesitadas y luchan contra la discriminación y la desigualdad. De igual forma, motivan a los profesionales del trabajo social a involucrarse en actividades políticas y defensa de los derechos. Fomentando la participación en la promoción de políticas que sean éticamente sólidas y que beneficien a las poblaciones vulnerables. Además, promueven la toma de decisiones éticas en situaciones complicadas. Ofrecen orientación ética y apoyo a los trabajadores sociales cuando se enfrentan a dilemas éticos en su práctica. El liderazgo transformacional y la práctica

ético-política en trabajo social están estrechamente relacionados, ya que los líderes transformacionales inspiran a los profesionales a abrazar y promover los valores éticos del trabajo social en su labor, influir en la política para el bienestar de las poblaciones vulnerables y abogar por la justicia social.

El liderazgo transformacional puede equipar a los supervisores en trabajo social en Puerto Rico para liderar de manera efectiva en medio de desafíos políticos, económicos y sociales. Les permite inspirar a sus equipos, adaptarse al cambio, influir en la política y mantener un fuerte enfoque en los valores éticos de la profesión, contribuyendo así al bienestar de la comunidad. Por ejemplo, los supervisores que practican el liderazgo transformacional pueden inspirar a sus equipos en medio de desafíos políticos, económicos y sociales. Pueden infundir una sensación de propósito y motivación, lo que es crucial en situaciones de adversidad. En un contexto político y económico

dinámico como el de Puerto Rico, los supervisores necesitan liderar la adaptación al cambio. Los líderes transformacionales pueden ayudar a sus equipos a abrazar el cambio y a innovar para enfrentar desafíos cambiantes. En situaciones de incertidumbre, los supervisores transformacionales pueden apoyar la resiliencia de los trabajadores sociales, ayudándoles a superar obstáculos y mantener un enfoque positivo en su misión. Los supervisores pueden utilizar su liderazgo transformacional para abogar por políticas sociales más efectivas y equitativas en Puerto Rico, defendiendo los intereses de las poblaciones vulnerables. Los supervisores pueden establecer un estándar ético alto y fomentar una cultura organizativa basada en valores sólidos, lo que es especialmente importante en un contexto donde la integridad y la transparencia son esenciales.

Por otra parte, se hace imprescindible que las instituciones educativas que ofrecen grados de maestría en trabajo social con especialización en administración

integren en sus currículos cursos sobre liderazgo o prácticas efectivas de liderazgo alineadas a la profesión del trabajo social y su gestión como administrador y supervisor de programas sociales, además de trabajar el tema de manera transversal dentro de los cursos.

Implicaciones del estudio

El liderazgo transformacional tiene diversas implicaciones para profesionales del trabajo social que se desempeñan en puestos de supervisión. Entre ellas se encuentran la inspiración y motivación. Los y las profesionales que se desempeñan en puestos de supervisión deben inspirar a sus equipos, fomentar un propósito común y motivar a los trabajadores sociales para que se comprometan con la misión y los valores de la profesión. Una de las implicaciones es el desarrollo personal y profesional. Además de desarrollar habilidades y competencias profesionales, el profesional debe tener en cuenta el crecimiento

personal y su compromiso con la ética y los valores del trabajo social. Otra de las implicaciones es el fomento de la innovación. Los supervisores transformacionales deben alentar la creatividad y la búsqueda de nuevas formas de abordar los desafíos sociales, permitiendo que los trabajadores sociales exploren soluciones innovadoras. Además, deben promover experiencias y las condiciones para que se apoderen a los trabajadores sociales, brindándoles el apoyo necesario para tomar decisiones éticas y efectivas, a la vez que los capacitan para actuar con autonomía.

En términos de cambio y adaptación, en un entorno social y político en constante cambio, el liderazgo transformacional implica estar dispuesto a adaptarse y liderar en tiempos de incertidumbre, inspirando la capacidad de cambio y evolución en los equipos. El liderazgo transformacional en trabajo social implica inspirar, desarrollar, apoyar y apoderar a los trabajadores sociales para que aborden los desafíos sociales con

ética y efectividad, al tiempo que promueve una cultura de innovación y adaptación constante.

El estudio de las Prácticas de Liderazgo Transformacional en Profesionales del Trabajo Social provee una guía para los estudiantes y profesionales del trabajo social que aspiran a ocupar un puesto administrativo y de supervisión, que aspiran a dirigir equipos de trabajo u organizaciones, y para quienes deseen conocer sobre el tema. Además, puede servir de referencia para el desarrollo de actividades de adiestramiento y capacitación. Esto se debe a que los profesionales del trabajo social que aspiran a ocupar o ya se desempeñan en un puesto administrativo y de supervisión, requieren fortalecer sus competencias y prácticas de liderazgo. Por lo que este estudio ofrece un recurso actual y pertinente basado en las experiencias vividas por otros profesionales del trabajo social que ocupan puestos de liderazgo en diversos escenarios.

Para los profesionales del trabajo social que aspiran a liderar, puede ser muy valioso revisar los hallazgos del estudio. Las narrativas de los profesionales del trabajo social que participaron del estudio pueden constituir una guía sobre cómo enfrentar los retos y desafíos que conllevan los puestos de liderazgo. El ejercicio del liderazgo en la profesión del trabajo social y sus distintas formas de reflejarse en la práctica siguen levantando interés a la hora de diseñar y desarrollar estudios de investigación.

Para las organizaciones sociales en Puerto Rico, el liderazgo transformacional puede aplicarse a través de una visión compartida, el fomento de la innovación, el desarrollo de capacidades, la promoción de la colaboración y el énfasis en la ética y los valores. Los líderes transformacionales pueden articular una visión clara y motivadora para el cambio positivo en las organizaciones sociales en Puerto Rico, enfocada en abordar desafíos sociales y promover el bienestar de la comunidad. Estos

líderes pueden alentar la innovación y la creatividad en la resolución de problemas sociales, impulsando nuevas estrategias y enfoques para abordar las necesidades locales específicas de la isla. El liderazgo transformacional se centra en el crecimiento personal y profesional. Los líderes pueden desarrollar las habilidades y capacidades del personal de las organizaciones sociales, fomentando un equipo comprometido y capacitado para enfrentar los desafíos actuales. Fomentar un entorno donde se valore la colaboración y se empodere a las comunidades locales para ser parte activa de la solución de sus propios problemas sociales. Los líderes transformacionales pueden establecer y reforzar una cultura organizativa arraigada en valores éticos sólidos, como la equidad, la responsabilidad social y la transparencia en la gestión de las organizaciones sociales. En el contexto de Puerto Rico, la aplicación del liderazgo transformacional en las

organizaciones sociales puede tener un impacto significativo en la resolución de problemas sociales únicos que enfrenta la isla, alentando el empoderamiento de la comunidad y el desarrollo sostenible.

Limitaciones

En esta investigación participaron profesionales del trabajo social que laboran en agencias gubernamentales, instituciones educativas y organizaciones sin fines de lucro. Por tanto, no todos los escenarios donde puede ejercer un profesional del trabajo social estuvieron representados, por lo que los resultados de este estudio no pueden generalizarse.

Recomendaciones para futuras investigaciones

El enfoque de esta investigación se dirigió hacia el liderazgo transformacional desde el trabajo social en instituciones educativas, agencias

gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro. Debido a la escasez de literatura referente al liderazgo transformacional desde el trabajo social en Puerto Rico, es importante analizar las prácticas de liderazgo transformacional que utilizan los profesionales del trabajo social. Por lo que se recomienda realizar investigaciones que permitan ampliar su validez y comparar los resultados descritos en el estudio, además de incluir en la muestra otros escenarios profesionales. De igual manera, se podría explorar el uso de otras metodologías como la triangulación y/o incorporar otras técnicas de recolección de datos, como cuestionarios y grupos focales. Esto permitiría añadir credibilidad y validez a los resultados.

Acorde con lo anterior, los resultados del estudio proveen una guía para que los profesionales del trabajo social que ocupan puestos administrativos y de supervisión puedan poner en práctica las prácticas de liderazgo transformacional. Sirve, además, de

complemento y fortalecimiento a los programas de desarrollo con los que ya cuentan algunas agencias, instituciones educativas y organizaciones sin fines de lucro. Otra de las recomendaciones es investigar los asuntos de género y la brecha generacional en los puestos de liderazgo. De igual forma, explorar los retos y desafíos que enfrentan los profesionales del trabajo social que ocupan puestos administrativos y de supervisión, incluyendo la precarización de los servicios, la remuneración económica y las condiciones laborales.

Referencias

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2014). *Transformational leadership*. (I. Lawrence Erlbaum Associates, Ed.). Routledge.
- Berrío, O. (2014). Conversaciones entre la Administración y el Trabajo Social. PROSPECTIVA. Revista De Trabajo Social E Intervención Social, (19), 417–439.
- <https://doi.org/10.25100/prts.v0i19.980>
- Carpenter, J., Webb, C., Bostock, L., & Coomber, C. (2012). Effective supervision in social work and social care. *Bristol: Social Care Institute for Excellence*. https://southwark.proceduresonline.com/pdfs/scie_effective.pdf
- Díaz, Y. C., Andrade, J. M., & Ramírez, E. (2019). Liderazgo Transformacional y Responsabilidad Social en Asociaciones de Mujeres Cafeteras en el Sur de Colombia. *Información Tecnológica*, 30(5), 121–130. <https://doi-org.ezproxylocal.library.nova.edu/10.4067/S0718-07642019000500121>
- González, J. D., & Jaureguibehe, V. (2012). Trabajo social y Síndrome de Burnout: reflexiones sobre intervención profesional actual. *Documentos de trabajo social: Revista de trabajo y acción social*, (51), 140–144.

- <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4642155.pdf>
- Hernández Gracia, T. J., García Velázquez, M. D. R., & Navarrete Zorrilla, D. M. (2015). Prácticas de liderazgo en personal de Trabajo Social: análisis y relación con algunas variables sociolaborales. *Revista de Gestión Empresarial y Sustentabilidad*, 1(1), 45-60. <https://148.216.29.53/index.php/rges/article/download/7/7>
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza Torres, C. P. (2018) *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Kadushin, A., & Harkness, D. (2014). *Supervision in social work*. Columbia University Press. <https://doi.org/10.7312/kadu15176>
- Morales Alejandro, L. I. (2008). Los profesionales de Trabajo Social administradores en la era de la globalización. *Análisis*, 9(1), 107-116. <https://doi.org/10.54114/revanalisis.v9i1.13142>
- National Association of Social Workers (2013). Best practice standards in social work supervision. <https://www.socialworkers.org/LinkClick.aspx?fileticket=GBrLb14Buw1%3D&portalid=>
- Puig Cruells, C. I. (2012). Trabajo social y supervisión: un encuentro necesario para el desarrollo de las competencias profesionales. *Documentos de Trabajo Social*. https://www.researchgate.net/publication/233425288_Trabajo_social_y_supervision_un_encuentro_necesario_para_el_desarrollo_de_las_competencias_profesionales_Documentos_de_Trabajo_social
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13th. Ed.) Pearson Educación.
- Robbins, S., DeCenzo, D. A., & Wolter, R. M. (2018). *Supervision Today!* 9th Edition

- [VitalSource Bookshelf version].
- Rofuth, T. W., & Piepenbring, J. (2020) *Management and Leadership in Social Work*. (Kindle Edition) Springer Publishing Company.
- Rosario Claudio, M. S. (2016) *Prácticas de Liderazgo Organizacional Asociadas al Desempeño de la Mujer Ejecutiva en Cargos Directivos*. (Tesis Doctoral) Recuperado de MARPS data base. (Document ID No. 11633).
- Santini Hernández, G. (2018) *Liderazgo Efectivo: Identificación de las Prácticas Predominantes en los Directivos de una Institución de Educación Superior en Puerto Rico*. (Tesis Doctoral) Recuperado de MARPS data base. (Document ID No. 12831).
- Seda, R. (2009). *El estatus político de Puerto Rico desde la perspectiva del Trabajo Social*. Ponencia presentada en el foro trasfondo y desarrollo del estatus político de Puerto Rico. Escuela Graduada de Trabajo Social, Universidad de Puerto Rico en Río Piedras.
- Tafvelin, S., Hyvönen, U., & Westerberg, K. (2014). Transformational leadership in the social work context: The importance of leader continuity and co-worker support. *The British Journal of Social Work*, 44(4), 886–904. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcs174>
- Zavala-Mendoza, E. J., & Varela Llavona, A. (2017). Planificación estratégica en la organización y gestión de servicios sociales: la transformación administrativa en el trabajo social. *Voces Desde El Trabajo Social*, 5(1), 69–98. <https://doi.org/10.31919/voces.v5i1.8>