VOCES DESDE EL TRABAJO SOCIAL, 2025
VOL. 13/NO. 1/ Pág. 45-71
www.revistavocests.org
DOI: 10.31919/voces.v13i1.332

CC BY NC

Aspectos del ambiente laboral que impactan el servicio directo en programas sociales según profesionales del trabajo social: Estructura organizacional, naturaleza del trabajo y dinámicas interpersonales

Carolina González-Bravo[1]
Erika J. Huertas-Cruz[2]
Franklin J. Mateo-Alvarado[3]

OPEN ACCESS PEER-REVIEWED

Cómo citar/citation:
González-Bravo, C., Huertas-Cruz, E. J., & Mateo-Alvarado, F. J. (2025). Aspectos del ambiente laboral que impactan el servicio directo en programas sociales según profesionales del trabajo social: Estructura organizacional, naturaleza del trabajo y dinámicas interpersonales. *Voces desde el Trabajo Social, 13(1), 45-71. https://doi.org/10.31919/voces.v13i1.332*

Recibido/received:
28 de mayo de 2025

Revisado/reviewed:
10 de julio de 2025

Aceptado/accepted:
28 de septiembre de 2025

Derechos de autoría/ Copyright:
©2025. González-Bravo, C., Huertas-Cruz, E. J., & Mateo-Alvarado, F. J. (2025). 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.distribuido bajo los términos de la licencia y políticas de Creative Commons Attribution 4.0 International

Resumen

Este fue un estudio para indagar entre profesionales del trabajo social sus opiniones acerca de cómo la estructura organizacional, la naturaleza del trabajo y las dinámicas interpersonales afectan el ofrecimiento del servicio directo en programas sociales en Puerto Rico. Por medio de un cuestionario en línea, se obtuvieron las opiniones de 145 profesionales del trabajo social que se encuentran en puestos de supervisión o en servicio directo.

De acuerdo con los hallazgos, se destacó la importancia de contar con políticas y reglamentos actualizados que se adapten a las necesidades del contexto de las personas participantes, la flexibilidad organizacional y claridad en los roles dentro de la estructura de un programa social son fundamentales para ofrecer servicios eficaces. También, se observó la conciencia sobre la importancia y relevancia de la formación en Trabajo Social para ocupar puestos de supervisión. La calidad se definió como el logro de un alcance mayor a las necesidades y problemas, al logro de las metas y el seguimiento. También, se enfatizó en la necesidad de reforzar los

License.

conocimientos y las herramientas para trabajar con las poblaciones. En general, se observó la importancia de atender la salud mental y física de las personas profesionales del trabajo social, y de ampliar los recursos que se les ofrecen. Finalmente, la relevancia de la aplicación de principios de la comunicación, las relaciones sociales y el liderazgo no solo fortalece las interacciones individuales, sino que también tiene un efecto dominó en los equipos, organizaciones y comunidades.

Palabras Clave: trabajo social; programas sociales; servicio directo; supervisión; administración

Sumario: Introducción. Programas sociales. Estructura organizacional. Naturaleza del trabajo. Dinámicas interpersonales. Marco teórico conceptual. Objetivos de la investigación. Metodología. Hallazgos. Limitaciones. Conclusiones.

[EN] Aspects of the Work Environment that Impact Direct Service in Social Programs According to Social Work Professionals: Organizational Structure, Nature of Work, and Interpersonal

Abstract

This study aimed to assess social work professionals' perspectives on how organizational structure, the nature of work, and interpersonal dynamics influence the delivery of direct services in social programs in Puerto Rico. The opinions of 145 social work professionals in supervisory or direct service positions were obtained through an online questionnaire.

According to the findings, the importance of having updated policies and regulations that adapt to the needs of the participants' context was highlighted, as was the need for organizational flexibility and clarity of roles within the structure of a social program, which are essential for providing effective services. Awareness was also observed regarding the importance

and relevance of social work training for supervisory positions. Quality was defined as achieving a broader scope of needs and problems, achieving goals, and ensuring follow-up. Emphasis was also placed on the need to strengthen knowledge and tools for working with populations. Overall, the importance of addressing the mental and physical health of social work professionals and expanding the resources available to them was noted. Finally, applying principles of communication, social relationships, and leadership not only enhances our individual interactions but also has a ripple effect on teams, organizations, and communities.

Keywords: social work; social programs; direct service; supervision; administration

Datos de las personas autoras:

[1] Carolina González-Bravo
Bachillerato en Psicología y maestría en Trabajo Social con énfasis en Individuo y Familia en UPRRP, Prácticas profesionales en el Departamento de la Familia Región San Juan. Áreas de interés derecho de las mujeres, violencia de género, entre otras
carolinagonzalez2006@yahoo.com
ORCID ID https://orcid.org/0009-0004-8859-0902

[2] Erika J. Huertas-Cruz
Bachillerato y Maestría en Trabajo Social en UPRRP. Ejerce la profesión de Trabajo Social como Coordinadora de Servicios de cuidado en el hogar para adultos mayores, región Bayamón a Comerío. Temas de interés: derechos laborales y salud mental.
erika.huertas@upr.edu
ORCID ID https://orcid.org/0009-0003-2206-0565

[3] Franklin J. Mateo-Alvarado
Bachillerato y Maestría en Trabajo Social en UPRRP. Miembro del Junte JJParrilla. Prácticas profesionales en la Sociedad Pro-Hospital del Niño y el Programa de Apoyo al Empleado (UPRRP). Temas de interés: administración, interseccionalidades, derechos humanos y educación en Trabajo Social.
otti.jma@gmail.com
ORCID ID https://orcid.org/0009-0001-8472-5978

Introducción

Se espera que los servicios ofrecidos en organizaciones, programas o agencias sociales sean accesibles y eficientes, mientras acompañan a las diversas poblaciones con necesidades complejas. Sin embargo, estos servicios pueden ser afectados por el ambiente laboral en que se encuentra el personal de servicio directo y del área de supervisión. Con el transcurso del tiempo, sin espacios que mejoren condiciones laborales para profesionales del trabajo social, se arriesgan a tener el síndrome de quemazón o *burnout*. Esta investigación se enfoca en cómo el ambiente laboral puede afectar a las personas profesionales del trabajo social y los servicios directos ofrecidos, desde las siguientes dimensiones: estructura organizacional, naturaleza del trabajo y dinámicas interpersonales.

Algo valioso en nuestra investigación fue obtener opiniones de profesionales del trabajo social que desempeñan roles tanto de servicio directo como de supervisión. Para esto, es necesario conocer las condiciones laborales de profesionales y permitirles ofrecer sus recomendaciones. Comprender cómo políticas, leyes y normativas, asignación adecuada y gestión de recursos fiscales impactan el funcionamiento diario en los servicios sociales ofrecidos en una organización es crucial para identificar barreras que limiten la eficacia en la prestación de servicios de calidad.

En la *naturaleza del trabajo* se evaluaron los siguientes aspectos: formación y actividades que realizan o en las que participan profesionales del trabajo social con roles de supervisión y servicio directo. La preparación y capacitación profesional es esencial para asegurar que profesionales del trabajo social estén adecuadamente preparados para enfrentar desafíos del entorno y ofrecer intervenciones pertinentes a las poblaciones a las que

atienden para mejorar la atención, asegurando que sus necesidades particulares sean abordadas de manera integral.

Al explorar dinámicas interpersonales, se buscó comprender patrones de comunicación, relaciones sociales y liderazgo, como factores determinantes en el clima organizacional y en la motivación del personal. Un entorno de trabajo colaborativo y de apoyo mejora la satisfacción laboral y fomenta un compromiso más sólido con la organización.

Programas sociales

Para Sandoval (como se cita en Badajoz & Pérez, 2022), un programa social es un "conjunto específico de acciones humanas y recursos materiales, diseñados e implementados organizadamente en una determinada realidad social, con el propósito de resolver algún problema que atañe a un conjunto de personas" (p. 2045). Ejemplos de algunos programas sociales son agencias gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro y organizaciones no gubernamentales. Sin embargo, su propósito se mantiene al cumplir con aliviar o erradicar una necesidad.

Estructura organizacional

Define las expectativas sobre el comportamiento y el desempeño de la empleomanía. Según Chiavenato (2019), debe ser sólida y bien definida facilitando la coordinación y comunicación entre los miembros del equipo. La estructura organizacional es fundamental para alcanzar objetivos y ofrecer un servicio de calidad. Vallejo-Rosero et al. (2024) mencionaron que las deficiencias organizacionales afectan tanto la supervisión como la práctica profesional. Por lo tanto, en las instituciones donde no existe una estructura organizacional bien definida, se impide la capacidad de que profesionales en trabajo social ofrezcan un servicio adecuado y supervisado. A falta de una visión definida, las instituciones que

carecen de claridad en la asignación de roles de trabajo generan duplicidad de tareas, además de provocar problemas de comunicación y tienden a la desorganización en los procesos de toma de decisiones (Bravo & Avilés, 2020).

Las normas son pautas y reglas que regulan los distintos procedimientos y formas de actuación en una organización; se interpretan como regulaciones (Mena, 2019). Entonces es pertinente que las normas sean claras y precisas para evitar ambigüedades en su interpretación y aplicación. Además, las normas deben ser amoldadas a los contextos histórico-sociales y a realidades específicas de comunidades o sectores en donde se implementen. Sobre la evaluación de políticas sociales, Rodríguez (2006) aportó un enfoque crucial el cual no solo debe ser eficiente desde un punto de vista económico, sino que también debe ser evaluado en términos de sus efectos sobre la justicia social y la equidad. Estos enfoques deben ser incorporados en los marcos organizacionales para que profesionales del trabajo social se involucren activamente en la evaluación de las políticas organizacionales que afectan a las comunidades con las que trabajan.

En Puerto Rico, aún se observa una falta de investigación y evaluación exhaustiva que aborde estos desafíos. Además, la falta de estudios profundos sobre el impacto de políticas sociales, especialmente en el Trabajo Social, crea una brecha significativa en el conocimiento sobre cómo estas políticas afectan la estructura organizacional de los servicios sociales, profesionales del trabajo social y sus participantes. Por lo tanto, la falta de una investigación exhaustiva sobre este tema limita la capacidad de profesionales del trabajo social para entender las dinámicas estructurales y políticas que afectan su labor diaria, y cómo las personas

profesionales del trabajo social pueden jugar un papel activo en la promoción de políticas que no solo sean eficientes, sino también equitativas y justas.

Naturaleza del trabajo

Se define como aquellas características y virtudes que distinguen un trabajo. Para el caso del trabajo social, se puede vislumbrar cómo los rasgos que conformarán el quehacer profesional en una organización X. *La naturaleza del trabajo* se puede observar minuciosamente en la complejidad y en la variedad de las funciones de un profesional, el grado de análisis que requiere las actividades/tareas, el nivel de esfuerzo físico, la visión del ejecutivo sobre cómo debe ser administrada la organización, y las peculiaridades del servicio que es producido por el programa (Zapata & Canet, 2012).

De acuerdo con Chauvière et al. (2020), *la naturaleza del trabajo social* es realizar acciones metodológicas, con un alto nivel de ética, que se ocupan de atender directamente personas que se encuentran socialmente excluidas. Estas acciones se realizan utilizando conocimientos y destrezas que fueron obtenidos a través de la teoría y la práctica. Se puede comprender que la *naturaleza del trabajo* se configurará principalmente de tres elementos: la formación profesional del personal, la actividad profesional a ejecutar y la población que se atiende. La explicación de estos elementos, utilizada en este trabajo es la siguiente:

1. Formación profesional: esto puede incluir grados de estudios universitarios, certificaciones y licencias. Además, el nivel de conocimientos, competencias y capacidades que requerirá una persona para realizar las funciones de un puesto (complejidad cognitiva).
2. Actividad profesional: se compone de las funciones y las tareas que

debe realizar la persona en un puesto. Es decir, cuáles y cuántas tareas hace y cuántas veces cambia de tarea; cuán diferentes son las tareas unas de otras.

3. Población: la población a atender a través del servicio se puede evaluar desde el perfil demográfico de las personas participantes, el nivel y la complejidad de problemas y necesidades que presentan. Así mismo, cuántas personas debe atender a través de su servicio y con cuánta frecuencia (demandas de la población).

Ansoleaga y Toro (2014) plantearon que hay una gran cantidad de investigaciones que han estudiado los riesgos psicosociales asociados al trabajo que son causados por las demandas emocionales. Es importante señalar que la cualidad de relación de la persona trabajadora con la persona participante es un criterio para determinar la calidad de un servicio. Por tanto, la persona trabajadora debe moderar su estado de ánimo y manejar sus emociones adecuadamente para lograr una buena relación con la persona participante. Por cuanto a este esfuerzo se le conoce como trabajo emocional, que es un esfuerzo adicional al trabajo técnico y cognitivo que hacen trabajadores de otras industrias.

Caravaca et al. (2022) expusieron que, desde el trabajo social, el síndrome de quemazón surge por varios factores:

A. Personal: edad, antigüedad en el puesto, género, formación académica/ profesional, personalidad.
B. Organizacional: estrés por el rol/puesto, carga de trabajo, falta de recursos humanos y materiales.
C. Contextual: políticas precarizadas y austeridad en presupuestos.

Además, indicaron que el síndrome de quemazón es un indicador de insatisfacción laboral. Los autores presentaron que este panorama está

vinculado a lo deterioradas que se encuentran las condiciones laborales de las personas profesionales del trabajo social y al aumento de situaciones sociales adversas de exclusión social en los grupos y comunidades. Por estas condiciones laborales y sociales, se afectan directamente el servicio y la calidad de este. Los autores finalizaron convocando a quienes investigan a encontrar factores de protección y prevención que cambien las condiciones laborales actuales de las personas profesionales del trabajo social. Además, de una reconceptualización de lo que es la profesión del trabajo social.

Dinámicas interpersonales

The Pennsylvania State University (s.f.) definió una *dinámica interpersonal* como "la interacción dinámica entre las personas, incluyendo sus pensamientos, sentimientos y comportamientos, que pueden promover o dificultar el desarrollo y mantenimiento de las relaciones" (párr. 1). Abundando en esto, son las actividades que realizan los equipos de trabajo para mejorar sus interacciones y así, poder tener un mejor funcionamiento en sus trabajos. Esto es visible tanto en las relaciones de pares como en relaciones entre supervisión y equipo supervisado. Dentro de dichas relaciones, en este estudio, hay tres elementos principales en que se fomentan las dinámicas interpersonales: la comunicación, las relaciones sociales y el liderazgo.

Uno de los factores críticos en cada equipo de trabajo es la comunicación entre sus integrantes. Esto ocurre durante una reunión, discusión grupal o incluso una conversación trivial entre pares. Es importante que cada parte logre comprender el mensaje y que cada receptor pueda responder dentro de sus fortalezas y habilidades. La comunicación, según García (2013, como se cita en Flores et al., 2016), es "un

proceso fundamental y determinante de toda relación social, es el mecanismo que regula y que, al fin y al cabo, hace posible la interacción entre las personas" (p. 53). Por medio de la comunicación, los equipos de trabajo y sus respectivas personas supervisoras pueden ofrecer sus servicios de la mejor manera según lo soliciten.

Una de las teorías que explica una mayor comprensión de las relaciones sociales es la teoría de relaciones humanas por Elton Mayo (como se cita en Chiavenato, 2019). En esta teoría, se indica que a base de patrones de comportamiento e integración sociales en la empleomanía es el resultado de su producción. Además, la teoría tiene un énfasis sobre las personas que trabajan y participan en la organización, teniendo como prioridad la preocupación por las personas y grupos sociales.

Otro elemento de la teoría es que el nivel de producción realizado es producto de la cohesión grupal establecida. La teoría de relaciones humanas incluso hace un énfasis en las personas y sus necesidades. Al igual que por medio de la promoción de la motivación se logran los objetivos y tareas organizacionales. Finalmente, en la teoría, se expone la importancia de crear espacios formales e informales para la creación de las dinámicas grupales (Chiavenato, 2019).

Según Alfonso et al. (1999), el liderazgo es "una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo" (p. 132). El liderazgo se encuentra en la gran mayoría de sus aspectos, tanto en los escenarios de supervisión como en la prestación de servicios. Es por medio del liderazgo que se puede llevar a cabo una comunicación efectiva, participación activa y una toma de

decisiones adecuada. Sin embargo, podemos encontrar diversos estilos de liderazgo que pueden afectar la prestación de servicios.

En una investigación realizada en la Escuela Graduada de Trabajo Social Beatriz Lassalle, se hizo referencia a varios estudios de tipos de liderazgo realizados en la década de 1940 por Kurt Lewin y por White y Leppit citados en López et al. (2003). Identificaron cómo el comportamiento de las personas supervisora puede causar un impacto a base de su estilo de supervisión. White y Leppit hicieron referencia a tres estilos de supervisión: autoritario, despreocupado y democrático. El estilo autoritario es caracterizado por ser uno en que no toma en consideración la participación o las opiniones de las personas supervisadas. Es un estilo rígido, estricto y dominante, y critica de manera individual a su equipo. Este estilo de supervisión limita la cohesión grupal y el desarrollo personal y profesional.

Otro estilo de supervisión es el despreocupado o *laissez-faire*; este es caracterizado por ser la manifestación de la ausencia de la supervisión hacia las personas supervisadas. Es un estilo que da total libertad al grupo para la carga de trabajo, toma de decisiones y participación. Este estilo de supervisión afecta masivamente la comunicación y retroalimentación entre quienes supervisan y su equipo de trabajo. Por otro lado, también afecta la prestación de servicios (López et al., 2003).

Como tercer estilo de liderazgo, se encuentra el democrático. Este estilo de liderazgo es el más recomendado en todos los escenarios laborales dado que se promueve la participación de las personas supervisadas. Quienes supervisan toman su tiempo en conocer las diversas opiniones del grupo que supervisan para entonces apoyar en la toma de decisiones. Al igual que incita la iniciativa a conocer sus fortalezas y debilidades para que puedan complementarse entre sí.

En una investigación realizada por Borges-Alverio (2023), se expuso otro aspecto crítico del liderazgo; el liderazgo transformacional. La autora citó a Hernández et al. (2015), quienes describen el liderazgo transformacional como uno que "utiliza las respuestas emocionales de los seguidores relacionadas con la motivación, el nivel de autoestima, confianza, valores y compromiso de estos para exceder las expectativas en su desempeño" (p. 14). En otras palabras, el liderazgo transformacional tiene mayor enfoque en desarrollar las capacidades de motivación, autoestima y otros aspectos que promuevan el bienestar profesional del personal. Partiendo de esta premisa, concluimos que el concepto del liderazgo es mucho más que simplemente dirigir. Es aprender a adaptarse en varias áreas como la diversidad de personalidades dentro de los equipos de trabajo, cambios dentro de la organización, la interpretación de la política pública que influye dentro de la organización y ser un enlace para promover el aprendizaje, el desarrollo intelectual y profesional.

Marco teórico conceptual

Para esta investigación, se utilizó como marco conceptual el enfoque en el comportamiento en la administración explicado en Chiavenato (2019). En dicho enfoque, se dirige su atención hacia cada persona que se encuentra en una posición de administración y supervisión para que tenga en consideración las necesidades de cada miembro de su personal. Esto implica lo físico, mental y emocional, con el propósito de crear un ambiente cómodo y adecuado para todo el personal. Se logra desde un espacio democrático y participativo para motivar y desarrollar todas las habilidades necesarias con el objetivo de promover la eficiencia y eficacia en los espacios de trabajo

Desde la estructura organizacional, se permite abordar desafíos

que surgen con la implementación de nuevas políticas o cambios estructurales, promoviendo un ambiente de trabajo cooperativo, participativo y horizontal (Chiavenato, 2019). También, facilita la adaptación a cambios jerárquicos, la asignación adecuada de recursos y el fortalecimiento del compromiso del personal, lo que a su vez mejora la eficacia en los servicios ofrecidos por profesionales del trabajo social. En la *naturaleza del trabajo*, ayuda a entender cómo las necesidades satisfechas del personal ayudan al progreso del equipo en un ambiente laboral. Esta teoría también nos permite comprender aquellos factores del escenario de trabajo que aumentan o disminuyen la satisfacción del personal con el trabajo que realizan (Chiavenato, 2019). Utilizando esta perspectiva, este estudio se dirige a conocer las necesidades que presentan las personas profesionales del trabajo social en cada una de estas vertientes, incluyendo las necesidades que las personas profesionales observan en su población y aquellos retos que enfrentan para subsanarlas a través del servicio.

Finalmente, en dinámicas interpersonales, se destaca la importancia de una comunicación clara, abierta y bidireccional para evitar malentendidos, mejorar la coordinación y fomentar la confianza. Esto proporciona herramientas para comprender las causas de los conflictos y gestionarlos de manera constructiva, buscando soluciones que satisfagan a las partes involucradas y fortalezcan las relaciones.

Objetivos de la investigación

1. Analizar cómo la implementación de las políticas, normas y reglamentos que rigen un programa social afecta la calidad del servicio directo que se ofrece según profesionales del trabajo social.
2. Evaluar entre profesionales del trabajo social cómo los recursos fiscales disponibles en programas sociales influyen en la satisfacción del

personal en los resultados para la población atendida, y en la capacidad de ofrecer servicios eficaces y accesibles.

3. Investigar cómo la estructura administrativa de los programas sociales impacta la dinámica de trabajo en equipo y la efectividad del servicio directo según las percepciones de los profesionales en supervisión y en servicio directo.
4. Explorar si las personas profesionales del trabajo social opinan que la naturaleza del trabajo es un factor que incide en ofrecer un servicio de calidad.
5. Conocer qué importancia dan las personas profesionales del trabajo social a la formación académica y a sus conocimientos, y cuánto lo relacionan con ofrecer un servicio de calidad.
6. Explorar qué opinan las personas profesionales del trabajo social de las necesidades particulares de algunas poblaciones en relación al aumento del nivel de dificultad de la intervención profesional.
7. Explorar la importancia que dan las personas profesionales del trabajo social a la comunicación, a las relaciones sociales y al liderazgo en su entorno laboral y cuál es su efecto al ofrecer los servicios.

Metodología

Para este estudio, se utilizó el método cuantitativo debido a que se empleó un proceso sistemático de pasos y se obtuvieron resultados numéricos a través de un cuestionario. Esto permitió cuantificar los datos y analizarlos estadísticamente. El diseño fue no experimental, transversal, exploratorio y descriptivo porque el tema objeto de estudio en esta investigación tiene pocas referencias bibliográficas. Se utilizaron el programa de Google Forms para la creación de un cuestionario y el software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) para el análisis

estadístico de los hallazgos. Se preparó un cuestionario que contenía el perfil sociodemográfico y 40 preguntas estructuradas, fijas y que no variaban entre participantes. Por cada sección de preguntas de las dimensiones estudiadas, se otorgó un espacio para comentar o expresar el punto de vista. La población seleccionada fueron profesionales del trabajo social, mayores de 21 años que se encontraban ejerciendo su práctica profesional en Puerto Rico con licencia profesional vigente y con al menos un año de experiencia en su escenario laboral. Esto incluyó a profesionales cuya preparación era en Trabajo Social, pero su puesto en el escenario laboral no se encontraba descrito como "trabajo social" ("manejador/a de casos", "técnico/a social", "técnico/a psicosocial", "trabajador/a comunitario/a", "administrador/a", "coordinador/a de servicios", "director/a" y "supervisor/a"). Quienes investigamos fuimos adiestradas a través de la *Collaborative Institutional Training Initiative* (CITI Program) en el módulo de "Investigación con seres humanos" para garantizar que se atenderían de manera responsable los aspectos éticos involucrados en este estudio. El instrumento fue aprobado por la directora (coordinadora) del área de investigación de la Escuela Graduada de Trabajo Social. Además, se contó con la aprobación del Comité Institucional para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación (CIPSHI), bajo el número 2425-065.

Hallazgos

El cuestionario se difundió a través de una invitación virtual y fue contestado por 152 profesionales de Trabajo Social. Sin embargo, solo 145 (95.39 por ciento) reunieron los criterios de elegibilidad necesarios para participar de esta investigación.

Perfil sociodemográfico

En la Tabla 1, se observa que la mayor parte de las personas

encuestadas están localizadas en el rango de edad que va desde los 36 hasta los 55 años, representando el 63.8 por ciento. Un 17.4 por ciento corresponde al rango de edad más joven y el 18.8 por ciento corresponde al rango de mayor edad. Cabe señalar que solo una persona no proporcionó su edad.

Tabla 1

Datos Sociodemográficos

Características	**n**	**%**
Edad		
Hasta 35 años	25	17.4%
36-45 años	46	31.9%
46-55 años	46	31.9%
56-65 años	24	16.7%
66 años en adelante	3	2.1%
Pueblo de residencia		
San Juan	21	14.5%
Carolina	15	10.3%
Bayamón	11	7.6%
Caguas	8	5.5%
Otros	90	62.1%

En cuanto al lugar de residencia, examinamos que noventa de los encuestados, es decir, el 62.1 por ciento, indicaron provenir de los diversos pueblos y ciudades del interior de la Isla. Esto representa más de la mitad de los encuestados. Según los datos obtenidos, las ciudades con mayor representación fueron San Juan y Carolina, que en conjunto agrupan poco menos de una cuarta parte de quienes participaron, un 24.8%. Este dato refleja la concentración de estos profesionales en áreas urbanas grandes.

Nivel académico y laboral

En la Tabla 2, se observa el nivel académico de profesionales en el trabajo social. Al analizar, vemos que un grosor considerable de la muestra

posee una maestría siendo el 70.3 por ciento; esto sugiere que la profesión en trabajo social requiere una formación avanzada. En contraparte, se observa que el 23.4 por ciento posee un bachillerato en Trabajo Social. Sin embargo, en cuanto a los estudios a nivel doctoral, solo nueve profesionales contaban con esta formación. Con este dato, se infiere que esta formación académica no es requisito en muchas organizaciones.

La población encuestada proviene de diferentes universidades en Puerto Rico y otros países. Los porcentajes indican la proporción de profesionales del trabajo social de cada universidad en relación con el total. La Universidad Interamericana de Puerto Rico es la institución con la mayor representación, con el 39.3 por ciento del total de respuestas. En segundo lugar, se encuentra la Universidad de Puerto Rico representando el 31.7 por ciento. Con relación al puesto de trabajo en que ejerce la población encuestada; el puesto de "trabajador/a social" fue el grupo más grande, representando el 71.1 por ciento del total. Esto indica que la mayoría de quienes participaron ejercen como profesionales del trabajo social. Seguido por un 15.2 por ciento de la población encuestada ejerce desde un puesto de supervisión.

También en la Tabla 2, se puede apreciar el número de años que las personas encuestadas llevan trabajando en su escenario laboral el 36.4 por ciento lleva de uno a cinco años en su trabajo actual. Por otra parte, un 38.5 por ciento de la muestra ha trabajado seis a 20 años en su escenario actual. Un 25.2 por ciento de la población lleva trabajando más de 21 años en su escenario actual. En este grupo, se observó que la mayoría de los años de antigüedad es de 35. Esto se traduce a que el 63.7 por ciento de la población encuestada tiene un tiempo considerable en su trabajo actual y poseen experiencia valiosa sobre las dinámicas del ambiente laboral que

impactan el servicio directo en trabajo social.

Con relación a la antigüedad en el puesto, en los comentarios sobre la dimensión de estructura organizacional, una persona comentó que las personas profesionales del trabajo social deberían retirarse al cumplir 25 años de servicio. Expresó que la labor es muy agotadora mentalmente y las personas de mayor edad se exponen a un desgaste emocional mayor. Igualmente, comentó que se deben formular nuevas leyes para el retiro ya que el mismo debe ser un derecho, sin importar el tipo de organización en la que trabajó la persona.

De hecho, en la revisión de literatura sobre la dimensión de la *naturaleza del trabajo*, se encontró que la antigüedad en el puesto y la edad son factores que se relacionan con el síndrome de quemazón. Una persona con mayor antigüedad en el puesto y de mayor edad puede estar predispuesta a experimentar mayor insatisfacción laboral y a una disminución en el desempeño, lo que resulta en un impacto negativo en el ofrecimiento y la calidad del servicio (Caravaca et al., 2022).

Por último, en la Tabla 2, se desglosa el tipo de organización en la que trabajan las personas profesionales del trabajo social. Más de la mitad de la población encuestada, trabaja para una agencia gubernamental, y el 26.9 por ciento de la muestra trabaja para una agencia privada. Además, menos de una quinta parte de la muestra trabaja para otro tipo de organizaciones, como organizaciones sin fines de lucro y de fe.

En la Figura 1, se puede observar la población con la que intervienen quienes participaron en la encuesta. Aquí, se podía seleccionar más de una opción. 89 profesionales indicaron que trabajan con familias, 82 trabajan con la niñez, 80 trabajan con personas adultas mayores, 78 trabajan con jóvenes, 53 trabajan con mujeres, 49 trabajan con comunidades y 44

Tabla 2

Perfil académico y profesional

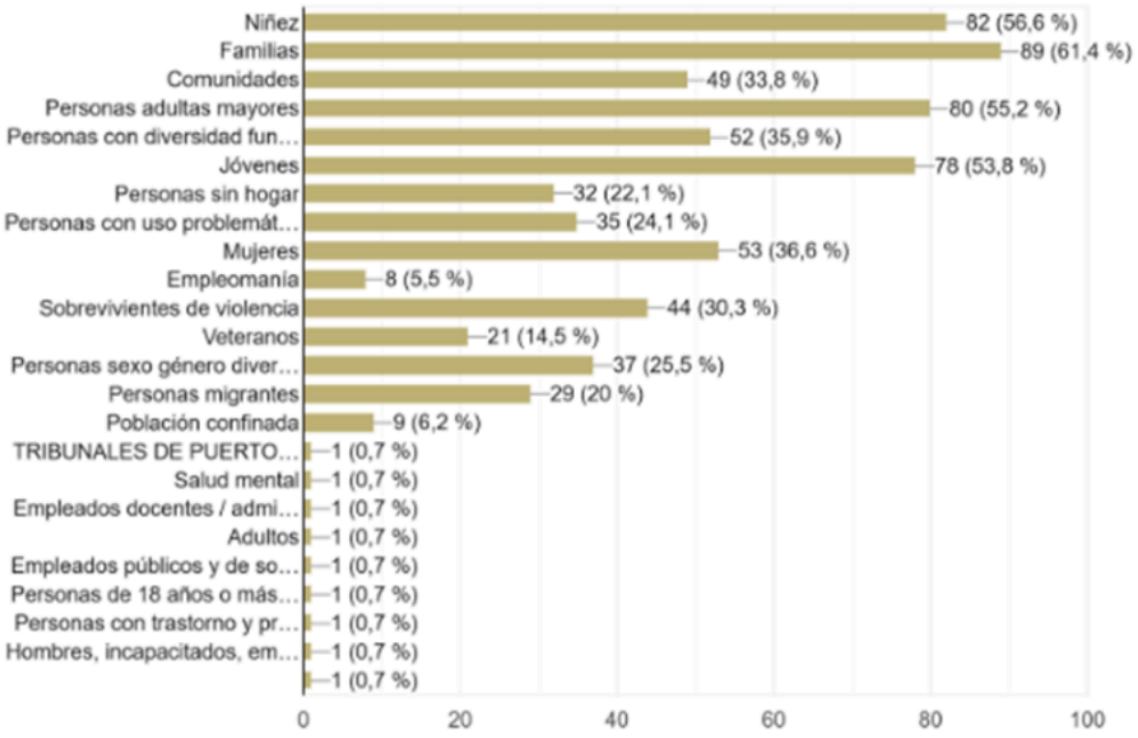
Características	n	%
Grado académico		
Bachillerato	34	23.4%
Maestría	102	70.3%
Doctorado	9	6.2%
Universidad donde realizó sus últimos estudios		
Universidad Interamericana	57	39.3%
Universidad de Puerto Rico	46	31.7%
Universidad Ana G. Méndez	19	13.1&
Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico	11	7.6%
Universidad Central de Bayamón	3	2.1%
Otras	9	6.2%
Puesto de trabajo		
Trabajador/a social	103	71.1%
Supervisor/a	22	15.2%
Coordinador de servicios	8	5.5%
Director/coordinador/administrador	7	4.5%
Otro	5	3.4%
Supervisa a TS en su puesto		
No	93	64.6%
Sí	51	35.4%
Número de años en su trabajo actual		
Hasta 5 años	52	36.4%
De 6-10 años	25	17.5%
De 11-15 años	15	10.5%
De 16-20 años	15	10.5%
De 21-25 años	18	12.6%
26 años o más	18	12.6%
Tipo de organización en la que trabaja		
Agencia gubernamental	82	56.6%
Agencia privada	39	26.9%
ONG	10	6.9%
Otros	14	9.6%

profesionales trabajan con sobrevivientes de violencia.

Esto puede ser un reflejo de la población que mayormente recibe servicios y asistencia pública. Para la profesión del trabajo social, estas pueden ser las poblaciones que mayor atención demandan. También, en las organizaciones que trabajan con estas poblaciones es donde puede haber más ofertas de empleo. En una menor escala, fueron seleccionadas otras poblaciones como personas sexo-género diversas, personas con uso problemático de sustancias, personas sin hogar, personas migrantes, personas veteranas, empleomanía, salud mental y hombres incapacitados.

Figura 1

Tipo de población a la que sirve



Estructura organizacional

En la dimensión de estructura organizacional, se muestra que profesionales del trabajo social destacan la importancia de contar con

políticas y reglamentos actualizados que se adapten a las necesidades del contexto de las personas participantes; la falta de flexibilidad organizacional y claridad en los roles dentro de la estructura de una empresa es fundamental para ofrecer servicios eficaces. Además, la participación de profesionales en la gestión de recursos fiscales y la revisión continua de las políticas son aspectos clave para mejorar la calidad del servicio directo. Cabe destacar que la mayoría de los programas sociales en Puerto Rico se sostienen a base de fondos federales. En otras palabras, se describe como una forma de dependencia económica como consecuencia de las políticas de austeridad por parte de la imposición de la Ley PROMESA y la Junta de Control Fiscal en el 2016. Esto tiene un efecto grave en la distribución de los recursos materiales y humanos, lo que finalmente afecta el ofrecimiento de servicios.

Sobre la *naturaleza del trabajo*, se observó en las estadísticas y respuestas que las personas profesionales relacionaron la dimensión y sus elementos como factores que inciden en el ambiente laboral, como previamente se encontró en la literatura. Respecto a la formación profesional, se observó conciencia sobre su importancia y además la relevancia de la formación en trabajo social para puestos de supervisión. Se observó cómo la cantidad de casos y la forma en que se diseñan las tareas pueden incidir en la calidad del servicio; tomando en cuenta que se definió la calidad como el logro de un alcance mayor a las necesidades y problemas, al logro de las metas y el seguimiento. También, se enfatizó la necesidad de reforzar los conocimientos y las herramientas para trabajar con las poblaciones. En general, se observó la importancia de atender la salud mental y física de profesionales del trabajo social y de ampliar los recursos que se les ofrece.

Dinámicas interpersonales

En cuanto a las dinámicas interpersonales, la importancia de la aplicación de principios de la comunicación, relaciones sociales y el liderazgo no solo mejora nuestras interacciones individuales, sino que también tiene un efecto dominó en nuestros equipos, organizaciones y comunidades. Según estos hallazgos, habría que reflexionar sobre cómo pueden aplicar estos resultados en el compromiso de cultivar relaciones más fuertes, comunicarse con mayor eficacia y ejercer un liderazgo positivo en sus respectivos ámbitos. Recordemos que el desarrollo de estas habilidades es un proceso continuo. Al invertir desde la introspección en nuestras relaciones, podemos desbloquear nuestro máximo potencial y crear un mundo más conectado y compasivo.

Limitaciones

Para esta investigación, se encontró como limitación que solo se logró una percepción general del tema objeto de estudio debido a la metodología cuantitativa que se utilizó. En las tres secciones de comentarios que tenía el cuestionario, se observó que una gran parte de la población encuestada realizó aportaciones. Esto representa que las personas participantes mostraron mucho interés en los temas abordados y hubieran compartido más información si se hubiera desarrollado un instrumento con preguntas abiertas.

Conclusiones

Este estudio logró involucrar a un número significativo de participantes, alcanzando un total de 145 respuestas. La distribución de las respuestas demostró que fueron obtenidas entre profesionales residentes en una amplia diversidad de municipios de Puerto Rico. El notable interés

manifestado por la comunidad, a través de su activa participación, subraya la relevancia y la urgencia de profundizar en esta área dentro del campo del trabajo social en Puerto Rico. Los hallazgos de esta investigación sientan una base importante para futuras intervenciones y la formulación de políticas más efectivas que respondan a las necesidades identificadas.

La dimensión de estructura organizacional representa un componente esencial en la efectividad de los programas sociales y el desempeño del trabajo social en Puerto Rico. Los hallazgos de esta investigación ponen de relieve la necesidad de estructuras más participativas, claras y adaptativas que promuevan la colaboración, la innovación y el uso eficiente de los recursos. En la dimensión de la *naturaleza del trabajo*, se concluye que, en el elemento de la formación profesional, la supervisión ejercida por un profesional del trabajo social suele ser muy importante para quienes se supervisan en la misma profesión. En el elemento de las actividades profesionales y la población que se atiende, se puede concluir que la cantidad de casos y las demandas de la población son excesivas. En algunos casos, no corresponden al puesto o al campo profesional de trabajo social y, el tiempo y los recursos suelen ser escasos. Resultando esto en condiciones laborales que impactan negativamente no solo en el ofrecimiento y calidad del servicio, sino también en la salud mental de profesionales, causando estrés, frustración y ansiedad.

Finalmente, en la dimensión de dinámicas interpersonales, la población encuestada destacó la importancia de la empatía, la inteligencia emocional y la resolución de conflictos para construir relaciones saludables y productivas. Las personas encuestadas resaltaron la necesidad de una comunicación clara, abierta y honesta, tanto verbal como no verbal, para

evitar malentendidos y fomentar la colaboración de todas las partes involucradas. Las personas participantes destacaron el valor del apoyo social, la colaboración y la construcción de redes sólidas para el bienestar individual y el éxito colectivo.

Recomendaciones

Al Colegio de Profesionales del Trabajo Social de Puerto Rico (CPTSPR):

- La creación de proyectos de ley y llevar a cabo acuerdos colaborativos con programas sociales para que establezcan y mantengan políticas de cuidado que reduzcan las demandas emocionales y los riesgos psicosociales que enfrentan las personas profesionales del trabajo social en servicios con poblaciones vulnerables.
- El retomar las discusiones de proyectos de ley relacionados a la profesión del trabajo social en el Senado de Puerto Rico sometidos durante las Sesiones Legislativas entre el 2021 y el 2025. Sobre el PS893 *Carta de Derechos de los y las Profesionales del Trabajo Social y el PS894 Ley de Salario Base para los y las Profesionales del Trabajo Social.*

Al Instituto de Educación Continuada (IEC) del CPTSPR:

- La oferta académica de inteligencia emocional, comunicación asertiva y liderazgo democrático como parte de los requisitos de cumplimiento con las 12 horas de educación continuada en Trabajo Social.
- A la Escuela Graduada de Trabajo Social Beatriz Lassalle y otros programas académicos:
- La promoción de temas relacionados a las condiciones laborales de profesionales de trabajo social a través de cursos y también a través de los paneles de discusión sobre temas relacionados a la supervisión en el servicio directo.

A futuras investigaciones:

- El investigar con las personas profesionales del trabajo social el grado de satisfacción laboral en sus escenarios de trabajo. En el análisis de los hallazgos, se pudo observar la necesidad que tenían las personas profesionales de expresar sus opiniones al respecto. Además, en la literatura revisada se encontró que la satisfacción laboral de las personas profesionales del trabajo social impacta el ofrecimiento y la calidad del servicio.
- El investigar si existen diferencias en el ambiente laboral de agencias públicas versus agencias privadas. Al observar las respuestas, surgió la pregunta de si, en efecto, hay alguna diferencia según el tipo de organización.
- Replicar esta investigación utilizando un método cualitativo para recoger en mayor profundidad las experiencias de las personas profesionales del trabajo social.

Referencias

Alfonso, Ileana., Alvero, Yoandra., & Tillán, Sahilyn. (1999). Contribuciones breves: Liderazgo - Un concepto que perdura. *ACIMED, 7*(2). 132-135. http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v7n2/aci08299.pdf

Ansoleaga, Elisa., & Toro, Juan Pablo. (2014). Salud mental y naturaleza del trabajo: Cuando las demandas emocionales resultan inevitables. *Revista Psicología: Organizações e Trabalho, 14*(2), 180-189. https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572014000200005&script=sci_abstract&tlng=es

Badajoz Ramos, Jesús Augusto., & Pérez Márquez, Luis Antonio. (2022). Los programas sociales y la efectividad de sus resultados. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6*(5), 2041-2060. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3229

Bravo Cedeño, Martha Cecilia., & Avilés Sotomayor, Víctor Manuel. (2020). Influencia de los procesos administrativos en la calidad productiva de las instituciones de educación superior y extensiones universitarias de Manabí. *RECIMUNDO, 4*(3), 251-266. https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.251-266

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

Caravaca Sánchez, Francisco., Pastor Seller, Enrique., Barrera Algarín, Evaristo., & Sarasola, José Luis. (2022). Burnout, apoyo social, ansiedad y satisfacción laboral en profesionales del trabajo social. *Interdisciplinaria, 39*(1), 179-194. https://doi.org/10.16888/interd.2022.39.1.11

Chauvière, Michel., Depenne, Dominique., & Trapon, Martine. (2020). Sobre la naturaleza del trabajo social profesional: Un diálogo a tres voces en torno a siete cuestiones. Narcea Ediciones.

Chiavenato, Idalberto. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*(10ma ed.). McGraw Hill.

Flores Mamani, Emilio., García Tejada, Mario Luis., Calsina Ponce, Wilber Cesar., & Yapuchura Sayco, Angélica. (2016). Las habilidades sociales y la comunicación interpersonal de los estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno. *COMUNI@CCION: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo, 7*(2), 5-14. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449849320001

López Horendo, Lydia Camille., Perfecto Préstamo, Noemí., & Rivera Hernández, Gil Ricardo. (2003). *Nivel de satisfacción de los profesionales del trabajo social en los procesos de supervisión* [Tesis de maestría no publicada]. Universidad de Puerto Rico.

Mena Méndez, Dariel. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, (46), 11-47. https://doi.org/10.14482/pege.46.1203

Rodríguez Ramírez, Jannette. (2006). Algunas consideraciones para sistematizar: La evaluación de políticas sociales en Puerto Rico. *Revista de Administración Pública, 39*(1), 55-76. https://revistas.upr.edu/index.php/ap/article/view/669

The Pennsylvania State University. (s.f.). *Interpersonal processes*. Recuperado el 18 de abril de 2025, de https://psych.la.psu.edu/about-us/research/interpersonal-processes/.

Vallejo-Rosero, Christian Alirio., Quesada-Paz, Mónica María., Londoño-Puentes, Jhojana Carolina., & López-Contreras, Janeka del Rosario. (2024). Factores que afectan el desempeño laboral en el personal de la salud en una IPS de primer nivel en el municipio de Candelaria Valle del Cauca: Un análisis para el primer semestre del 2023. *Journal of Economic and Social Science Research, 4*(2), 114-139. https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v4/n2/97

Zapata Rotundo, Gerardo., & Canet Giner, María Teresa. (2012). Tipos de trabajo y la formación de la especialización de tareas en la organización. *Revista de Ciencias Sociales, 18*(1), 58-73. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4114125