



Trabajo Social y Resolución de Conflictos: Estrategias para mejorar la motivación y el bienestar
laboral de los empleados
Del restaurante “Parador Rancho Alegre”

Yessica Manuela Ocampo Álvarez

Trabajo Social

Docente

Nasly Paola Ascencio Aguirre

Sistematización T.G STAFF

Universidad Católica Luis Amigo
Facultad Ciencias Sociales, Salud y Bienestar

Medellín, Antioquia, Colombia

2025

Contenido

Introducción	3
Justificación	4
Antecedentes	5
Problemática	7
Actores Participantes	8
Participantes Principales	8
Participantes Secundarios:	8
Marco teórico	9
Paradigma Hermenéutico:	10
Modelo de Resolución de conflictos:	10
Teoría de la acción comunicativa:	11
Marco conceptual	11
Marco Contextual o Geográfico	12
Marco Legal	13
Pregunta de sistematización	14
Objetivos de la sistematización	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos	15
Metodología de Intervención	15
Etapas de método de intervención con grupos	16
Técnicas e instrumentos utilizados	16
1.Punto de partida, preguntas iniciales: ¿para qué queremos sistematizar? ¿Qué	17
2. Recuperación del proceso vivido: narración del proceso social realizado. Aplicar	19

3. Reflexión de fondo: ¿Por qué pasó lo que pasó?	21
4. Punto de llegada: conclusiones	22
5. Aprendizajes teórico-prácticos: aportes al Trabajo Social.	23
6. Conclusiones y Recomendaciones	24
Recomendaciones	25
Referencias Bibliográficas	26

Introducción

“Trabajo social y resolución de conflictos” es una reflexión que nace a partir de la resolución de conflictos en el entorno laboral como eje fundamental para generar un clima laboral saludable, motivador y humano. Desde el quehacer profesional del Trabajo Social, se propone una mirada holística y humana que busca el reconocimiento y la validación de los empleados como sujetos de derecho, con necesidades emocionales, sociales y laborales. La gestión inadecuada de los conflictos puede resultar en desmotivación, alta rotación de personal y baja capacidad para trabajar en equipo, afectando la cooperación, la colaboración y el rendimiento colectivo.

Además, desde la intervención del Trabajo Social se aportan estrategias que promueven relaciones laborales sanas, basadas en el respeto, la comunicación efectiva y la cooperación entre empleados. Se reconoce que el bienestar emocional del personal es fundamental en el ámbito organizacional, promoviendo entornos equitativos y espacios comprometidos con la dignidad y motivación de cada trabajador. Todo lo anterior tiene como finalidad que cada empleado de Parador Rancho Alegre se sienta parte del lugar, motivado, valorado y apoyado. A través de la resolución de conflictos, se busca contribuir a un ambiente laboral positivo y sano.

Es importante reconocer que los conflictos forman parte de las interacciones sociales, especialmente en lugares de alta demanda como un restaurante. Sin embargo, la manera de gestionarlos, abordarlos y superarlos es clave para los aspectos motivacionales, como el bienestar laboral.

Por último, la finalidad de esta sistematización radica en los mecanismos que se implementan dentro de la empresa para resolver los conflictos que a menudo surgen entre empleados del mismo rango, generando un impacto positivo que se traduce en satisfacción y motivación, mejorando así el bienestar laboral dentro del restaurante “Parador Rancho Alegre”.

Justificación

Ante la ausencia de la resolución de conflictos de manera oportuna y eficaz se puede evidenciar, que al abordar esta situación de manera negligente haciendo caso omiso ante las situaciones de confrontación entre empleados, trae consigo una serie de consecuencias altamente perjudiciales para el clima laboral de la empresa, tornándose el ambiente tenso y de desmotivador, lo que impacta de manera inmediata la colaboración y trabajo en equipo, afecta directamente la comunicación e incrementan el estrés, sensibilidad y frustración en los empleados. Si bien, por medio del diagnóstico se logra identificar y documentar las situaciones problema dentro de la empresa, con la sistematización de la práctica, se logra obtener una comprensión útil sobre la efectividad de gestionar los conflictos laborales, propiciando espacios de reflexión para el entendimiento de los factores que influyen dentro de las dinámicas laborales, convirtiéndose así en oportunidades para la construcción de saberes ante el fortalecimiento de la capacidad de interpretación equitativa e imparcial. Ante la falta de mecanismos adecuados para abordar y dar atención rápida y eficaz de los conflictos se impacta directamente el bienestar de los empleados, es por ello, que, desde el ámbito del Trabajo Social, se comprende que la resolución de conflictos es fundamental para el desarrollo profesional de los empleados, esto no solo impacta su motivación y satisfacción laboral, sino que también permite una perspectiva amplia y humana.

Antecedentes

Dentro de los entornos laborales y sus dinámicas, caracterizado por la interacción constante entre personas con diferencias marcadas por costumbres, valores, cultura y creencias; la resolución de los conflictos como factor importante del clima laboral, que influye en la motivación y satisfacción de los empleados dentro de las organizaciones ha sido un tema abordado en diferentes estudios y sistematizaciones, siendo considerados elementos que no son necesariamente negativos, sino por el contrario se convierte en oportunidad de aprendizaje y crecimiento siempre y cuando sean abordados y gestionados de la forma indicada según sea el caso.

En la sistematización realizada por Arango (2005) “ *El trabajo social en las organizaciones, haciendo historia*” basada en la prevención del riesgo psicosocial indica que el cuidado emocional no solo impacta al individuo y su bienestar psicológico, sino además en la calidad de su entorno laboral desde la conexión y manejo de las emociones evitando así un desgaste emocional que desencadena en estrés laboral crónico, desmotivación hasta llegar al padecimiento del síndrome de burnout, por tanto hace énfasis en el fortalecimiento de relaciones interpersonales sanas y empáticas. Por otro lado, se destaca la sistematización realizada por Guerrero (2019) “*La mediación como sistema de solución de conflictos laborales individuales*”, quien centra su enfoque en la formación y transformación que promueven relaciones sanas desde la autorregulación emocional basados en el respeto, la empatía y colaboración además de espacios donde las personas se sientan escuchadas y libres para expresar su sentir; la importancia de la comunicación asertiva para evitar los malos entendidos expresando sentires de manera respetuosa y honesta, y por último la resiliencia para el reconocimiento y autogestión de los conflictos como parte del crecimiento personal y profesional.

Así mismo, desde la óptica de otras sistematizaciones se encuentra como el enfoque este centrado no solo en la autogestión y resolución de los conflictos sino además desde el bienestar integral de sus empleados frente a situaciones que podrían alterar dicho bienestar. Como por ejemplo Castañeda (2023) en su trabajo llamado “*Informe de sistematización la experiencia de la práctica profesional de Trabajo Social en el sector organizacional durante los periodos*

académicos 2022-2 y 2023-1” enfatiza el papel estratégico del Trabajo Social laboral en la búsqueda por mejorar el ambiente laboral de una organización, asumiendo las diferentes funciones que el profesional puede desempeñar, actuando como facilitador, mediador y agente de cambio. Es por ello por lo que, desde su enfoque integral, dicho profesional contribuye de manera activa y permanente en el fortalecimiento del clima laboral organizacional desde una óptica de la prevención y transformación fomentando espacios sanos y de colaboración. No muy distante de esta sistematización, se encuentra la realizada por García (2024) **“Sistematización de experiencias el Trabajo Social: estrategias de intervención e impacto en la cultura organizacional”**, quien, desde su formación como trabajadora social en la Universidad UNIMINUTO, identificó y resalta elementos como la comunicación, el liderazgo empático y la creación de un clima de confianza que han sido constructo de un ambiente laboral positivo y que desde un enfoque participativo promueve espacios de diálogo y reflexión, registrando las diferentes vivencias dentro de las empresas y como estas se convierten en aprendizaje y crecimiento en los empleados y la organización.

Para finalizar, Clavijo (2023) **“Sistematización de experiencias el dialogo es la clave: taller resolución de conflictos y comunicación positiva”**, integra las situaciones de la vida cotidiana y la participación en la generación de un aprendizaje que genera reflexiones sobre la importancia de desarrollar habilidades sociales para la vida y la interacción social. Además, contempla acciones que desde las áreas administrativas y en especial de gestión humana logran no solo la comprensión del conflicto como parte inherente del ser humano sino también promueve una reflexión crítica ante la ausencia de mecanismos para abordar los conflictos en el ámbito laboral y su impacto negativo para las empresas y sus colaboradores.

En este sentido, los antecedentes de sistematizaciones mencionados son referencia para comprender la relevancia de abordar y gestionar los conflictos en pro de construir mejores y sanos entornos laborales, desde el fortalecimiento de la cultura organizacional basada en valores como lo son el respeto y la solidaridad. Por tanto, se anula la concepción de ver el conflicto como disfuncional y se transforma en potencial de aprendizaje y crecimiento personal y profesional. Y desde una perspectiva humanista la resolución de conflictos no solo es la respuesta a una necesidad

operativa y productiva de la organización, sino que también es una apuesta ética y progresiva orientada a generar un bienestar colectivo, justo y solidario.

Problemática

En el sector gastronómico, los conflictos laborales son situaciones comunes que surgen debido a diversos factores. La presión constante por cumplir con las tareas, las largas y extenuantes jornadas de trabajo, así como los entornos caracterizados por altas temperaturas y ruidos constantes, contribuyen a la fatiga física y emocional de los empleados. Estas condiciones generan desacuerdos entre compañeros, jefes y colaboradores, afectando negativamente la calidad del trabajo, la comunicación y el bienestar general del equipo.

Según Ruiz y Rodríguez (2000), los conflictos laborales a menudo son consecuencia de la falta de equidad e igualdad en las relaciones laborales y en la distribución de tareas. La comprensión de las causas subyacentes de estos conflictos es crucial para implementar estrategias que promuevan la justicia social en el entorno organizacional. Aunque los desacuerdos son inherentes a cualquier ambiente laboral, la ausencia de una gestión adecuada puede intensificar las tensiones, creando un ambiente hostil que fomenta la desmotivación y la rotación frecuente de empleados.

La falta de mecanismos claros y efectivos para la resolución de conflictos no solo perpetúa los malentendidos, sino que también obstaculiza la comunicación efectiva, normalizando el malestar en el equipo. Este panorama deteriora las relaciones humanas y laborales, convirtiendo los conflictos en problemas crecientes en lugar de oportunidades para el aprendizaje y el crecimiento colectivo. Ante esta situación, es fundamental analizar las dimensiones que afectan la dinámica laboral para abordar estos desafíos de manera efectiva.

1. Dimensión comunicacional

Pueden presentarse discrepancias ante la falta de comunicación efectiva, falta de claridad en las instrucciones o estilos de comunicación y relación agresivos u ofensivos. Gordon (2003), en el desarrollo de un enfoque que busca la resolución de los conflictos por medio de la comunicación centrándose en las habilidades de comunicación interpersonal. Proponiendo una escucha activa y empática.

2. Dimensión Psicosocial

Desde esta dimensión se hace referencia a los conflictos que se presentan por las distintas formas de pensamiento, personalidad, valores y actitudes. Todas estas diferencias de carácter impiden que se dé una convivencia armoniosa y sana dentro del ambiente laboral.

3. Dimensión organizacional

Refiere a los conflictos que se presentan por las mismas condiciones de trabajo, la sobrecarga laboral y un liderazgo inapropiado. Ante una estructura organizacional ausente y poco dinámica se van generando tensiones internas.

Actores Participantes

Participantes Principales:

- Empleados del restaurante Parador Rancho Alegre: consta de 50 empleados distribuidos en las diferentes áreas como: cocina, salón, administración y mantenimiento. Cada uno de ellos cumple un rol clave en el funcionamiento del establecimiento y son los directamente involucrados en las situaciones de conflicto laboral.
- Área de Gestión de Recursos Humanos: Son los directamente responsables de actuar con inmediatez y gestión imparcial en la resolución de conflictos presentados entre los empleados, dando solución oportuna y eficaz desde la aplicación de estrategias que mejoren el ambiente laboral.

Participantes Secundarios:

- Sociedad dueña de la Empresa: dentro de Parador Rancho Alegre, no solo los dueños son propietarios sino además desempeñan cargos administrativos como Gerencia y Contabilidad, por ende, son partícipes en las relaciones laborales dentro de la empresa.
- Núcleo Familiar: Este juega un rol importante como actor secundario del bienestar general ya que actúa como red de apoyo emocional, estabilidad y motivación que influye en el desempeño y la salud mental de los empleados, aunque no hacen parte directa de la empresa. Cuando las relaciones familiares son estables y saludables, los empleados tienden a demostrar mayor compromiso, concentración y satisfacción.

Marco teórico

Dentro de las dinámicas en los entornos laborales, las situaciones de conflictos no resueltos a menudo traen consigo consecuencias negativas para el ambiente laboral, desempeño del sujeto y calidad en la organización. En este sentido, algunas teorías que se han desarrollado con el objetivo de explicar los conflictos exploran aspectos culturales y estructurales que ofrecen una comprensión del por qué se generan los conflictos dentro de un ambiente laboral y los factores que en ocasiones agravan dicha situación. Dichas teorías, además, son herramienta para identificar causas y posibles alternativas de solución.

Los conflictos además no tienen una sola o única forma de solución, esto depende en mayor parte a las personalidades y contextos, teniendo en cuenta que son situaciones inherentes a la socialización e interacción con otros, de ahí que se puedan utilizar diferentes métodos y enfoques. Algunas perspectivas desde las cuales son vistas los conflictos son la tradicional, contemporánea y la interaccionista (Omisoré y Abiodun, 2014). En donde desde lo tradicional se busca evitar el conflicto para que no se aumenten las diferencias y se afecte aún más el entorno. La contemporánea

alude que el conflicto es natural y se muestra como algo inevitable cuando las personas desempeñan sus labores. Y, por último, la interaccionista que además de sostener que el conflicto es natural ayuda al crecimiento personal, mejora el desempeño y aumentando lo aprendizaje. Teorías como la escalada de conflictos de Fisher y Ury, los conflictos intergrupales de Galtung, los estudios sobre la confianza de Lewicki y Tomlinson y la resolución de conflictos de Rahim entre otras, ofrecen una base para los conflictos desde distintas perspectivas que aunque no garantizan u ofrecen soluciones mágicas en ambientes laborales, si ofrecen un enfoque para entender, manejar y abordar adecuadamente los conflictos evitando la escalada a agravar las situaciones y deteriorar el clima laboral.

Paradigma Hermenéutico

Por su parte, el paradigma utilizado en esta sistematización y la reflexión profunda de la gestión de conflictos y el fortalecimiento del clima laboral se enfoca en el paradigma Hermenéutico, el cual desde la comprensión y entendimiento de las relaciones se logra apreciar el cómo desde la misma percepción de sí mismo y de cómo ven los demás al sujeto se influye en las maneras en que se abordan las situaciones cotidianas y se resuelven los conflictos, ya que aunque desde este paradigma se busca conocer a profundidad los significados, experiencias y narrativas personales para la comprensión de las subjetividades de los empleados más que de un cambio a las estructuras o procesos que se llevan a cabo dentro de las empresas. Zabala (2009) destaca la aplicación de la hermenéutica en el Trabajo Social, para la comprensión de las acciones y reacciones del individuo en un contexto social, además de promover un enfoque que integra elementos tanto objetivos como subjetivos de los fenómenos sociales comprendiendo realidades, experiencias, contextos e historias como factores importantes y transversales para que el trabajo social sea mediador en las relaciones de conflicto desde sus causas profundas que van más allá de los hechos visibles.

Modelo de Resolución de conflictos

Desde este modelo dentro del área organizacional busca la reflexión individual y colectiva, transformar las relaciones y estructuras que generan el conflicto y que visto desde la óptica del paradigma hermenéutico se prioriza la comprensión de cada una de las partes involucradas, se valora el diálogo y se promueve la participación siempre activa que lleva a la construcción del entendimiento; ya que se favorece el empoderamiento de las personas ante su propia realidad y transformación de la misma, se trabaja en la escucha activa y se apoya en la aplicación de dinámicas organizacionales justas fortaleciendo la cohesión laboral. Finalmente, desde este modelo se reconoce el desgaste emocional, físico y mental sumado a las relaciones humanas complejas que conllevan estar inmersos dentro de un clima organizacional conflictivo y da significado a lo importante que son los ambientes laborales sanos, empáticos y humanos.

Teoría de la acción comunicativa

Esta teoría desarrollada por Jurguen Habermas es de gran valor para la gestión de conflictos en especial dentro de un ambiente laboral, ya que se propone resolver dichas situaciones por medio del dialogo, la comunicación y el entendimiento mutuo. Por tanto, se favorece el fortalecimiento de las relaciones laborales y transformación de ambientes laborales. Habermas (1987) encuentra de beneficio el uso de esta teoría en tanto que se reducen las tensiones, se mejora la confianza y cooperación y se previene a un futuro los conflictos por medio de la comunicación.

Para finalizar, dicha sistematización se nutre además de un enfoque psicosocial entendiendo los conflictos no solo como desacuerdos que generan estrés, agotamiento y mayores diferencias y distanciamientos, sino también su influencia en los contextos sociales y culturales, así como los significados y simbolismos de las relaciones de poder y los roles que desempeña el individuo en los diferentes ámbitos en los que interactúa constantemente, especialmente los laborales que impactan significativamente la salud emocional y bienestar integral.

Marco conceptual

Conceptos claves: Resolución de conflictos, ambiente laboral y Trabajo Social en el ámbito laboral.

La resolución de conflictos dentro de las organizaciones son especialmente las acciones, procesos y estrategias orientadas con el objetivo de identificar, gestionar e intervenir para la superación de las tensiones y desacuerdos que se presentan entre empleados, dichos conflictos pueden manifestarse desde malentendidos simples hasta confrontaciones fuertes verbales y físicas. Todas estas derivadas de la interacción diaria, trabajo en equipo, ausencia de comunicación, autoridad, concepciones culturales y valores personales. Es por ello, que el conflicto en el ambiente laboral no debe ser visto o calificado como un aspecto negativo, sino por el contrario puede convertirse en un factor de aprendizaje y crecimiento que permite mejorar los procesos, las relaciones y el trabajo en equipo; por tanto, la gestión y resolución de conflictos implica el desarrollo y acción de habilidades basadas en la escucha, empatía, mediación y decisión que no solo son herramientas para la solución sino además se convierten en prevención de futuros conflictos.

Una gestión adecuada fortalece la cohesión en el equipo de trabajo, mejora la comunicación y fortalece los canales para ello, aumenta la satisfacción y por ende la motivación para el desarrollo de la labor diaria, disminuye los niveles de estrés y el ausentismo, además de tener un clima laboral sano y productivo. En este proceso, desde la intervención del trabajo social en el ámbito laboral se actúa como mediador y facilitador abordando no solo el conflicto visible sino aquellos factores subyacentes que los aumenta, se fomenta la resolución de manera pacífica y basada en el diálogo y respeto mutuo ayudando así a la adaptación y empoderamiento frente al entorno y las relaciones laborales desde el bienestar y cuidado personal; garantizando se respete la dignidad, se fomente la justicia tanto laboral como social y se generen espacios laborales inclusivos y colaborativos.

En síntesis, desde el Trabajo social se desempeña un papel estratégico para las empresas en tanto que se actúa como mediador y orientador en los procesos humanos, por medio de acciones

preventivas y de acompañamiento. Así como el fortalecimiento del clima laboral por medio de la sensibilización del equipo de colaboradores que atienden a la formación de habilidades blandas y comunicativas que fomentan el respeto, la inclusión y la comunicación efectiva dentro del entorno laboral y que trasciende a sus aspectos más personales.

Marco Contextual o Geográfico

Parador Rancho Alegre, es un restaurante ubicado en el corregimiento de San Sebastián de Palmitas, comuna 50 de la ciudad de Medellín, kilómetro 18 vía Medellín a Santa fe de Antioquia. La zona más rural de Medellín, caracterizada por su clima templado a cálido y un alto flujo vehicular debido a su cercanía con destinos turísticos del occidente antioqueño como lo son los municipios San Jerónimo, Sopetean y Santa fe de Antioquia, además de ser parte de la conexión vial al puerto de Urabá. Esta ubicación estratégica permite al restaurante recibir a locales como turistas y ser una opción para hacer una pausa y disfrutar de una oferta gastronómica reconocida especialmente por sus platos típicos antioqueños como el chorizo, el chicharrón ahumado y las arepas y pan horneados en brasa, además de ofrecer una carta amplia y variada de preparaciones de mar y asados.

Parador Rancho Alegre es el reflejo de una población trabajadora, pujante y en su mayoría campesina, que se ha ido desarrollando laboralmente de manera empírica y desde su propia experiencia. Este restaurante fue fundado hace aproximadamente 5 años y desde entonces ha buscado como consolidarse en el sector gastronómico de la zona como un referente de la cocina autóctona antioqueña. Cuenta con una infraestructura amplia y rodeada de vegetación, afluentes de agua y especies silvestres, lo que refuerza su atractivo, aunque su cultura organizacional es joven y aún está en construcción busca que su dinámica laboral sea amena, satisfactoria y de crecimiento laboral y personal. Se maneja dos turnos en las áreas operativas: de 6:00 a.m. a 2:00 p.m. y de 2:00 p.m. a 10:00 p.m., con una rotación semanal y descanso remunerado entre semana, en cambio, la parte administrativa funciona de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 4:30 p.m. y sábados de 8:00 a.m. a 1.00 p.m.

El equipo de trabajo está constituido en su mayoría por mujeres campesinas cabeza de hogar con responsabilidades familiares que incluye sus padres mayores de edad, hijos y nietos, con formación académica formal incompleta y que desempeñan además funciones agrícolas. Esta realidad social y económica de la zona, es quizás uno de los factores más influyentes en las dinámicas laborales del restaurante, en donde se cruza la sobrecarga de funciones y la concepción cultural para la resolución y manejo de conflictos.

Marco Legal

Ante la resolución de conflictos resulta adecuado enmarcar la gestión de dicho aspecto dentro del marco jurídico vigente que regula las normas laborales en donde se garantiza los derechos y deberes tanto de los empleados como del empleador. Para ello se toma como punto de partida el Código Sustantivo de Trabajo que además contempla el Reglamento Interno de Trabajo, los procesos disciplinarios entre otros, desde una perspectiva dignificadora a la labor, la equidad y principios de las organizaciones.

Para destacar dichos principios se toma como referente:

- Código Sustantivo del Trabajo (CST): dentro de este, se contemplan artículos como el 108 en el cual se contiene aspectos como horarios, descanso, normas de higiene y procesos disciplinarios, que se convierten en mecanismos que generan bienestar integral y protegen a los empleados ante medidas que atenten la dignidad del trabajador. Además de artículos como son el 112 y 115 que disponen de las sanciones disciplinarias y debido proceso respectivamente.
- Ministerio de Trabajo (Resolución 652 de 2012): dicha resolución establece la conformación del Comité de Convivencia, el cual promueve un ambiente sano e implementar estrategias para la resolución de conflictos y su adecuada gestión.

- Reglamento de trabajo (RIT): dentro de la empresa, se cuenta con un reglamento que ha sido socializado con los empleados y sus colaboradores. En dicho documento se establece en el capítulo XIX los pasos a seguir y el conducto regular que se debe llevar a cabo ante situaciones que necesiten ser atendidas por un jefe inmediato o en su defecto la persona encargada, respetando las jerarquías, atención de quejas, inquietudes y solicitudes, garantizando una comunicación ordenada y eficiente dentro de la empresa.

Pregunta de sistematización

¿Cómo influye la gestión de los conflictos laborales en la calidad de las relaciones laborales y fortalecimiento de un entorno organizacional sano y motivador?

Objetivos de la sistematización

Objetivo General

Entender cómo la ausencia de la gestión y resolución de conflictos influye en la satisfacción laboral del personal del restaurante Parador Rancho Alegre, considerando las dinámicas internas y las condiciones laborales de los empleados.

Objetivos Específicos

- Reconocimiento de prácticas y patrones de conducta en las que los empleados manejan los conflictos y desacuerdos entre ellos.
- Reflexionar sobre las diferentes situaciones que generan conflictos y desacuerdos entre los empleados dentro del ambiente laboral.
- Comprender los estilos de comunicación que favorecen o dificultan la resolución efectiva de conflictos entre compañeros de trabajo.

Metodología de Intervención

La metodología aplicada dentro del desarrollo de esta sistematización: “Trabajo social y la resolución de conflictos” está enfocado en método de grupo, considerando la complejidad de un abordaje integral en donde se comprenda al sujeto dentro de un contexto laboral que permita trabajar de manera participativa con grupos que comparten intereses y/o necesidades comunes. Por tanto, se requiere un fortalecimiento de habilidades sociales, comunicación efectiva y desarrollo de procesos de intervención enfocados a mejorar las relaciones laborales con la creación de espacios de diálogo y aprendizaje colectivo en un marco de respeto, empatía y solidaridad.

Para ello las etapas, técnicas e instrumentos se enfocan en la participación, empoderamiento y la justicia, ya que se busca no solo la resolución de los conflictos inmediatos sino la prevención de conflictos futuros. La realidad laboral reafirma lo esencial del trabajo social dentro de las organizaciones, ya que desde una comprensión holística y una intervención sensible y temprana se promueve el bienestar y transformación de los tensos e inequitativos ambientes laborales.

Etapas de método de intervención con grupos

- **Exploración Inicial**

Por medio de la observación participante se evidencian los factores que influyen dentro de las dinámicas laborales y acciones que se vienen dando para la gestión de los conflictos dentro del grupo de trabajo. Además de la revisión de acciones ejecutadas con el grupo de trabajo para el afrontamiento de los conflictos.

- **Planificación**

Revisando la exploración inicial o diagnóstico se definen los objetivos y propuestas a realizar con el grupo de empleados y colaboradores.

- **Ejecución**

Se van ejecutando las acciones contempladas dentro de la planificación y que de acuerdo con la exploración inicial son las idóneas a realizar para alcanzar los objetivos propuestos.

- **Evaluación y sistematización**

Dentro del proceso de sistematización, la evaluación ofrece un aprendizaje y análisis de todo el proceso que se realizó para obtener el conocimiento.

Técnicas e instrumentos utilizados

- Diario de campo o bitácora
- Entrevista
- Observación Participante

El punto de partida, las preguntas iniciales: ¿para qué queremos sistematizar? ¿Qué ¿Qué experiencia queremos sistematizar? ¿Qué aspectos centrales de esa experiencia queremos sistematizar?

La sistematización del diagnóstico realizado en el Restaurante Parador Rancho Alegre es un componente fundamental en la formación profesional de la estudiante de Trabajo Social. Desde la perspectiva crítica de Óscar Jara (2018), la sistematización de experiencias en este ámbito se convierte en una herramienta de aprendizaje y reflexión que permite identificar las dinámicas presentes en los espacios laborales. Además, facilita una comprensión profunda de cómo se configuran los escenarios de conflicto en un ambiente organizacional, así como de los aportes profesionales que se pueden realizar desde una mirada comprensiva, ética y transformadora.

El objetivo de esta sistematización es entender cómo la falta de gestión y resolución de conflictos influye en la satisfacción laboral del personal del restaurante, considerando las dinámicas internas y las condiciones laborales de los empleados. Este proceso va más allá de la simple documentación; implica un análisis que permite a los estudiantes comprender el impacto de sus acciones en el contexto social. Se enmarca en el diagnóstico realizado en el nivel I de la práctica profesional, cuyo enfoque principal es la resolución de conflictos y el clima organizacional. A través de técnicas como la observación, entrevistas informales y análisis de documentos, se identificaron tensiones y dinámicas que afectan directamente la motivación y el bienestar de los empleados.

La sistematización debe centrarse en aspectos clave que aporten valor al proceso de reflexión y aprendizaje, tales como el contexto de la práctica, las actividades realizadas, los desafíos enfrentados, las lecciones aprendidas y las dificultades encontradas. Al documentar estos elementos, la estudiante se posiciona como una observadora crítica, capaz de asumir su rol como agente de cambio. Esto le permite visibilizar problemáticas y tensiones dentro de las organizaciones, proponiendo líneas de acción orientadas a futuras intervenciones y proporcionando retroalimentación constructiva. Así, la experiencia de sistematización en el Rancho Alegre se convierte en un mecanismo para transformar experiencias individuales en aprendizajes colectivos, fundamentales para el desarrollo de una práctica profesional más consciente y responsable.

Además, la sistematización del proceso diagnóstico prepara a la estudiante para enfrentar los desafíos que surgen durante la práctica. La experiencia vivida le brinda un conocimiento crítico sobre la realidad y le permite comprender y actuar frente a contextos sociales complejos. En un entorno laboral en constante cambio, la capacidad de reflexionar sobre decisiones y evaluar riesgos es crucial, especialmente para entender cómo la gestión o la falta de resolución de conflictos laborales impacta en el bienestar y la satisfacción del personal. Este enfoque fortalece tanto la competencia profesional de la estudiante como su habilidad para responder eficazmente a situaciones imprevistas, promoviendo una ética del cuidado y el bienestar colectivo. Así, la sistematización se convierte en un pilar para el desarrollo de una mentalidad flexible y crítica, esencial en el campo del Trabajo Social.

Recuperación del proceso vívido: narración del proceso social realizado. Aplicar técnica cartografía, narrativa, línea de tiempo

El proceso de práctica profesional que comenzó en octubre de 2024 se llevó a cabo en el Restaurante Parador Rancho Alegre, un encantador establecimiento ubicado en la vía que conecta Medellín con Santa Fe de Antioquia. Este restaurante, parte de una sociedad familiar con diversos negocios en el sector gastronómico, ofrece una experiencia única que combina tradición y sabor. Tras completar el empalme entre la Universidad Católica Luis Amigó, sede principal Medellín, el

restaurante y la estudiante, se realizó una entrevista dinámica junto con la firma del formulario de la ARL, lo que permitió dar inicio formal a las labores. Cabe mencionar que ya existía una vinculación laboral entre la estudiante y la empresa desde hacía más de tres años, periodo en el cual se desempeñó en el área operativa y administrativa.

Con la llegada de noviembre, emprender el proceso de prácticas profesionales representaba un desafío considerable, especialmente por el tiempo limitado para desarrollar el diagnóstico y el hecho de que se estaba culminando el semestre académico. Aunque la practicante había sido parte de la empresa, primero como operaria y actualmente en el área administrativa, esta experiencia le otorgaba un conocimiento previo sobre las dinámicas y situaciones dentro de la organización. Además, su nueva responsabilidad en Recursos Humanos le proporcionaba una ventaja significativa para comprender el contexto, los roles desempeñados por el personal y el lenguaje interno, aspectos que a otra persona ajena al lugar le hubieran tomado más tiempo identificar. Sin embargo, este antecedente también representaba un reto ético, ya que su vínculo cercano con muchos empleados podría generar sesgos en la observación o interpretaciones alteradas de la información. Asimismo, el nuevo rol de quien había sido su compañera de trabajo requería claridad ante el equipo y un esfuerzo adicional para posicionarse de manera profesional y ética.

Durante las primeras semanas del primer nivel de la práctica, se llevó a cabo el empalme a cargo del área de gestión de talento humano. En una reunión con empleados y líderes de diversas áreas, la trabajadora social responsable del equipo de gestión humana expuso detalladamente las funciones que se ejecutan en el área, incluyendo el reclutamiento y selección, el desarrollo de programas de bienestar laboral, la mediación y resolución de conflictos, así como la capacitación en habilidades blandas y mejora del clima laboral. Se asignaron funciones específicas, destacando la importancia de comprender directamente los procesos internos de la organización. Entre las tareas a realizar se encontraban la revisión de los manuales de funciones, derechos y deberes, así como el análisis de la misión y visión de la empresa. También se estableció la necesidad de mantener contacto directo con el personal, rediseñar formatos para hacerlos más prácticos y completos, diligenciar diarios de campo, elaborar informes en tiempos determinados, observar a los participantes y realizar entrevistas al personal, para garantizar la correcta ejecución de las

labores del área y dar inicio formal a la práctica profesional. Posteriormente, se llevó a cabo una inducción integral.

Durante las primeras ocho semanas se implementaron estas labores, dado que al finalizar este período se daba por concluido el primer nivel de práctica, sujeto a cambios según las necesidades de cada ciclo académico y las novedades presentadas por empleados y líderes. En ese momento, la organización contaba con aproximadamente 60 empleados directos y 20 indirectos; la mayoría eran mujeres con edades comprendidas entre 18 y 50 años. Es importante destacar que el 90% del personal tenía estudios incompletos, mientras que solo el 10% contaba con educación superior. Esta diversidad generacional y educativa presenta desafíos significativos que obstaculizan la credibilidad y autoridad del equipo. Entre estos desafíos se encontraban la alta rotación del personal, característica del sector gastronómico, la gestión de conflictos multiculturales y el equilibrio entre las demandas operativas inmediatas y la implementación de cambios organizacionales en una cultura resistente al cambio.

En el primer contacto con los empleados, se notó una interacción homogénea, aunque algunos mostraron resistencia al sentirse observados y tuvieron dificultades para responder a las encuestas y entrevistas, lo cual era comprensible. Sin embargo, manifestaron abiertamente sus expectativas y el deseo de que esta transformación interna permitiera cambios viables y equitativos. La semana siguiente al encuentro, se implementaron varias estrategias para la recopilación de información, destacando la escucha activa y las entrevistas individuales para conocer la percepción del personal sobre la empresa y el equipo de trabajo. Paralelamente, se realizó un mapeo de las posibles situaciones que generaban conflictos, con el propósito de identificar focos de tensión y actores clave. Esta experiencia de diagnóstico permitió reflexionar sobre las líneas de acción que podrían desarrollarse en una etapa de ejecución, representando un ejercicio formativo que posicionaría a la practicante de Trabajo Social en contextos laborales, proveyendo herramientas para intervenir en el fortalecimiento de relaciones laborales sanas, justas y participativas.

Reflexión de fondo: ¿Por qué pasó lo que pasó?

Durante el desarrollo del diagnóstico realizado en el Restaurante Parador Rancho Alegre, se logra determinar que la empresa experimenta una alta desmotivación e insatisfacción laboral, la ausencia de resolución de conflictos y de una cultura organizacional sólida y efectiva, así como un notable aumento en la rotación del personal. Situaciones que impactan de manera negativa la gestión integral del área de recursos humanos de la organización, convirtiéndose en los aspectos más significativos de la práctica desarrollada.

Durante este proceso de observación, se evidenció cómo los conflictos lejos de ser hechos aislados eran el resultado de una acumulación de tensiones cotidianas derivadas del inadecuado relacionamiento laboral y manejo de canales de comunicación. Los niveles jerárquicos no claros y en algunos casos percepciones de desigualdad y la falta de reconocimiento fueron debilitando la cohesión en el equipo de trabajo. Así mismo, expresiones de desánimo y necesidades no atendidas en su momento, se sumaron al debilitamiento del clima laboral, la insatisfacción y desmotivación. Desde la práctica del Trabajo Social, se reconoce que los conflictos no deben entenderse únicamente como una manifestación negativa, por el contrario, son expresiones de necesidades no atendidas que pueden transformarse en oportunidades de cambio y crecimiento organizacional y personal.

Para finalizar, se identificó un clima emocional marcado por el desgaste y frustración, acompañado por la desmotivación para realizar sus labores y la interacción con el equipo de trabajo, esto debido a sentirse poco escuchados y sobrecargados, por lo que se evidenció una cultura organizacional más enfocada a la producción y aspectos económicos dejando en un plano aislado el cuidado y bienestar integral del personal.

Comprender lo que pasó y el porqué, implica una mirada al todo, integrando elementos organizacionales concretos, visibles y estructurales, como también los emocionales, relacionales y perceptivos; ambos estrechamente ligados permitiendo la comprensión del conflicto como un hecho no aislado, sino como el resultado de una dinámica organizacional centrada en la productividad, minimizando aspectos claves como el bienestar personal y laboral, que si bien desde

un espectro económico y empresarial el pensar en bienestar es invertir en el fortalecimiento del capital humano que a su vez se traduce en productividad y rentabilidad empresarial.

Puntos de llegada: Conclusiones

Dentro de las organizaciones y sus dinámicas, los conflictos marcan la interacción y forma de relacionarse entre empleados de las diferentes áreas, y por lo tanto estos son un factor inevitable, sin embargo, su forma de ser abordados es lo que marca la diferencia dentro del clima laboral, haciendo que este se fortalezca o por el contrario se deteriore. Por ello esta sistematización propone que desde una comprensión profunda y crítica se reconozca la importancia de la resolución de conflictos como una estrategia de transformación de las relaciones laborales que potencia el desarrollo humano y organizacional.

Al avanzar en la sistematización, se va concluyendo que los conflictos laborales no solo son hechos que responden a factores emocionales, perceptivos o creencias, además son resultado de una debilitada y ausente comunicación interna sin espacio para escuchar y ser escuchados. Por tanto, el reconocer los aspectos que debilitan la cultura organizacional y los factores que intervienen de manera negativa dentro del clima laboral como el conflicto, son el primer paso al cambio que se desea realizar encaminados a la construcción de ambientes laborales que favorezcan el diálogo, la confianza y comunicación participativa.

En este sentido, tal como señala Robbins y Judge (2009), el clima organizacional influye en la satisfacción laboral, la motivación de los empleados para rendir laboralmente, la permanencia del personal dentro de las organizaciones y las actitudes hacia el trabajo siendo estas un reflejo del apoyo organizacional percibido. En este sentido, al sentir desconfianza, la falta de comunicación y la invalidación de emociones, favorece la aparición de tensiones constantes que desencadenan en conflictos y obstaculizan los vínculos laborales sanos y positivos. Por ello, al abordar el clima laboral desde una mirada ética y participativa resulta esencial para el crecimiento de organizaciones sanas, sostenibles y con empleados con compromiso organizacional.

Para finalizar, esta sistematización en el nivel I de la práctica y desde el diagnóstico, es más que un punto de partida, sino la oportunidad de leer los contextos y dinámicas internas de la

realidad laboral, buscando su transformación positiva y de crecimiento y seguir en la construcción de organizaciones que promueven el bienestar como estrategia de cuidado y no como un privilegio.

Aprendizajes Teórico-Prácticos: Aportes al Trabajo Social.

La sistematización de la etapa del diagnóstico en el restaurante Parador Rancho Alegre reafirma el valor del Trabajo social dentro de las organizaciones articulando teoría y práctica, fortaleciendo habilidades como la observación crítica, la escucha activa y análisis de conflictos. La interpretación de las dinámicas organizacionales, el lenguaje implícito y el análisis de las diferentes formas de relación permite profundizar en la reflexión crítica y las herramientas que desde el Trabajo Social se adquieren para la intervención en el campo organizacional desde la ética participativa y orientada al cambio. De allí que la comprensión de los conflictos laborales se entienda como manifestaciones visibles de tensiones con raíces culturales, comunicacionales y emocionales, frente a las diferentes formas de relacionarse, normas y directrices impartidas y los valores corporativos.

Desde lo teórico, el abordar conceptos que integran el clima laboral tales como la resolución de conflictos, la comunicación y el bienestar organizacional; dan el espacio a la profesión para intervenir de manera integral promoviendo no solo la resolución inmediata de la situación conflictiva, sino también ofrece la transformación de las condiciones que los originan, previene y gestiona las tensiones, desigualdades y las necesidades no reconocidas o escuchadas. Mauricio Kravetz (2000) plantea como el conflicto se puede convertir en una estrategia que permite la transformación organizacional al conocer las tensiones ocultas y la contradicción en las estructuras organizacionales, resaltando la importancia de la intervención participativa que permiten la construcción de soluciones compartidas. De este modo el Trabajo social adopta un enfoque estratégico que genera y orienta procesos de negociación y diálogo que conllevan a los cambios estructurales de la organización fomentando ambientes laborales más justos y participativos.

Desde otra perspectiva teórica, Chiavenato (2009) subraya que el capital humano es sino el más importante si uno de los principales recursos de las organizaciones y desde una adecuada gestión del talento humano se logra alcanzar las metas, el desempeño laboral y por tanto la

productividad. Aspectos como la ausencia de políticas y normas claras, fallas en la comunicación interna y liderazgos negativos y autoritarios son la raíz de los conflictos laborales que no pueden ser ignorados o reducidos a diferencias personales o mal entendidos. Este enfoque ofrece una intervención profesional que prioriza el respeto a las personas, su desarrollo y bienestar dentro y fuera de las organizaciones.

Por su parte, la sistematización de la experiencia del diagnóstico desde una mirada ética, reflexiva y crítica permite generar propuestas con sentido que busca un impacto individual y colectivo construido desde la identificación de necesidades reales tanto del capital humano como de las organizaciones. Carbonell (2004) resalta como el proceso de diagnóstico trasciende de sólo describir realidades a ser interpretadas. Finalmente, esta experiencia representa un proceso práctico que fortalece el rol profesional en espacios que requieren ser visibilizados, escuchados y atendidos, en donde el profesional de Trabajo Social interviene, se anticipa al conflicto y promueve condiciones laborales dignas y humanas.

Conclusiones y Recomendaciones

La sistematización realizada en el Restaurante Parador Rancho Alegre en el proceso del diagnóstico de la práctica en su primer nivel permite comprender las dinámicas organizacionales, la importancia de la comunicación y el adecuado manejo del recurso humano, y cómo estos inciden directamente en el bienestar de los empleados. Evidenciando el cómo lejos de ser hechos aislados, el conflicto dentro de los ambientes laborales se presenta como resultado de una comunicación deficiente y una cultura organizacional ausente o desconocida para los empleados y de acciones ejecutadas desde el alcance de resultados en la operatividad más que en el desarrollo y bienestar humano. Guiado bajo el enfoque de Oscar Jara (2018), dicho proceso trasciende de ser una explicación vivencial para convertirse en la reflexión profunda y constructiva que permite conocer la realidad laboral en entornos gastronómicos, revelando como la ausencia de espacios de participación, diálogo y reconocimiento afecta y disminuye en satisfacción y motivación laboral, generando renuncias, rotación de personal y tensiones que destruyen en clima laboral. Dichos hallazgos reafirman la necesidad de promover una cultura organizacional desde los valores corporativos de respeto, escucha y corresponsabilidad.

Desde la intervención del Trabajo Social en espacios laborales, se reafirma como esta disciplina y su intervención juega un papel importante como mediadora y facilitadora de procesos de cambio y resolución de conflictos, capaz de interpretar contextos, realidades complejas y formular estrategias de cambio y transformación.

En coherencia con lo planteado por Robbins y Judge (2013), el clima organizacional es el factor más influyente en el compromiso laboral, mientras que la comunicación y el reconocimiento a la labor desempeñada fomentan la confianza y motivación. Por su parte Chiavenato (2009) recuerda que el capital humano es el recurso más importante dentro de cualquier organización, por tanto, el trabajar en su bienestar integral repercute en la productividad y rentabilidad empresarial.

Para concluir, es importante tener presente que, desde la intervención ética y reflexiva de los conflictos, junto con la promoción de diálogo y participación entre empleados, jefes directos y administrativos, el Trabajo Social en ámbitos laborales articula el conocimiento con la experiencia y así construye pilares sostenibles y sanos desde principios orientados a la justicia social y el bienestar.

Recomendaciones

Desde los hallazgos obtenidos en el desarrollo de esta sistematización, el análisis de la experiencia y la comprensión del contexto laboral, se proponen una serie de recomendaciones orientadas a fortalecer la cultura organizacional basada en el bienestar, la resolución de conflictos y la comunicación en coherencia con los principios del Trabajo Social en contextos organizacionales.

- **Fortalecimiento de la comunicación:** canales formales, estrategias para la participación y libre expresión basada en el respeto.
- **Formación y sensibilización:** implementar programas y capacitación en manejo de conflictos, trabajo en equipo y liderazgo. Orientando dichos aprendizajes a la transformación y crecimiento organizacional.

- **Cultura del autocuidado:** donde el bienestar y la motivación de los empleados sean el eje central. Fortaleciendo valores como la empatía, el respeto y la cooperación.
- **Reestructuración del área de RR HH:** orientada hacia un modelo integral que articule procesos que van desde el reclutamiento de nuevos talentos, capacitación, bienestar laboral y sostenibilidad empresarial desde el reconocimiento del recurso humano como sujeto integral. Con una intervención más estratégica, participativa y orientadora.
- **Continuidad al proceso de sistematización:** contribuyendo a la evaluación de los logros alcanzados y el ajuste de las estrategias inicialmente planteadas.

Referencias Bibliográficas

Código Sustantivo del Trabajo [CST]. *Decreto 2663 de 1950*. Artículos 108, 112 y 115. 21 de diciembre de 1950 (Colombia).

Carbonell Sebarroja, J. (2004). *El diagnóstico social: Una propuesta desde el Trabajo Social*. Paidós.

Castañeda Piñeros, L.A (2023). *Informe de sistematización la experiencia de la práctica profesional de Trabajo Social en el sector organizacional durante los periodos académicos 2022-2 y 2023-1* [Thesis, Corporación Universitaria Minuto de Dios-UNIMINUTO]. <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/18553>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

Clavijo Martínez, L. T (2023). *Sistematización de experiencias el dialogo es la clave: taller resolución de conflictos y comunicación positiva*. Tesis, Corporación Universitaria Minuto de Dios-UNIMINUTO]. <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/18625>

Fernández Collado, C (2012). *La comunicación en las organizaciones*. (3.^a ed.). México: Editorial Trillas.

García Londoño, L.F. (2004). *Sistematización de experiencias el Trabajo Social: estrategias de intervención e impacto en la cultura organizacional* [Thesis, Corporación Universitaria Minuto de Dios-UNIMINUTO]. <https://hdl.handle.net/10656/20576>

Gamio, C. (2004). *Trabajo social en empresas: Nuevos desafíos para la profesión*. Ediciones Universidad Católica de Chile.

Guerrero Castro, O. M (2019). *La mediación como sistema de solución de conflictos laborales individuales*. bachelor Thesis, Universidad Uniandes. <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/10551>

Gordon, T. (2003). *Entrenamiento en efectividad docente: El programa comprobado para ayudar a los profesores a sacar lo mejor de los estudiantes de todas las edades*. Three Rivers Press.

Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa: Vol. I. Racionalidad de la acción y racionalización social* (Trad. T. McCarthy). Taurus. (Obra original publicada en 1981).

Hyman, R. (1980). *Industrial relations: A Marxist introduction*. London: Macmillan.

Hobsbawm, E. (1999). *La era de la revolución: Europa 1789-1848* (1ª ed.). Editorial Crítica.

Jara, O. (2018). *Guía para la sistematización de experiencias: Orientaciones teórico-prácticas*. CEP Alforja.

Jara, O. (2018). *La sistematización de experiencias: Un enfoque crítico*. CEP Alforja.

Kravetz, M. (2000). *Conflicto y negociación: Una estrategia para la transformación*. Paidós.

Larousse, P. (Ed.). (1997). *Mi pequeño Larousse ilustrado*. Editorial Larousse.

Lederach, J. P. (2000). *El abecé de la paz y los conflictos: Educación para la paz*. Barcelona: Editorial Graó.

Montero, C. (2011). *Intervención en conflicto: desde el Trabajo Social*. Universidad de La Rioja

Omisore, B.O y Abiodun, A.R (2014). *Conflictos organizacionales: Causas, efectos y soluciones*. Revista Puertorriqueña de Psicología, 34(3), 368-383. <https://doi.org/10.55611/reps.3403.06>

Rahim, M. A (2002). *Hacia una teoría de la gestión de conflictos organizacionales*. Revista Internacional de Gestión de Conflictos, 13 (3), 206–235. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.437684>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.^a ed.). Pearson Educación.

Restrepo, A.M (15 de octubre de 2020,). *El impacto del conflicto armado en las comunidades rurales de Colombia*. El colombiano

Redacción Colombia. (5 de octubre de 2021). *Los focos del conflicto armado en Colombia durante el 2020 según Indepaz*. El Espectador. https://www.elespectador.com/colombia/mas-regiones/los-focos-del-conflicto-armado-en-colombia-durante-el-2020-segun-indepaz/?utm_source=chatgpt.com

Ruiz Restrepo, J.R. y Rodríguez Acosta, V. A. (2000). *De los conflictos laborales*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. <https://hdl.handle.net/20.500.12442/10266>

Sierra Arango, A. L (2005). *El Trabajo Social en las organizaciones: haciendo historia*. Revista de la Facultad de Trabajo Social UPB, 21(21), 129-133. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/trabajosocial/article/view/2766>

Tabo, L. (2025, 4 de abril). *Cultura organizacional, clima organizacional, ambiente laboral* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=9k-U5U mnDc>

Zamudio, M. (2020, 16 de abril). *¿Qué es cultura organizacional?* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=rr_VKyWX9WQ

Zavala Caudillo, A. (2009). *La hermenéutica desde el trabajo social*. SAVIA Revista de investigación e intervención social, 8. <https://doi.org/10.36794/savia.vi8.34>