

FACULTAD DE PSICOLOGÍA y CIENCIAS SOCIALES
SEMINARIO DE TRABAJO FINAL INTEGRADOR Y/O
SEMINARIO DE INFORME FINAL

**Psicopedagogía Laboral y Capacitación en la
Administración Pública en la provincia de Chaco**

Estudiante: Ilarraz, Andrea Débora Giselle.

Legajo: 32129

Directora de la carrera: Lic. Mariana Demonte

Directora del TFI: Lic. María Florencia Pérez Lugones

Trabajo Final de Integración para acceder al título de Licenciada en
Psicopedagogía

2025

Agradecimiento

Este trabajo representa mucho más que la culminación de una etapa académica; es el reflejo de un camino transitado con esfuerzo, aprendizajes y, sobre todo, con el amor y el acompañamiento de personas que han sido fundamentales en mi vida.

En primer lugar, quiero agradecer profundamente a Guillermo David Gómez, mi compañero de ruta, quien desde que llegó a mi vida en 2019, ha sido un motor fundamental de impulso y transformación. Gracias por estar presente en cada paso, por alentarme en los momentos de duda y por brindarme esa fuerza que solo puede venir de alguien que cree profundamente en uno. Nunca olvidaré una de sus frases que tantas veces me repitió: *"Si me querés ayudar a mí, lo mejor que podés hacer es ayudarte y crecer vos"*. Gracias, Guille, por compartir conmigo no solo este tramo final de la carrera, sino también los proyectos más preciados de la vida.

Agradezco también con todo mi corazón a mi papá Hugo, quien me acompaña desde el cielo, a mi mamá Dorita y mi hermana Erika, quienes, a pesar de todas las circunstancias, siempre estuvieron a mi lado, acompañándome y sosteniéndome con amor incondicional. Un lugar muy especial en este agradecimiento lo tiene mi sobrino Ignacio, quien desde su nacimiento me regala aprendizajes únicos a través del juego, las risas y esos momentos llenos de luz que solo un niño puede brindar.

Y, por último, agradezco a Dios y al universo, por permitirme transitar este camino rodeada de personas maravillosas, y continuar creciendo no solo en la psicopedagogía, sino también en diversas temáticas que demuestran quien soy hoy.

Índice

Psicopedagogía Laboral y Capacitación en la Administración Pública en la provincia de Chaco	4
Resumen.....	4
1- Introducción.....	5
1.1- Delimitación del Objeto de Estudio.....	6
1.2- Planteamiento del Problema.....	7
1.3- Objetivos.....	8
<i>Objetivo General</i>	8
<i>Objetivos Específicos</i>	8
1.4- Supuesto Básico.....	9
2- Estado del Arte.....	10
3- Marco Teórico.....	16
3.1- Recursos Humanos dentro del ámbito laboral.....	16
3.2- Administración pública y su gestión.....	18
3.3- La Psicopedagogía Laboral en Organizaciones Públicas.....	19
3.4- • Rol del psicopedagogo en entornos laborales y su impacto.....	21
3.5- Capacitaciones y Aprendizaje en el Ámbito Laboral.....	22
3.4- Motivación Laboral.....	30
3.5- Gestión del Psicopedagogo Laboral.....	33
4. Método.....	36
4.1- Diseño de Estudio.....	36
4.2- Participantes - Muestras.....	36
4.3- Instrumentos de Recolección de Datos.....	37
4.4- Procedimiento.....	37
4.5- Utilización del Consentimiento Informado.....	37
5- Resultados.....	39
6- Discusión.....	46
7- Conclusión.....	56

8- Aportes y Contribuciones de la Investigación	58
9- Limitaciones de la Investigación.....	60
10- Líneas de Investigación Futuras	61
11- Propuestas de intervención	63
12- Referencia Bibliográfica.....	66
13- Anexos	70
Anexo I: Consentimiento Informado	70
Anexo II: Entrevista	71

Psicopedagogía Laboral y Capacitación en la Administración Pública en la provincia de Chaco

Resumen

La presente investigación, titulada *Psicopedagogía Laboral y Capacitación en la Administración Pública en la provincia de Chaco*, tiene como objetivo analizar el impacto que genera la ausencia de profesionales en psicopedagogía en el área de Recursos Humanos y la falta de un programa estructurado de capacitación en el proceso de formación y motivación del personal de la Administración Pública en Resistencia. Se adopta una metodología cualitativa con diseño exploratorio-descriptivo, utilizando entrevistas semiestructuradas como instrumento de recolección de datos. La muestra, seleccionada intencionalmente, está compuesta por 15 empleados que representan diversos cargos dentro del sistema público.

Los resultados preliminares evidencian que la falta de un espacio formal para la capacitación y la carencia de profesionales especializados afectan negativamente tanto la calidad formativa como el bienestar laboral. Asimismo, se identifican dificultades en la adaptación de los nuevos ingresantes, asociadas a la falta de orientación y acompañamiento. A partir de estos hallazgos, se destaca el potencial de la psicopedagogía laboral como disciplina estratégica para fortalecer los procesos de aprendizaje organizacional, promover ambientes laborales saludables y contribuir al desarrollo profesional de los agentes estatales.

Palabras Claves: Psicopedagogía laboral. Capacitación. Administración pública. Recursos Humanos. Motivación. Formación profesional.

1- Introducción

En el contexto laboral contemporáneo, la capacitación y el desarrollo profesional de los empleados constituyen ejes fundamentales para garantizar la eficiencia y productividad de las organizaciones. La Administración Pública no es ajena a esta necesidad, dado que la constante transformación de los procesos administrativos y tecnológicos requiere que sus trabajadores actualicen sus competencias de manera permanente. Sin embargo, en la ciudad de Resistencia, provincia del Chaco, se observa una marcada deficiencia en los procesos de formación, acompañamiento y orientación del personal, lo cual evidencia la ausencia de programas de capacitación estructurados y la falta de profesionales especializados en Recursos Humanos.

Frente a esta problemática, la Psicopedagogía Laboral se presenta como una disciplina estratégica que permite optimizar las dinámicas de aprendizaje en el entorno laboral, fortalecer los procesos de integración y favorecer la motivación de los empleados. En ese sentido, su intervención podría contribuir a mejorar el rendimiento individual y colectivo, así como a construir espacios institucionales más inclusivos y sostenibles.

Este trabajo tiene por objetivo analizar el impacto de la ausencia de profesionales en psicopedagogía dentro del área de Recursos Humanos y su influencia en la capacitación y motivación de los empleados de la Administración Pública de Resistencia. Para ello, se adopta un enfoque cualitativo, con un diseño exploratorio-descriptivo, que busca comprender las percepciones de los trabajadores respecto a las oportunidades de formación, sus experiencias de aprendizaje y las barreras que enfrentan en el desempeño de sus funciones.

La relevancia de esta investigación radica en visibilizar cómo la falta de un acompañamiento psicopedagógico adecuado puede afectar la adaptación laboral, el desarrollo de habilidades y la satisfacción del personal. Asimismo, se propone identificar el valor que podría tener la incorporación del psicopedagogo como agente de cambio en las instituciones públicas, diseñando estrategias orientadas al aprendizaje continuo, la resolución de conflictos y el bienestar organizacional.

Finalmente, esta tesis se estructura en capítulos que abordan, en primer lugar, los antecedentes teóricos y empíricos del campo de estudio; luego, la metodología adoptada para el análisis de los datos; y, posteriormente, los resultados obtenidos y su discusión. El documento concluye con un conjunto de recomendaciones y propuestas de intervención profesional que buscan fortalecer el proceso de capacitación y fomentar la inclusión del psicopedagogo laboral en el ámbito de la Administración Pública de Resistencia.

1.1- Delimitación del Objeto de Estudio.

La investigación hace foco en los procesos de capacitación de los empleados que trabajan dentro de la administración pública en Resistencia. Este trabajo se encuentra en el ámbito de una investigación empírica, ya que busca analizar y comprender la situación actual de la capacitación de los trabajadores en dichas instituciones públicas. El trabajo de investigación tendrá una metodología empírica cualitativa, ya que la investigación necesita de la recolección de datos para llegar a una respuesta. Hernández Sampieri (2014), sostiene que el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para describir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, guiándose por áreas o temas significativos de investigación.

La delimitación geográfica de este estudio se limita a la ciudad de Resistencia, ubicada en la provincia del Chaco. Donde se ha identificado la carencia de un espacio dedicado a la capacitación de los empleados, así como la falta de personal con los conocimientos necesarios para apoyar al equipo en sus labores cotidianas y ofrecer la contención necesaria ante posibles problemáticas laborales.

La ausencia de un profesional de la psicopedagogía en el ámbito laboral y organizacional dentro de la administración pública dentro del área de Recursos Humanos constituyen elementos clave que motivan esta investigación. Se observa que los empleados no cuentan con un lugar o personal idóneo al cual recurrir en situaciones problemáticas relacionadas con su entorno laboral. Además, se aborda el problema de la falta de orientación y ayuda para los nuevos trabajadores que ingresan a la administración pública, quienes no cuentan con apoyo para capacitarse y aprender las tareas que llevarán a cabo dentro de las oficinas que se les asigna.

La psicopedagogía laboral, como rama específica de la Psicopedagogía, se presenta como la disciplina central en este estudio. Se destaca su relevancia en el ámbito laboral y empresarial, con el objetivo de mejorar los espacios laborales y facilitar la adaptación de los individuos al trabajo (D'Anna, 2006).

Este trabajo se centra en la etapa adulta de los individuos, considerando las teorías evolutivas de autores como Erickson (2003). Asimismo, se presta especial atención a la salud mental de los adultos en el contexto laboral, reconociendo la importancia de un ambiente laboral favorable para el aprendizaje y el desarrollo.

Este trabajo está enfocado en trabajadores de la Administración Pública de la ciudad de Resistencia, Argentina. Trabajando con una muestra de 15 empleados de la administración pública para analizar de qué manera incide la ausencia de profesionales de la psicopedagogía en el ámbito laboral y organizacional dentro del área de Recursos Humanos en el proceso de

capacitación de los empleados de la Administración Pública de la ciudad mencionada. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a las muestras seleccionadas a fin de juntar la información necesaria para las variables de la investigación; y también se considera el material teórico y bibliográfico que se logró recopilar.

El desarrollo del trabajo se realizó en base a características del tipo de alcance exploratorio, buscando esclarecer las causas del fenómeno que se está investigando, buscando información que posibilite explicar por qué ocurren determinadas situaciones. Asimismo, es de características no experimentales ya que la investigación se llevó adelante sin la manipulación de las variables. También el diseño es del tipo transversal, ya que el proceso de recolección de la información se llevó adelante en un único momento temporal y con esos datos se desarrolló el correspondiente análisis de la información.

1.2- Planteamiento del Problema

En la actualidad, la Administración Pública de la ciudad de Resistencia enfrenta una serie de desafíos vinculados a la capacitación y el desarrollo profesional de sus empleados. Entre las principales problemáticas identificadas se encuentra la carencia de espacios institucionalizados destinados a la formación continua, así como la ausencia de profesionales especializados en el área de Recursos Humanos, en particular en el campo de la psicopedagogía. Esta situación afecta directamente la calidad del aprendizaje en el entorno laboral y limita la capacidad de los trabajadores para adaptarse a nuevas funciones y responsabilidades.

La falta de procesos sistemáticos de orientación y acompañamiento impacta negativamente, sobre todo, en los trabajadores que ingresan por primera vez a la administración, quienes enfrentan dificultades para integrarse eficazmente a sus tareas. Esta carencia también repercute en el bienestar psicosocial de los empleados, generando escenarios de desmotivación, estrés y bajo rendimiento.

La psicopedagogía laboral, disciplina central en este estudio, se presenta como una posible solución para mejorar los espacios laborales, facilitar la adaptación de los individuos al trabajo y promover un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo. La falta de atención a la salud mental de los adultos en el contexto laboral también ha sido identificada como una brecha significativa (D'Anna, 2006).

A lo largo de la investigación, habrá dos variables a Investigar. Por un lado, la ausencia de profesionales de la psicopedagogía en el ámbito laboral y organizacional; lo cual refiere a la falta de un espacio especializado en psicopedagogía en el área de Recursos Humanos. El psicopedagogo trabaja dentro del área de Recursos Humanos, efectuando tareas de selección,

capacitación y asesoramiento ocupacional-laboral en el ámbito de las organizaciones y, en la clínica, ofrece asistencia a conflictos en el aprendizaje del trabajo e interviene en los procesos de orientación laboral (D'Anna, 2006).

Por otro lado, la falta de capacitación para los trabajadores, la cual se refiere a la carencia de un proceso estructurado de orientación para los empleados. La capacitación se define como el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que trabaja en una empresa (D'Anna, 2006).

Además, se verá la efectividad de la psicopedagogía laboral, ya que esta hace alusión a la capacidad de la psicopedagogía laboral para contribuir a la adaptación de los individuos al trabajo, mejorar la eficacia de los procesos de capacitación y fortalecer la motivación de los empleados. D'Anna, (2000) consideran al psicopedagogo como un gestor, y hablan de la gestión psicopedagógica como la instrumentación de un conjunto de procedimientos para operar sobre la realidad del aprendizaje, en los niveles individuales, grupales y organizacionales, con fines preventivos, terapéuticos y de asesoramiento.

La pregunta de Investigación es: ¿Cómo incide la ausencia de profesionales de la psicopedagogía en el ámbito laboral y organizacional, la falta de capacitación para los trabajadores y la aplicación efectiva de la psicopedagogía laboral en los procesos de capacitación y la motivación de los empleados de la Administración Pública de Resistencia?

1.3- Objetivos

Objetivo General

Analizar el impacto de la ausencia de profesionales de la psicopedagogía en el área de Recursos Humanos en el proceso de capacitación de los empleados de la Administración Pública de la ciudad de Resistencia.

Objetivos Específicos

1. Identificar la conformación del equipo de trabajo en el área de Recursos Humanos en la administración pública de Resistencia.
2. Analizar las estrategias utilizadas dentro del área de Recursos Humanos en el proceso de capacitación de los empleados, destacando los métodos y enfoques empleados para la formación del personal.
3. Describir el proceso de capacitación de los empleados de la administración pública de Resistencia, abordando los contenidos, métodos y evaluación de dicho proceso.

4. Evaluar la presencia de desmotivación en el aprendizaje de los empleados durante el proceso de capacitación, identificando posibles factores que puedan contribuir a esta desmotivación.

1.4- **Supuesto Básico**

- ¿Afectará negativamente la preparación y el desempeño de los empleados la falta de un proceso estructurado de capacitación en la Administración Pública?
- ¿Contribuirá la ausencia de profesionales de la psicopedagogía en el área de Recursos Humanos a la falta de apoyo y contención para los empleados ante problemáticas laborales?
- ¿Influirá la falta de orientación y apoyo en la capacitación en la desmotivación de los empleados en su proceso de aprendizaje y desarrollo profesional?
- ¿Podría la intervención de un profesional de la psicopedagogía en el ámbito laboral y organizacional mejorar significativamente la adaptación, capacitación y motivación de los empleados?
- ¿Contribuirá un ambiente laboral favorable que incluya apoyo psicopedagógico positivamente a la salud mental y al bienestar general de los empleados?

2- Estado del Arte

En la investigación, realizada por Caprio (2020), con el título “Atención selectiva, alternante y sostenida como herramienta para una eficaz operatividad en el desempeño laboral”, llevada a cabo en Mendoza, Argentina; el cual tiene como objetivo conocer si existe relación entre la capacidad de los mecanismos adquiridos del sistema de atención selectiva, sostenida y alternante, y el alto rendimiento en el desempeño en sus roles. Esta es una investigación con naturaleza empírica, de carácter cualitativo, de carácter descriptivo, además de ser correlacional; además su diseño no experimental transversal, el cual se realiza sobre el terreno, siendo también micro-sociológico, sincrónico y primario. Su metodología de trabajo se lleva a cabo a través de métodos exploratorios y de rendimiento atencional, utilizando el Test de Atención Selectiva BTS-3, y la Batería de Test con símbolos de Emilio Carlos Tonglet. La muestra seleccionada son 47 empleados de la empresa Gratus, y tienen entre 18 a 40 años. El análisis de los resultados de la investigación revela que el clima organizacional percibido por los trabajadores es calificado como favorable y ejerce una influencia significativa en el desempeño laboral. Se desprende de estos resultados que la motivación laboral juega un papel clave en el rendimiento de los trabajadores y en las pruebas de atención, sirviendo como base para el desarrollo de una alternativa de aplicación de índices en procesos de selección de personal, con el objetivo de fortalecer el rendimiento laboral. Estos datos proporcionan una perspectiva valiosa para la comprensión y mejora de factores determinantes en el ámbito laboral.

En la investigación llevada a cabo por Torresi (2020), la cual fue realizada en la ciudad de Villa Gobernador Gálvez, provincia de Santa Fe, Argentina; el cual fue titulado “El aprendizaje del trabajo: diferencias generacionales frente a la resolución de problemas”, el enfoque principal se centró en la comparación de los enfoques para resolver problemas relacionados con el trabajo entre individuos de diferentes generaciones. El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, no experimental y transversal, con un alcance descriptivo. Los participantes, trabajadores de una empresa carrocera, tenían edades comprendidas entre 29 y 64 años y fueron seleccionados mediante un muestreo no probabilístico dirigido e intencional, considerando las posibilidades de acceso. Para la recopilación de datos, se emplearon dos cuestionarios: uno creado por Thomas-Kilmann y otro diseñado específicamente para la investigación. Los resultados revelaron que las tres generaciones coincidieron en un estilo predominante para abordar problemas: la tendencia a transigir, buscando soluciones aceptables que satisfagan parcialmente a todas las partes. Sin embargo, se identificaron algunas diferencias, como la disposición de la Generación Y a poner de lado sus intereses para satisfacer a los demás, mientras que la Generación X y los Baby Boomers mostraron la posibilidad de evadir problemas, ya sea postergándolos o apartándose. En

relación al aprendizaje, todos los participantes afirmaron que enfrentar problemas laborales proporciona una experiencia significativa y enriquecedora. Este hallazgo sugiere la apertura de un espacio para la intervención psicopedagógica, proponiendo futuras capacitaciones y talleres que fomenten una cultura organizacional donde los problemas se aborden en profundidad y no se resuelvan de manera parcial.

Otra investigación llevada a cabo por Rosales Mandujano (2020), la cual lleva como nombre “La importancia del área de Psicopedagogía Laboral en la Universidad Tecnológica General Mariano Escobedo”, ubicada en el estado de Nuevo León, México; se ha planteado como objetivo enfatizar la importancia de la Psicopedagogía laboral, así como las funciones de la misma. Este trabajo es una investigación teórica, en la cual los hallazgos destacan el rol fundamental de la psicopedagogía laboral en la integración y desarrollo de los trabajadores dentro de una organización. Se evidencia que esta disciplina no solo facilita el proceso de selección y adaptación de los empleados, sino que también contribuye a la mejora de sus habilidades y al mantenimiento de un clima laboral favorable, lo que impacta positivamente en su desempeño. Uno de los principales aportes de la psicopedagogía en este contexto es la implementación de estrategias que permitan a los trabajadores adaptarse de manera eficaz a sus funciones, fortaleciendo sus competencias y promoviendo su bienestar en el entorno laboral. En el caso de la Universidad Tecnológica General Mariano Escobedo, se concluye que la incorporación de un psicopedagogo laboral resulta clave para optimizar procesos como la selección de personal, la capacitación y la orientación profesional. Su intervención permitiría el diseño de programas formativos dirigidos a mejorar la resolución de problemas y la adquisición de nuevas habilidades, asegurando así una constante actualización de los empleados. Además, se resalta la importancia de establecer canales de comunicación efectivos entre el psicopedagogo y los trabajadores, con el fin de identificar sus necesidades y motivaciones, favoreciendo un proceso de aprendizaje continuo y un mayor compromiso con los objetivos institucionales.

Aguilar Hernández (2021), en su investigación titulada “Propuesta de Intervención Psicopedagógica para la Regulación Emocional de Conductores de la marca RS en Talleres de OCC”, se llevó a cabo en Chiapas, México; la cual se enfocó en diseñar una propuesta de intervención psicopedagógica destinada a la formación integral de los conductores de la marca RS, abordando dimensiones emocionales, éticas y valores para favorecer un desempeño laboral óptimo. La población comprende a 443 colaboradores en los talleres de OCC de edades entre 25 y 35 años. La muestra, seleccionada mediante un método no probabilístico por factores externos, incluye a 6 conductores, distribuidos según niveles educativos (4 con preparatoria y 2 con licenciatura), antigüedad de 2 años, y productividad (3 destacados en los últimos 6 meses). La investigación adopta un enfoque explicativo, empleando un diseño cuasi-

experimental. Se implementó una metodología aleatoria para la muestra, asignando al azar a los sujetos a los contextos aplicados. La técnica principal consiste en entrevistas a los conductores de la marca RS, respaldadas por un cuestionario estructurado que aborda categorías como percepción, emociones, familia, problemáticas y relaciones con superiores. En los resultados se ha percatado de que, a través de las emociones se puede trabajar la inteligencia emocional de los trabajadores, esto con apoyo de un psicopedagogo y de los preceptores que hacen de enlace hacia los conductores. Ya que se evidencia que es significativo que los conductores cuenten con un psicopedagogo dentro de la empresa, lo que reafirmará su autoestima, confianza, y la relación con ellos mismos, logrando llevar a cabo sesiones de control y mejoras de los conductores.

La investigación realizada por Huanca y Vargas (2022), realizada en Rosario, Santa Fé, Argentina; fue titulada “Psicopedagogía laboral: un análisis de las intervenciones realizadas desde el sector de recursos humanos de diferentes empresas”, tiene como objetivo indagar y describir las intervenciones de los/las psicopedagogos/as laborales en el sector de recursos humanos de diferentes empresas. Este trabajo tiene un enfoque metodológico cualitativo, de carácter exploratorio – descriptivo; y con un diseño no experimental, y de corte transversal. Contó con la participación de 5 psicopedagogos y 1 psicopedagogo laboral de entre 35 y 40 años de edad; los cuales desempeñan sus tareas en el área de RRHH en diferentes empresas de la provincia de Buenos Aires, en distintas zonas. Como instrumento de recolección de datos se ha utilizado entrevistas semiestructuradas. En los resultados se enfatizó que el abordaje psicopedagógico es dado dentro de dos aspectos, la capacitación y selección del personal y, por otro lado, el asesoramiento a los mandos de la empresa; siendo el psicopedagogo quien diseña e implementa estrategias a la organización, para que este cuente con los trabajadores adecuados para cumplir con las tareas solicitadas, además de la elaboración de los informes del personal, que serán analizados por los directivos

En otra investigación, realizada por Manassero (2023), llevada a cabo en Mendoza, Argentina; la cual se titula “Proyecciones laborales en alumnos de cuarto año de la carrera de Psicopedagogía”, y tiene como objetivo conocer las proyecciones laborales que tienen los alumnos de la carrera de Psicopedagogía en relación a los ámbitos y campos laborales que predominan en la Universidad Católica, en las tres sedes (Mendoza, Paraná y Buenos Aires). La investigación es de desarrollo descriptivo, con aspectos explicativos, siendo de metodología cuantitativa; teniendo un diseño no experimental, y de clasificación transversal exploratorio. Como instrumento de recolección de datos, se ha confeccionado cuestionarios mediante la plataforma Google Forms, con preguntas abiertas y cerradas. La muestra se conforma por 62 alumnos de 4° año de la carrera de Psicopedagogía de la Universidad Católica sede Mendoza, Paraná y Buenos Aires. En los resultados se logró establecer que los estudiantes en su

mayoría se interesan en el ámbito clínico y educativo, además de creer tener mayor formación dentro de esos ámbitos. Mientras, dentro de la relación de salud, investigación, intervención psicopedagógica, forense, socio comunitario, laboral, se alude a que se requiere mayor formación dentro de esas áreas.

En la investigación de las autoras Leon Palomino (2023), “Capacitación del personal y el desempeño laboral en la empresa papelera del Perú SAC, Lima - 2020”, se tuvo como objetivo establecer la relación que existe entre la Capacitación del personal y el Desempeño laboral en la empresa Papelera del Perú SAC, Lima - 2020. Esta es una investigación cuantitativa, con un nivel correlacional y un diseño experimental. Los resultados de esta investigación evidencian que existe una relación significativa entre la capacitación del personal y el desempeño laboral, indicando que a mayor formación, se observa una mejora, aunque en un nivel bajo. Asimismo, se encontró que la verificación de los procesos también influye de manera positiva en el rendimiento de los empleados, aunque con un impacto moderado. En contraste, no se halló una asociación estadísticamente significativa entre la planificación y la ejecución con el desempeño laboral, lo que sugiere que estos factores no inciden directamente en el rendimiento de los trabajadores. Por otro lado, se determinó que el control dentro de la organización tiene una relación moderada con el desempeño, lo que indica que una supervisión adecuada contribuye a mejorar la eficiencia y la productividad de los empleados.

La investigación llevada a cabo por Balerio (2024), la cual fue titulada “El rol del psicopedagogo en el ámbito de la capacitación de personal”, realizada en en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina; se ha puesto como objetivo demostrar la importancia de la intervención psicopedagógica en los procesos de capacitación en ámbitos laborales. Esta es una investigación mixta, correspondiendo a una investigación de campo, siendo de carácter descriptivo. Su muestra se encuentra conformada por 6 psicopedagogos y 10 trabajadores dentro del área de RRHH en empresas u organizaciones, aplicando encuestas para la recolección de datos. Los resultados evidenciaron que la integración de principios psicopedagógicos en la planificación de la capacitación es esencial, ya que los adultos continúan aprendiendo fuera de la educación formal. La colaboración entre psicopedagogos laborales y profesionales de recursos humanos mejora la efectividad de los programas de formación, facilitando la aceptación de los empleados hacia nuevos contenidos. Además, se destaca la importancia de considerar las características individuales de los trabajadores, diseñando estrategias de capacitación adaptadas a sus diferencias de aprendizaje. Se observó un mayor compromiso y participación cuando la capacitación incorpora un enfoque psicopedagógico, lo que resalta la necesidad de atender las necesidades específicas de aprendizaje en adultos, considerando su experiencia previa. En este sentido, la

Psicopedagogía Laboral no solo optimiza los procesos de formación convencionales, sino que también contribuye al desarrollo profesional y personal de los empleados en el ámbito laboral.

La investigación del autor Miranda Gonzales (2024), titulada “Capacitación y desempeño laboral de los colaboradores en una institución de financiera en Lima, 2022”, en Perú; se plantea como objetivo determinar la relación entre la capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores en una institución financiera en Lima, 2022. Esta es una investigación de tipo cuantitativo, que utiliza el método inductivo, además tiene un diseño no experimental. Los resultados de esta investigación muestran que existe una relación positiva entre la capacitación y el desempeño laboral en una institución financiera de Lima. Se evidencia que los programas de formación efectivos contribuyen a mejorar el rendimiento de los empleados, promoviendo su crecimiento profesional y personal. Además, se observa que la percepción de los trabajadores sobre la capacitación influye en su desempeño, ya que factores como la comunicación clara, la calidad del material y la participación activa son claves para un aprendizaje significativo. También se destaca que un proceso de formación adaptado a las necesidades reales de los empleados favorece su desarrollo y facilita la adquisición de nuevas competencias. Asimismo, se resalta la importancia de fomentar una cultura de aprendizaje continuo que ayude a fortalecer sus habilidades laborales. Finalmente, se concluye que cuando la capacitación está orientada a mejorar la autonomía, el liderazgo y la eficiencia en las tareas, se logra un impacto positivo en el desempeño y en la satisfacción de los empleados con su trabajo.

Por último, la investigación de Vicente (2024), “¿Cuál es el rol del psicopedagogo laboral en la selección y /o acompañamientos de un aspirante de la Institución de Bomberos Nueva Pompeya Barracas? Una visión a partir de los integrantes de recursos humanos”, en el cual se propuso como objetivo detectar la importancia de la interacción psicopedagógica en la institución de Bomberos Voluntarios Pompeya Barracas durante los años 2022 y 2023. Investigación que se desarrolló en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Los resultados de esta investigación destacan la relevancia de la Psicopedagogía Laboral en el proceso de selección y acompañamiento de los aspirantes dentro de la Institución de Bomberos Voluntarios de Pompeya Barracas. Se evidencia que el psicopedagogo laboral desempeña un rol fundamental en la integración y adaptación de los trabajadores, ayudándolos a desarrollar habilidades para el desempeño de sus funciones y facilitando su inserción en la cultura organizacional. La selección de aspirantes implica la evaluación de competencias y perfiles adecuados, considerando factores emocionales, psicológicos y sociales que influyen en su desempeño. Asimismo, la capacitación es reconocida como un proceso clave que permite a los aspirantes adquirir conocimientos técnicos y fortalecer sus aptitudes, promoviendo un aprendizaje continuo en el ámbito laboral. Además, se resalta el impacto positivo del

acompañamiento psicopedagógico en la cohesión del equipo, el fortalecimiento del clima laboral y la construcción de relaciones de confianza, lo que contribuye a mejorar la eficacia en la respuesta ante emergencias.

3- Marco Teórico

3.1- Recursos Humanos dentro del ámbito laboral.

Las organizaciones se componen de individuos cuyas tareas necesitan ser estructuradas con el fin de lograr los objetivos establecidos por la dirección. A lo largo de la historia, desde la Revolución Industrial, y motivado por el aumento de la competencia y las demandas de los clientes, se han cuestionado los modelos tradicionales de organización, dando lugar a la aparición de enfoques organizativos innovadores. Estos nuevos modelos reconocen los recursos humanos como un componente fundamental para el éxito empresarial. La premisa subyacente es que cuando los trabajadores tienen la oportunidad de desarrollarse en aspectos personales y profesionales, se convierten en un activo competitivo esencial para la empresa (López Barra y Ruiz Otero,2015).

Fermani (2016), expresa que la noción de Recursos Humanos se refiere a una práctica centrada en la gestión y desarrollo de las personas, abordando sus habilidades, aptitudes y conocimientos en el entorno laboral. En este contexto, se presenta como un conjunto de actividades organizadas en función de los objetivos estratégicos de una entidad más amplia que las engloba, requiriendo la intervención de profesionales de diversas disciplinas y perspectivas. Bajo la perspectiva de Recursos Humanos, el autor plantea que se concibe a las personas como recursos, despojando la dimensión psicológica, social y cultural para adoptar una óptica puramente comercial. La atención se centra en el trabajo de la persona en relación con la organización, limitándose a considerarla como un recurso que aporta al logro de los resultados laborales necesarios. Desde este enfoque, se trata esencialmente de una transacción comercial, donde la persona entrega su capital intelectual, técnico y social a cambio de un salario y posición social, sin compromisos más allá de lo previamente convenido.

Las prácticas actuales de Recursos Humanos buscan aumentar la productividad del personal de manera rentable para la organización, considerando a las personas como herramientas a disposición de la gerencia. Se implementan estrategias de selección, inducción y evaluación del desempeño con el objetivo de establecer un patrón inicial y garantizar la seguridad de la gerencia en cuanto al tipo de capital que ingresa a la empresa. Este enfoque fundamenta la existencia de Recursos Humanos, donde la persona, concebida como recurso, debe adaptarse a un comportamiento uniforme, actuar conforme a lo establecido y restringir expresiones personales (Fermani, 2016).

La individualidad, conceptualizada como un recurso dentro del ámbito laboral, se ve obligada a conformarse con un comportamiento uniforme y lineal, suprimiendo cualquier expresión personal. Sin embargo, la esencia humana contradice estas premisas, revelándose como intrínsecamente compleja, diversa y participativa. Se puede afirmar con confianza que las

personas poseen características no lineales, exhiben diversidad en lugar de uniformidad, y participan activamente en lugar de mantener una neutralidad (Fermani, 2016).

Amador Sotomayor (2016), explica que, la gestión de Recursos Humanos se configura como una función derivada de la administración general, encargada de abordar de manera profesional los asuntos relacionados con el personal y sus labores dentro de las organizaciones. Esta función se orienta hacia los aspectos legales, administrativos y éticos inherentes, abarcando las fases genéricas de planificación, incorporación, desarrollo y desvinculación, todo ello dentro de un enfoque estratégico. Reconocida académicamente como una actividad especializada, Amador Sotomayor (2016), menciona que, su carácter profesional se respalda en la evolución histórica del ámbito de competencia. Su cometido es brindar atención a los individuos durante su permanencia en el ámbito laboral, independientemente de la naturaleza específica de sus funciones, siguiendo un tratamiento uniforme para todos, siendo la calidad del servicio lo que lo distinguirá, por lo cual, la organización debe contar con estrategias, así como contar con un equipo bien gestionado, para obtener resultados destacados, lo cual representa una ventaja inigualable en su funcionamiento.

Algunas corrientes de pensamiento sostienen que las funciones primordiales en el ámbito de Recursos Humanos abarcan la planificación, el reclutamiento, la selección, la inducción, la contratación, la separación, la capacitación y el adiestramiento, el desarrollo profesional, la evaluación del desempeño, los planes de remuneración o compensaciones, las prestaciones, la seguridad e higiene, y las relaciones laborales. Aunque existen otras funciones además de estas, son las más ampliamente aceptadas por las organizaciones, ya que cada organización las define y agrupa según sus necesidades, considerando que cada una de ellas constituye un área de trabajo específica (Amador Sotomayor, 2016).

En el proceso de Planeación, se evalúa la demanda potencial de personal, incluyendo un estudio del mercado laboral. El Reclutamiento y Selección se refieren a la atracción de candidatos y su posterior evaluación para su incorporación. La Contratación implica el acuerdo mutuo entre las partes, ya sea individualmente o en grupo. La Inducción representa la etapa inicial de integración del empleado. La separación indica el final de la relación laboral. La Capacitación y Adiestramiento se centran en preparar al personal para sus tareas actuales y futuras. El Desarrollo Profesional promueve el crecimiento de los empleados con el apoyo de sus superiores. La Seguridad e Higiene se enfoca en salvaguardar la salud y bienestar de los trabajadores y el manejo adecuado de equipo. La Evaluación del Desempeño implica revisar los resultados obtenidos en el trabajo, con repercusiones en diferentes aspectos. La Compensación abarca la remuneración total recibida por el trabajo realizado. Finalmente, las

Relaciones Laborales consideran la interacción entre la empresa y el sindicato, así como el clima laboral resultante (Amador Sotomayor, 2016).

3.2- Administración pública y su gestión

Para explorar el concepto de administración pública, inicialmente se analizar las referencias individuales de cada palabra que lo compone y luego considerar su conjunto. La palabra "administración" por sí sola se refiere a la gestión de actividades organizativas, abarcando aspectos como la planificación, organización, dirección, control y el manejo eficiente de recursos para alcanzar objetivos específicos. En contraste, el término "pública" generalmente hace alusión a lo compartido por la población en una sociedad y a la esfera gubernamental (Galinelli et al., 2015).

La Administración Pública, en consecuencia, los autores explican que se configura como un ámbito social que se dedica a abordar las necesidades colectivas y a coordinar los recursos para garantizar las condiciones de vida de la comunidad. Se convierte en la actividad central del Estado, orientada a lograr sus metas mediante métodos específicos, modos de organización y medios de ejecución.

El concepto de administración pública, más allá de la mera combinación de palabras, Galinelli et al., (2015), explica que adquiere una naturaleza diversa, generando interpretaciones variadas. Se utiliza para describir desde la gestión de lo público o social hasta la identificación con la maquinaria estatal, englobando también el conjunto de tecnologías organizacionales aplicadas en entidades gubernamentales. Su significado abarca acciones, instrumentos, principios, modos y estructuras organizativas.

Ahora bien, los autores mencionan que, en relación al concepto de administración pública, se puede identificar que se hace referencia principalmente a tres aspectos: como una disciplina científica, como la función y autoridad ejecutiva del Estado, y como un método de organización y coordinación de recursos. Los autores consideran el término "gestión" como sinónimo de administración, mientras que en otras ocasiones se interpreta como un concepto más avanzado. Según el Diccionario de la Real Academia Española (citado en Galinelli et al., 2015), la gestión se define como la "acción y efecto de administrar", lo que sugiere que en este contexto la gestión estaría incluida dentro de la administración, siendo esta última más amplia y comprensiva que la primera.

Chiara y Di Virgilio (2009, citado en Galinelli et al., 2015) ofrecen una definición que, aunque se aplica inicialmente al ámbito de la política social, resulta útil para contemplar el panorama completo de las políticas públicas. Según ellos, la gestión se concibe como un "espacio privilegiado de reproducción y/o transformación de la política social a través de los

actores que despliegan allí sus estrategias". En este contexto, la gestión funciona como un "espacio de mediación" entre los procesos macro y la vida cotidiana. Desde esta perspectiva, se pueden hacer dos aproximaciones al concepto de gestión. Por un lado, se entiende la gestión como la coordinación de recursos humanos, financieros, técnicos, organizativos y políticos para producir bienes de consumo individual o colectivo que satisfagan las demandas de la sociedad. Aquí se enfatizan los desafíos relacionados con la eficiencia y eficacia de los procesos que vinculan estos recursos (Galinelli et al., 2015).

Por otro lado, la gestión se considera como el espacio privilegiado donde se moldea la demanda, destacando los problemas políticos que surgen en la dinámica de la gestión y la interacción entre el aparato estatal y la sociedad (Chiara y Di Virgilio, 2009). Esta doble conceptualización de la gestión revela los dos sentidos que se le atribuyen al término, uno más amplio y ligado a la gestión política, y otro más específico relacionado con los procesos y herramientas necesarios para la distribución, manejo y coordinación de los recursos (Galinelli et al., 2015).

Estos autores explican que, la Subsecretaría de Modernización del Estado, a través de la Resolución N° 23/09, ha delimitado una serie de responsabilidades para los Expertos, abarcando un espectro de funciones técnicas y profesionales. De acuerdo con las regulaciones, estas responsabilidades se definen dentro de un perfil que exige competencias técnicas, profesionales, éticas y actitudinales. Se espera que los Expertos en Gestión Pública cumplan con requisitos que abarcan tanto la experiencia laboral como su formación académica, incluyendo la capacitación especializada en posgrado obtenida a través de la Especialización en Gestión Pública. Entre estas tareas incluyen diversas áreas, como Recursos Humanos, donde se espera que brinden asistencia y asesoramiento en la elaboración e implementación de instrumentos relacionados con los sistemas de carrera administrativa, en la organización de procesos de selección de personal, en la resolución de problemas vinculados a la gestión de recursos humanos, y en la identificación de necesidades de capacitación y diseño de planes de desarrollo del personal. Asimismo, se les solicita colaborar en la elaboración de metodologías de evaluación de competencias (Galinelli et al., 2015).

3.3- La Psicopedagogía Laboral en Organizaciones Públicas

Se comenzará este capítulo definiendo trabajo, ocupación y laboral, ya que es dentro de estas circunstancias que se desempeña el psicopedagogo laboral. En el uso cotidiano, el vocablo trabajo es empleado en forma intercambiable con otros, como ocupación y labor.

Amato (2019) sostiene que la labor de la Psicopedagogía Laboral radica en la capacidad para fortalecer y fomentar los procesos de aprendizaje tanto a nivel individual como

dentro de la organización en su totalidad. Según este autor, dicha labor contribuye gradual pero constantemente a generar transformaciones sociales significativas. Por otro lado, Schlemenson (1990) explica que, el término laboral se refiere a cualquier situación relacionada con el trabajo, que puede implicar actividades físicas o intelectuales que reciben algún tipo de compensación dentro de una actividad o institución social. La actividad laboral se utiliza como un sinónimo de trabajo, ya que labor es una palabra latina que significa lo mismo. Independientemente del tipo de trabajo realizado, Schlemenson (1990) identifica dos tipos de elementos en su contenido:

- Elementos prescriptos: Estos consisten en normas, datos, procedimientos e instrucciones que el trabajador debe seguir sin tener opción de elección.
- Elementos discrecionales: Estos están relacionados con la libertad del trabajador para elegir entre diferentes métodos o enfoques para resolver un problema específico.

Según D'Anna (2006), la Psicopedagogía laboral se refiere al análisis de las personas en contextos de aprendizaje laboral, abarcando la comprensión del proceso de aprendizaje y sus obstáculos tanto a nivel individual como grupal, en organizaciones e instituciones. El enfoque principal recae en el aprendizaje laboral en sí mismo y las posibles dificultades que pueden surgir relacionadas con la tarea, la interacción con colegas, la cultura organizacional, la identidad laboral y el desarrollo de roles.

Por su parte, Hernández (2008) señala que la psicopedagogía laboral implica una combinación de investigación científica y aplicación práctica, centrándose en el aprendizaje en el ámbito laboral, incluyendo los procesos de aprendizaje a nivel individual, grupal y organizacional. Se destaca la concepción del aprendizaje como un proceso continuo a lo largo de toda la vida, tanto para las personas como para las organizaciones, implicando la capacidad de adaptación y transformación de la realidad. Además, se reconoce el trabajo como una construcción humana en la cual las personas aprenden no solo las habilidades laborales específicas, sino también a desempeñarse como trabajadores en el contexto histórico en el que se encuentran. Este nuevo enfoque laboral enfatiza la importancia de considerar a las personas, el aprendizaje y su trabajo de manera integral.

La psicopedagogía se centra en comprender las particularidades del proceso de aprendizaje humano, incluyendo cómo se lleva a cabo, cómo evoluciona y cómo se ve afectado por diversos factores. Además, busca entender por qué pueden ocurrir alteraciones en el aprendizaje, cómo identificarlas y tratarlas, así como qué medidas tomar para prevenirlas y fomentar procesos de aprendizaje significativos. Asimismo, aspira a abordar los desafíos educativos al identificar las necesidades y dificultades, destacando tanto los obstáculos como los facilitadores involucrados en el proceso educativo (Müller, 2006).

El psicopedagogo debe colaborar en equipo con otros profesionales y empleados que trabajen en el mismo ámbito, lo que implica realizar un trabajo interdisciplinario. De acuerdo con Ochnio y Wolff (2006), la interdisciplina surge en respuesta a la complejidad creciente de los problemas sociales, que no pueden ser abordados exclusivamente desde una sola disciplina. Es decir, el trabajo interdisciplinario se lleva a cabo cuando se establece una comprensión compartida del problema a tratar. Estas autoras proponen que la disciplina puede entenderse como un área cognitiva que implica organizar un discurso en relación con un objeto delimitado, definir un campo de estudio y desarrollar herramientas para su abordaje.

3.4- • Rol del psicopedagogo en entornos laborales y su impacto

D'Anna (2000) caracteriza al psicopedagogo como un gestor y describe la gestión psicopedagógica como el conjunto de procedimientos utilizados para intervenir en el aprendizaje a nivel individual, grupal y organizacional, con objetivos preventivos, terapéuticos y de asesoramiento.

La autora también destaca el papel del psicopedagogo en el ámbito de los Recursos Humanos, donde se enfoca en el proceso de aprendizaje en el trabajo, la inserción laboral, la adquisición de nuevas habilidades, y la construcción de la identidad laboral y profesional. Se reflexiona sobre la naturaleza de los conflictos y problemas en estos aprendizajes, así como las estrategias de intervención para detectar, aliviar o resolver estos problemas.

Es dentro del ámbito de los Recursos Humanos, que el psicopedagogo se encarga de la realización de sus tareas, entre ellas de la selección de personal, la capacitación y el asesoramiento ocupacional. En la selección de personal, se desarrolla un sistema de reclutamiento, se identifican perfiles de candidatos y se evalúa su capacidad de adaptación a la cultura organizacional. En cuanto a la capacitación laboral, se promueve el desarrollo de habilidades laborales y se buscan estrategias para resolver problemas de aprendizaje. Por último, en el asesoramiento ocupacional y la orientación laboral, se realiza un diagnóstico de las necesidades de las organizaciones, se diseñan proyectos para abordar esas necesidades, y se ofrece orientación sobre metodologías adecuadas para el adulto y sus grupos de trabajo (D'Anna y Hernández, 2006).

El adulto, como parte del mundo laboral, debe lograr un equilibrio entre sus deseos y responsabilidades. Este equilibrio facilita el control sobre el entorno y condiciona su calidad de vida, demandando disciplina y esfuerzo para avanzar hacia la realización de metas. Se considera al individuo y a la tarea laboral dentro de un contexto específico, donde se enfrentan condiciones tanto internas como externas, y donde se manifiestan los obstáculos y desafíos del aprendizaje laboral (Erikson, 2003).

3.5- Capacitaciones y Aprendizaje en el Ámbito Laboral

Gore (2018), expresa que, para ser parte de un grupo específico, una persona necesita desarrollar las habilidades que dicho grupo demanda y, además, integrarse en él. El proceso de aprender y de integrarse, aunque a menudo se consideran actividades diferentes, en realidad son aspectos de un mismo proceso. Es imprescindible aprender para poder integrarse e integrarse para continuar aprendiendo y seguir con el aprendizaje.

El autor explica que el conocimiento no se reduce solo a un aspecto intelectual, ya que incluye también la aplicación de aprendizajes dentro de contextos sociales definidos. Según Wenger (citado en Gore, 2018), el conocimiento se manifiesta como un acto de pertenencia a una comunidad, lo cual puede materializarse de tres maneras:

1. **Pertenencia por involucramiento:** Se pertenece a un grupo porque se realizan actividades conjuntamente.
2. **Pertenencia por imaginación:** Se siente la pertenencia a un grupo aunque solo se conozca a unos pocos miembros del mismo. Este tipo de pertenencia es imaginativa porque se basa en representaciones mentales.
3. **Pertenencia por alineamiento:** Las actividades propias están sincronizadas con otros procesos para aumentar su efectividad. Esto no significa obediencia, sino coordinación, como por ejemplo, ser puntual o seguir ciertas normas establecidas.

Al considerar las diversas formas de pertenencia, se vuelve evidente que esta es fundamental para la construcción de la identidad. La relación estrecha entre integración y aprendizaje se extiende también a la conexión entre aprendizaje e identidad, los cuales se desarrollan de manera recíproca. A medida que una persona adquiere las habilidades técnicas necesarias para convertirse en un artista y se integra al colectivo de artistas, comienza a construirse a sí misma como tal (Gore, 2018). Conforme la persona se integra y aprende, el autor explica que se va forjando su identidad. Esta identidad jugará un papel crucial en sus futuros aprendizajes e integraciones, ya que determinará qué es significativo y qué no, en quién confiar y en quién no, y a quién compartir su conocimiento. La identidad no solo es un territorio, sino también una frontera. Aprender más allá de estas fronteras implica abrir nuestras identidades; así, las comunidades y fronteras se transforman en experiencias personales.

Steinberg (2006) argumentan que la capacitación y formación en el sector público se basan en la premisa de que las organizaciones gubernamentales necesitan empleados con habilidades para dirigir y gestionar diversas tareas. En este contexto, el desarrollo, producción y adquisición de conocimientos se convierte en una necesidad para abordar los desafíos de la gestión pública. Desde esta perspectiva, las actividades de formación no son eventos aislados,

sino que están integradas en los objetivos institucionales de cada organismo, fortaleciendo así la gestión pública y la recuperación estatal.

Blake (2016) explica que, la capacitación es un proceso fundamental en el desarrollo profesional y organizacional. No se trata simplemente de realizar actividades formativas, sino de asegurar que los individuos estén en condiciones óptimas para llevar a cabo las tareas que se les asignan. Además, enfatiza que la capacitación es una herramienta esencial en la gestión organizacional y no un fin en sí misma. Su propósito es equipar a las personas con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para mejorar su desempeño laboral.

Es por lo expresado que Steinberg (2006), explica que, los programas de formación, elaborados por los miembros de las organizaciones con el apoyo de expertos en educación, se distinguen por su capacidad de adaptarse a las necesidades específicas de cada jurisdicción. La gestión participativa de la formación permite que los empleados sean protagonistas de su propio desarrollo profesional. Sin embargo, es crucial superar las acciones formativas desconectadas de los objetivos principales de la institución, así como la falta de registro y documentación de los procesos de capacitación. Esta complejidad resalta la importancia de una planificación y gestión efectiva de la formación en el ámbito público.

Blake (2016) destaca que una persona no capacitada probablemente no podrá realizar ciertas tareas, pero el hecho de capacitar a alguien no garantiza automáticamente que realizará dichas tareas. Por lo tanto, la capacitación es una condición necesaria pero no suficiente para el rendimiento eficaz. Además, la capacitación debe ser vista como una oportunidad de crecimiento tanto para el individuo como para la organización, proporcionando un valor significativo más allá del simple aprendizaje de nuevas habilidades.

El autor hace la distinción entre los verbos deber y hacer en el ámbito de la capacitación laboral es fundamental para comprender las necesidades de los empleados. Cuando un individuo se enfrenta a una demanda, siente una compulsión, ya sea personal o institucional, que se manifiesta en ese deber. Esta sensación de deber implica una responsabilidad que el individuo debe asumir, instigada por él mismo, por otros, o por una organización. Este deber genera una tensión relacionada con el hacer. La tensión se alivia a través de la acción, es decir, el hacer. Cuando el deber hacer se cumple, la tensión desaparece. Generalmente, la acción requerida está claramente definida y conocida por quien debe realizarla, aunque es vista como una obligación urgente. En muchos casos, se sabe qué se debe hacer y se cuentan con parámetros para evaluar si la acción realizada cumple con las expectativas y si las diferencias están dentro de lo admisible y tolerable. Esta percepción del deber hacer es una parte crucial del proceso de detección de necesidades de capacitación (Blake, 2010).

D'Anna (2006) define la capacitación como una serie de actividades educativas diseñadas para mejorar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal en una empresa. Este proceso implica un aprendizaje a corto plazo, realizado de manera sistemática y organizada, que permite a las personas adquirir conocimientos, habilidades, actitudes y hábitos. Además, es un proceso continuo que involucra el deseo y la necesidad, junto con la capacidad y la posibilidad, considerados como factores individuales que ocurren simultáneamente. En este sentido, la capacitación se concibe como una herramienta integral planificada que se centra en los procesos metacognitivos y actitudinales implicados en la ejecución de tareas. Funciona como un espacio donde se integran el saber-conocer, el saber-hacer y el saber-ser tanto para las personas como para las organizaciones.

La autora plantea que este proceso se desarrolla en un corto plazo y se lleva a cabo de manera sistemática y organizada, permitiendo a los individuos adquirir habilidades y conocimientos esenciales, así como también actitudes y hábitos necesarios para su desempeño laboral. Además, es un proceso continuo que implica tanto el deseo como la necesidad de aprender, considerados como factores individuales que coexisten simultáneamente.

Según Sara D'Anna (2006), el aprendizaje se desglosa en múltiples niveles de análisis interrelacionados:

1. El conocimiento: se investiga desde una perspectiva genética, abordando la construcción del conocimiento que engloba tres formas principales: hereditaria, lógico-matemática y adquirida a través de experiencias que permiten al individuo relacionarse con los objetos y sus propiedades. Este proceso conduce al desarrollo de todas las potencialidades creativas a lo largo de la vida.
2. La subjetividad: un análisis completo del conocimiento no puede obviar la consideración del individuo en su totalidad, incluyendo su mundo imaginario y la formación de su subjetividad única, forjada a través de la construcción de un aparato psíquico y la combinación peculiar de elementos que conforman su identidad histórica. Bajo esta óptica, la conducta no solo es el resultado de logros cognitivos, sino que también está impregnada de significados afectivos que se originan en la dinámica de las relaciones intra e interpersonales, incluyendo los miedos, ansiedades y conflictos inherentes a ellas.
3. La influencia de la cultura y del contexto socioeconómico-político de las organizaciones, que comienza a ejercerse desde las primeras interacciones del individuo en su entorno familiar, escolar y laboral.

Desde una perspectiva estructural de la organización, Mintzberg (1991) explica que la capacitación implica enseñar conocimientos y habilidades relacionadas con el cargo, a diferencia del adoctrinamiento, que se refiere a la asimilación de normas organizacionales. A través del adoctrinamiento, la empresa socializa a sus miembros para sus propios intereses, siendo tanto la capacitación como el adoctrinamiento formas de internalización de comportamientos aceptados.

Se concibe la capacitación como un proceso continuo e indispensable para generar cambios, siendo un medio para lograr metas tanto a nivel individual como organizacional en el ámbito laboral. Es un componente fundamental en el desarrollo educativo a lo largo de la vida laboral de un individuo o una empresa, no siendo un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar objetivos (Mintzberg, 1991).

Chiavenato (2000), manifiesta que los objetivos de la capacitación se centran en el corto plazo, son específicos y buscan proporcionar a los empleados los conocimientos necesarios para desempeñar adecuadamente su trabajo. Por lo general, se lleva a cabo en empresas u organizaciones especializadas en capacitación, y suele ser supervisada por el jefe inmediato del empleado. Se basa en un programa predeterminado y se implementa de manera sistemática para preparar a los empleados para sus responsabilidades laborales. Puede aplicarse a todos los niveles o áreas de la empresa. La capacitación o entrenamiento se considera una inversión empresarial destinada a preparar a un equipo de trabajo para cerrar la brecha entre el rendimiento actual y los objetivos establecidos, es un proceso de educación profesional diseñado para que las personas se adapten a un puesto o función específicos.

El autor Pain (1996) señala que la capacitación surge como una solución a las demandas diarias y proporciona los recursos necesarios para abordarlas. Es esencial que la empresa reconozca este proceso como una función específica, donde el responsable de la capacitación desempeña un papel similar al de un consultor interno. El autor señala que los principales objetivos de la capacitación incluyen:

1. Preparar al personal para desempeñar nuevas tareas de manera inmediata.
2. Ofrecer oportunidades de desarrollo personal continuo.
3. Modificar actitudes para crear un ambiente social más satisfactorio. Esto, a su vez, contribuye a aumentar la productividad organizacional y mejorar el bienestar de los empleados.

Además, Paín (1996), señala que el proceso de capacitación requiere una organización clara para alcanzar sus objetivos, compuesto por cinco etapas que interactúan entre sí y que implican acciones específicas:

1. Análisis situacional.
2. Detección de necesidades.
3. Planificación y diseño de programas de capacitación.
4. Ejecución de las acciones de capacitación.
5. Evaluación y seguimiento del proceso.

La autora D'Anna (2006) explica que, la capacitación dentro de una organización implica la participación de profesionales como psicopedagogos para inducir un cambio. Este cambio implica una serie de actividades que van desde la preparación para el aprendizaje, el propio proceso de aprendizaje y el autoaprendizaje. Se trata de comprender y reconocer cómo el individuo controla sus procesos mentales durante diversas actividades. En la actualidad, la capacitación se ha convertido en un medio para el trabajo, no solo para contrarrestar la obsolescencia o el deterioro, sino también para promover un aprendizaje continuo; por lo tanto, se convierte en un medio para el cambio, lo que la convierte en el modelo cultural para transformar una organización (D'Anna, 2006).

Cuando se diseña un programa de entrenamiento laboral, D'Anna (2006) explica que es esencial considerar las particularidades del aprendizaje en adultos, ya que este tipo de entrenamiento tiene como objetivos principales:

- Integrar el aprendizaje teórico con la práctica.
- Adquirir un método de trabajo apropiado.
- Organizar la información de manera que se capture lo esencial y se pueda llevar a cabo lo que se desea realizar.
- Fomentar el desarrollo de habilidades como la creatividad, el razonamiento, el juicio crítico y la capacidad para tomar decisiones.
- Brindar oportunidades de crecimiento y condiciones adecuadas para todos los miembros de la empresa.

Además, D'Anna (2006) menciona que, dentro de un programa de entrenamiento, se pueden identificar tres enfoques pedagógicos que se complementan mutuamente:

1. Pedagogía de la alternancia: en esta modalidad, los temas se conectan entre sí de manera que no hay un inicio ni un final claramente definidos.
2. Pedagogía funcional: este enfoque resalta la importancia de la aplicación práctica del conocimiento.

3. Pedagogía del descubrimiento: se fomenta la exploración de ideas novedosas que tengan una aplicación práctica. Lo nuevo se presenta como algo interesante y valioso.

Los beneficios de proporcionar capacitación están sustentados ya que se alienta el desarrollo personal, se conoce mejor el puesto de trabajo, así como sus métodos, procedimientos y prácticas, incentiva la moral en el trabajo, favorece las relaciones internas, potencialmente crea líderes, incrementa la comunicación, promueve la calidad en el trabajo y se prepara el trabajador para una promoción. Indudablemente la actividad representa formalmente un proceso de tipo educativo, mismo que va encaminado a cambiar de ser posible las actitudes de la persona en el trabajo y modificando los conocimientos e impulsando una actitud proactiva (Amador Sotomayor, 2016).

Foucault (2002), menciona que, el campo del saber es un espacio donde el individuo adopta una postura y dialoga sobre los objetos, creando un espacio donde se coordinan y subordinan los discursos que definen, aplican y transforman los objetos. Por lo tanto, un cuerpo de conocimiento se caracteriza por las oportunidades de uso y apropiación proporcionadas por el discurso, constituyendo puntos de articulación entre estos discursos.

En este contexto de conocimiento se sitúa la psicopedagogía, donde el campo del psicopedagogo y su fundamento empírico se compone de conocimientos que surgen de la práctica e implican la interrelación, integración y síntesis de una variedad de conceptos provenientes de disciplinas como la psicología, la psicología genética, el psicoanálisis, la antropología, la sociología, la filosofía, la pedagogía, la biología, entre otras (D'Anna, 2000).

La psicopedagogía se presenta como un saber interdisciplinario que articula teorías y está en proceso de consolidarse como una disciplina científica, a través de una interacción dialéctica entre los enunciados teóricos y la práctica concreta. Además del marco teórico de la psicopedagogía laboral, se incorporan conocimientos provenientes de disciplinas afines, como la psicología social, el derecho, la economía, la administración, la filosofía y la biología (D'Anna, 2000).

En términos generales, la autora considera que, se observa que el proceso de aprendizaje en los adultos tiende a ser más gradual en comparación con el de los niños jóvenes, dado que implica la asimilación de una cantidad considerable de conocimientos y experiencias acumuladas a lo largo del tiempo. Sin embargo, esta característica también conlleva una mayor capacidad de análisis de la situación en su totalidad. El aprendizaje en los adultos suele estar motivado por deseos específicos, como la necesidad de progresar profesionalmente, adaptarse al entorno laboral o resolver problemas en el ámbito laboral.

La metodología típica del aprendizaje en adultos se centra en la autogestión o autoaprendizaje. El adulto requiere tiempo para la reflexión, ya que necesita integrarse y relacionarse, así como también siente la necesidad de crear y procrear (Hernández, 2008).

Según Antoine (1971, citado en Hernández, 2008), las cuatro características del aprendizaje adulto son las siguientes:

1. Reflexión: El aprendizaje en adultos implica reflexión, lo que significa que son conscientes de su entorno, de sus experiencias y asumen responsabilidades debido a su conocimiento sobre sus objetivos y acciones.
2. Fluidez: Los adultos tienen la capacidad de percibir y discernir con facilidad las diferentes relaciones entre los distintos elementos.
3. Cristalización: El aprendizaje en adultos conduce a la formación de hábitos que se reflejan en su comportamiento.
4. Desapego emocional: Los adultos pueden separarse de sus sentimientos y valoraciones subjetivas para ver las cosas de manera objetiva.

Los adultos tienden a adherirse a la lógica de atributos, lo que resulta en una inclinación hacia la acumulación pasiva de conocimientos. Esta tendencia lleva a una mayor preocupación por la investigación que por el conocimiento en sí mismo, lo que distorsiona la valoración del proceso y los resultados del aprendizaje. Por lo tanto, la importancia del aprendizaje radica siempre en situaciones de la vida real, ya que implica la capacidad de transferir conocimientos, herramientas e instrumentos a contextos laborales específicos (Hernández, 2008).

Según Yeo (2005, citado en Solf Zárate, 2007), el trabajo es algo que se aprende, al igual que aprender a ser un trabajador. Por lo tanto, no es una actividad inherente o natural para las personas. Los cambios en la naturaleza y organización del trabajo a lo largo de la historia han contribuido de tres maneras diferentes a la conciencia del trabajo como una actividad humana, Yeo (2005, citado en Solf Zárate, 2007), los describe de la siguiente manera:

1. La especialización, genera una fragmentación del trabajo a la que las personas reaccionan para protegerse a sí mismas.
2. La racionalización, que implica el estudio y la estandarización de las tareas laborales, siguiendo el modelo taylorista, lo que resulta en la exclusión de las personas menos capacitadas y de mayor edad. Esta situación desencadena una reacción social y moral.

3. La concentración industrial, que conlleva la formación de la solidaridad entre los trabajadores, lo que a su vez transforma el estatus del trabajador y contribuye a la evolución del concepto mismo de trabajo.

Las organizaciones laborales se encuentran frente a la necesidad constante de ajustarse a las demandas de un entorno cada vez más competitivo. Para lograr esto, deben realizar ajustes en sus estructuras organizativas, tecnología, gestión del personal, entre otros aspectos (Yeo, 2005, citado en Solf Zárate, 2007). Este proceso de adaptación implica un proceso de aprendizaje, que se define como una transformación duradera en el comportamiento y habilidades humanas como resultado de la experiencia y la práctica (Landy, 2005, citado en Solf Zárate, 2007).

Solf Zárate (2007), menciona que un factor que ha aumentado la importancia del aprendizaje dentro de las organizaciones es la necesidad de ir más allá del enfoque tradicional de entrenamiento proporcionado exclusivamente por los departamentos de capacitación. En cambio, se ha adoptado un enfoque que fomenta el aprendizaje en todas las actividades que realiza el empleado, especialmente en la ejecución de sus tareas. Para el autor, el aprendizaje organizacional se refiere a los procesos mediante los cuales una organización constantemente adquiere nuevos ajustes y conocimientos con el fin de adaptarse eficazmente a los cambios internos y externos del entorno, y para mantener un desarrollo y una existencia sostenible.

Desde una perspectiva conductual, según Swieringa y Wierdsma (1995, citado en Solf Zárate, 2007), el aprendizaje organizacional se produce cuando un cambio en el comportamiento de un individuo afecta al de otros. Por lo tanto, el aprendizaje organizacional implica la influencia de un individuo en las acciones de otro u otros, ya sea de manera directa o indirecta, a través de la cultura organizacional (valores predominantes) o de los reglamentos, políticas y normativas laborales.

Según D'Anna (2006), la experiencia en el ámbito laboral no se limita al tiempo empleado en una tarea específica, sino que implica la capacidad de autocrítica, la toma de conciencia de los propios errores y la disposición para aprender de ellos. El proceso simplificado de aprendizaje, tal como lo describe D'Anna (2006), parte de un problema experimentado por el trabajador en su entorno laboral. Este problema genera una sensación de desequilibrio y discrepancia, lo que impulsa al individuo a buscar una solución. El proceso se desarrolla en tres momentos distintos:

- En el primer momento, el trabajador se encuentra en un estado de descubrimiento y necesidad, donde se moviliza para encontrar una solución al problema. Cada problema requiere ser identificado y analizado cuidadosamente para poder ser

enunciado con precisión, lo que implica una concientización sobre la situación en la que se encuentra.

- En el segundo momento, se organiza el problema y se lleva a cabo un análisis lógico del mismo, dividiéndolo en subproblemas para una mejor comprensión. Se realizan operaciones de comparación y sustitución, siguiendo un enfoque cartesiano para abordar cada parte del problema de manera sistemática. Este momento también implica la elaboración de hipótesis para guiar el proceso de resolución.
- En el tercer momento, se procede a verificar los datos y a encontrar una solución al problema. Esto implica comprobar la validez de las hipótesis planteadas y determinar la mejor manera de resolver el problema de manera efectiva. A lo largo de estos tres momentos, cada individuo desarrolla un estilo de aprendizaje único y predominante en función de su experiencia y habilidades.

El Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP), en consonancia con los objetivos del Plan Trienal de la Gestión Pública (2004-2007), tiene como meta fortalecer las organizaciones estatales mediante la formación y capacitación de su personal. Para el IPAP, es fundamental que cada organismo elabore planes o programas de formación alineados con sus proyectos institucionales para el desarrollo de su personal (Steinberg, 2006).

Steinberg (2006), explica que, para el IPAP, la capacitación y formación son esenciales para que las organizaciones públicas cuenten con empleados y funcionarios capaces de dirigir y gestionar diversas tareas gubernamentales. Desde esta perspectiva, la formación no se limita a cursos, talleres o seminarios aislados, sino que está integrada en el proyecto institucional de cada organismo, lo que contribuye a fortalecer la gestión pública y la recuperación estatal. La complejidad creciente de la planificación y gestión de la capacitación en las instituciones públicas resalta la necesidad de establecer un área institucional específica para la formación y capacitación, que apoye la implementación de políticas públicas en cada organismo.

3.4- Motivación Laboral

La motivación se refiere a la influencia de fuerzas activas o impulsoras, es decir, las necesidades humanas. Existe una variabilidad considerable entre las personas en términos de motivación, ya que las necesidades humanas que influyen en el comportamiento pueden dar lugar a diferentes patrones de conducta individual. Además, tanto los valores personales como los sistemas cognitivos y las habilidades para alcanzar metas son distintos entre individuos. Además, estas necesidades, valores y capacidades pueden cambiar con el tiempo dentro del mismo individuo (Campos Doria y Díaz Ramírez, 2003).

La presencia de motivación es fundamental para el proceso de aprendizaje, ya que sin ella los individuos suelen tener dificultades para aprender. La motivación actúa como un impulso clave que estimula el desarrollo cognitivo y enciende el proceso de aprendizaje en los niños (Ospina Rodríguez, 2006). Como expresa el autor, la motivación es el resultado de la interacción de la persona con una situación. Fernández (1987), plantea que, las personas difieren en su impulso motivacional; el grado de motivación varía entre las personas y dentro de cada una según el momento. La motivación, en general, se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta; en el contexto organizacional, se refiere al esfuerzo por conseguir las metas organizacionales.

Maslow (citado en Campos Doria y Díaz Ramírez), expresa que, incluso después de que se satisfacen todas las necesidades básicas, los individuos aún pueden experimentar insatisfacción y ansiedad si no están involucrados en actividades que se alineen con sus capacidades y características personales. Este estado de insatisfacción se denomina necesidad de autorrealización. La autorrealización se refiere al impulso de una persona por alcanzar la satisfacción personal, es decir, la tendencia a realizar su potencial latente. Este impulso se puede entender como el deseo de desarrollar completamente las características individuales de uno mismo, aspirando a convertirse en la mejor versión posible de sí mismo, en consonancia con su naturaleza única.

Según Piaget (2008), el proceso de aprendizaje implica el desarrollo de una inteligencia que se adapta cada vez mejor a los desafíos del mundo. Este desarrollo no se debe únicamente a la maduración natural de las capacidades cognitivas, sino también al progreso gradual de estas capacidades a lo largo del crecimiento, lo que permite un rendimiento más avanzado y eficaz.

Fernández (1987), plantea que el proceso de aprendizaje humano implica la interacción de varios elementos: el organismo individual heredado, el cuerpo concebido de manera especular, la inteligencia construida a través de la interacción y la estructura del deseo. Este proceso de aprendizaje es fundamentalmente relacional, y su manifestación creativa implica la conexión entre la inteligencia y el deseo, así como un equilibrio entre la asimilación y la acomodación. En resumen, el aprendizaje implica la interrelación del organismo, el cuerpo, la inteligencia y el deseo del individuo, influenciado por su contexto social y vínculo específico.

López Barra y Ruiz Otero (s/f) abordan la función conocida como desarrollo de los recursos humanos, la cual desempeña un papel fundamental en la gestión de los recursos humanos. Esta función se centra en asegurar que los empleados estén motivados para incrementar su productividad y asumir roles de mayor responsabilidad, lo cual implica una serie de actividades, entre las cuales se incluyen:

- El estudio de la motivación laboral e implantación de métodos de motivación.
- Detección de las necesidades de formación de los trabajadores.
- Diseño de planes formativos generales o específicos.
- Puesta en marcha de planes de formación, con el objeto de que los trabajadores mejoren las competencias laborales.
- Diseño e implementación de sistemas de evaluación de los empleados.

Es evidente que una de las principales funciones es la capacitación del personal para mejorar sus habilidades y aptitudes en el ámbito laboral. Cuando los empleados tienen la oportunidad de desarrollarse tanto personal como profesionalmente en su lugar de trabajo, se observa un aumento en su compromiso, motivación y contribución, lo que hace que la empresa sea más competitiva, fenómeno conocido como ventaja competitiva de los Recursos Humanos. Esta ventaja se logra a través de políticas específicas como programas de capacitación, iniciativas de motivación, medidas para la conciliación entre la vida personal y laboral, establecimiento de trayectorias profesionales y políticas de igualdad, entre otras (López Barra y Ruiz Otero, s/f).

Ramírez, Abreu y Badii (s/f, citado en Chacón-Zapata, 2019), señalan que una de las principales preocupaciones de las empresas contemporáneas radica en cómo motivar a su personal para que se esfuercen más en sus responsabilidades y aumenten su satisfacción y compromiso laboral. Según Schultz (1991, citado en Chacón-Zapata, 2019), a pesar de los avances en reclutamiento, selección y capacitación de empleados, la calidad del trabajo no mejorará si el personal no está motivado para dar lo mejor de sí mismo. Para Guerra (2011, citado en Chacón-Zapata, 2019), la motivación del personal es fundamental para impulsar el desarrollo de los trabajadores y, en consecuencia, mejorar la productividad organizacional, siendo un elemento clave para crear un ambiente laboral favorable. Para mantener este nivel de compromiso, las instituciones deben reconocer la colaboración de sus miembros y establecer estrategias que fomenten la motivación del personal, asegurando un rendimiento eficiente que contribuya al logro de objetivos y metas, satisfaciendo tanto las expectativas organizacionales como las individuales.

Según Davis y Newstrom (1993, citados en Chacón-Zapata, 2019), la motivación se deriva de tres factores: el deseo de una recompensa (valencia), la percepción de que el esfuerzo llevará a un desempeño exitoso (expectativa) y la creencia de que dicho desempeño resultará en la obtención de la recompensa (instrumentalidad).

La pirámide de Maslow forma parte de una teoría psicológica que investiga sobre la motivación y las necesidades humanas, que son los impulsos que nos llevan a actuar de cierta manera. Según Maslow (1991), las acciones se derivan de la motivación dirigida a cubrir necesidades, las cuales pueden ser clasificadas según su importancia para nuestro bienestar. El estudio de Maslow (1991) sobre la naturaleza humana llevó a varias conclusiones, entre las que se incluyen las siguientes ideas básicas:

- 1) Los seres humanos tienen una tendencia innata hacia niveles superiores de salud, creatividad y autorrealización;
- 2) La neurosis puede considerarse como un obstáculo para la autorrealización;
- 3) La evolución hacia una sociedad sinérgica es un proceso natural y esencial, donde cada individuo puede alcanzar un alto nivel de autodesarrollo sin limitar la libertad de los demás;
- 4) La eficacia laboral y el crecimiento personal no son incompatibles, ya que el proceso de autorrealización conduce a niveles más altos de eficiencia en cada individuo.

Maslow (1991) también aborda los medios y los fines para la motivación, señalando que los deseos en la vida cotidiana suelen ser medios para alcanzar un fin más que fines en sí mismos. Por tanto, el estudio de la motivación debe considerar tanto los fines, deseos o necesidades últimas del ser humano.

3.5- Gestión del Psicopedagogo Laboral

Hernández (2008) propone que la gestión del psicopedagogo laboral se enfoca en el aprendizaje del trabajo: al actuar como capacitador, son analizadores del sistema, y por lo tanto se encuentran fuera de él. El rol se encuentra sistematizado en dos etapas: investigación e intervención. Y es a través de la actitud clínica de los psicopedagogos, la capacitación incluye la orientación ocupacional, mediante la detección de problemáticas en el aprendizaje del trabajo, y su posibilidad de apoyo o reubicación dentro del lugar de trabajo (Hernández, 2008).

La gestión psicopedagógica se caracteriza por la aplicación de diversas técnicas y estrategias dirigidas a influir en el proceso de aprendizaje tanto a nivel individual como grupal y organizacional. Sus objetivos abarcan aspectos preventivos, terapéuticos, así como orientación y asesoramiento (Hernández, 2008). Y como menciona la autora, si se habla de gestión del psicopedagogo laboral, se la debe entender como el conjunto de procedimientos para operar sobre la realidad del aprendizaje que sucede en el sujeto dentro de la edad adulta, ya sea a nivel individual, grupal u organizacional.

El accionar laboral del psicopedagogo no se limita al diagnóstico y asistencia de las dificultades de aprendizajes del adulto, sino que se extiende al campo de la psicoprofilaxis,

previando y promoviendo mejores aprendizajes en las personas y las organizaciones. Dicha tarea también se hace extensiva a la investigación, revisando y comprobando los enunciados teóricos que permitan una mejor inserción del ser humano en el ámbito laboral (Hernández, 2008).

La gestión del psicopedagogo laboral, según Hernández (2008), se enfoca en el aprendizaje en el ámbito laboral y puede ser categorizada según tres criterios diferentes pero complementarios:

1. En términos de su propósito, la gestión puede ser preventiva, asistencial o centrada en la docencia e investigación.
2. Dependiendo del entorno físico donde se lleva a cabo la gestión: consultorios, hospitales, empresas, instituciones educativas y otros tipos de organizaciones.
3. Según el nivel de análisis considerado: intrasubjetivo (individual), intersubjetivo (grupal) y transubjetivo (contexto cultural, organizacional y social).

Por consiguiente, cada gestión específica se define mediante la intersección de estos tres criterios. Por ejemplo, intervenir en el conflicto de un empleado en una empresa implica un propósito asistencial, un entorno organizacional y un análisis que puede ser intrasubjetivo si las dificultades se originan principalmente a nivel individual (Hernández, 2008).

La gestión del psicopedagogo según Hernández (2008), en el ámbito laboral se enfoca en el proceso de aprendizaje relacionado con el trabajo. Este proceso comienza con una demanda, que es una solicitud que surge de necesidades específicas. La demanda se fundamenta en la necesidad, pero es crucial que esta vaya acompañada de la capacidad y el poder para llevarla a cabo. La gestión del psicopedagogo laboral está vinculada al concepto de ocupación y quehacer.

Hernández (2008), menciona que la gestión del psicopedagogo laboral se clasifica según tres criterios complementarios:

1. En función de su propósito, puede ser preventiva, asistencial o relacionada con la enseñanza e investigación. Por ejemplo, en el ámbito asistencial, puede involucrar la orientación laboral, la resolución de conflictos en la identidad profesional y el abordaje de dificultades de aprendizaje en adultos. En cuanto a la enseñanza, podría incluir la participación en equipos interdisciplinarios para la elaboración de planes curriculares y el desarrollo de la carrera profesional.
2. Según el lugar físico donde se lleva a cabo, como consultorios, hospitales, empresas, organizaciones escolares, entre otros.

3. Basado en el nivel de análisis considerado: individual (personas), grupal (grupos) y contextual (contexto cultural, organizaciones, sociedad).

El papel del psicopedagogo como capacitador implica emplear una disociación instrumental para establecer los momentos adecuados de acercamiento y distanciamiento que permitan generar cambios. Además de desempeñarse como capacitadores, también actúan como analizadores del sistema, manteniéndose externos a él. Este rol se divide en dos etapas: investigación e intervención. Durante la investigación, se observan los conflictos conscientes e inconscientes, así como las ansiedades y defensas asociadas al proceso de aprendizaje. La intervención, por otro lado, es esencial para inducir cambios. En este contexto, los procesos de transferencia y contratransferencia siempre están presentes en el trabajo de los capacitadores. A través de una actitud clínica, la capacitación realizada por los psicopedagogos incluye la orientación ocupacional, identificando problemas en el aprendizaje laboral y ofreciendo apoyo o reubicación dentro de la empresa (Hernández, 2008).

4. Método

4.1- Diseño de Estudio

El diseño metodológico adoptado para esta investigación es de tipo cualitativo, con un alcance exploratorio-descriptivo. Esta elección responde a la necesidad de comprender e interpretar en profundidad las percepciones, experiencias y significados que los empleados de la Administración Pública de la ciudad de Resistencia atribuyen a la ausencia de profesionales de la psicopedagogía en el ámbito laboral y a los procesos de capacitación dentro de sus instituciones.

Según Hernández Sampieri (2014), los estudios exploratorios son adecuados cuando se aborda un fenómeno escasamente investigado o poco comprendido, permitiendo identificar variables relevantes, conceptos clave y problemáticas que requieren mayor análisis. En este caso, el rol del psicopedagogo en contextos laborales públicos constituye un campo incipiente que amerita ser examinado desde la perspectiva de los actores involucrados.

Es por lo que se recurre al enfoque descriptivo en tanto se busca caracterizar y documentar las características de los procesos de capacitación existentes, así como las prácticas y carencias organizacionales en relación al acompañamiento de los trabajadores. Este tipo de diseño permite especificar propiedades, cualidades y rasgos de las situaciones observadas (Hernández Sampieri, 2014).

El estudio se estructura bajo un diseño no experimental y de corte transversal, ya que no se manipulan variables y la información se recolecta en un único momento temporal. Se centra en la recolección de datos primarios mediante entrevistas semiestructuradas, lo cual favorece la reconstrucción de significados a partir del discurso de los participantes en sus contextos reales (Cazau, 2006).

Este diseño metodológico se orienta a explorar y describir la realidad organizacional tal como se presenta, prestando especial atención a los elementos subjetivos que configuran las experiencias laborales, formativas y motivacionales de los empleados públicos. A través del abordaje cualitativo, se busca construir un conocimiento situado que permita visibilizar necesidades, tensiones y oportunidades de mejora en los procesos de formación y acompañamiento desde una perspectiva psicopedagógica laboral.

4.2- Participantes - Muestras

La muestra estará compuesta por 15 empleados de la Administración Pública de Resistencia, Argentina, de entre 30 a 50 años de edad. Se utilizará un muestreo no probabilístico y se seleccionarán participantes que representen una diversidad de roles y

experiencias dentro de la organización. No se establecen criterios de inclusión o exclusión específicos.

La participación de estos trabajadores es voluntaria y anónima, los cuales accedieron a participar de la siguiente investigación mediante las respuestas a entrevistas semiestructuradas que le fueron realizadas.

Asimismo, dicho muestreo será de característica intencional ya que la selección estará determinada por el juicio del investigador, en función de los conocimientos previos de los elementos de la población.

4.3- Instrumentos de Recolección de Datos

Los participantes serán contactados a través de invitaciones personalizadas para participar de entrevistas semiestructuradas. Estas entrevistas se llevaron a cabo en un ambiente cómodo y confidencial, donde los participantes podían expresar libremente sus opiniones y experiencias. El análisis de datos se realizaron mediante técnicas de codificación y categorización de la información recopilada, buscando identificar patrones y temas emergentes relevantes para los objetivos de la investigación, y para el cual se utilizan los elementos de recolección de datos y luego lograr describir las preguntas de investigación en el proceso de interpretación, para lo cual se guiará por temas significativos dentro de la investigación (Hernández Sampieri, 2014).

4.4- Procedimiento

El procedimiento de la investigación se llevó a cabo en varias etapas. Primero, se realizó una exploración en el terreno para recopilar información sobre la ausencia de profesionales de la psicopedagogía en el ámbito laboral y organizacional y las capacitaciones en la administración pública de Resistencia. Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas tanto con responsables de Recursos Humanos como con trabajadores de la Administración Pública para obtener información detallada sobre estas cuestiones.

Una vez recopilados los datos, se procedió a su análisis utilizando técnicas de codificación y categorización. Este análisis permitió identificar patrones y temas emergentes relevantes para los objetivos de la investigación. Finalmente, se elaboraron conclusiones y recomendaciones basadas en los hallazgos obtenidos durante el proceso de investigación.

4.5- Utilización del Consentimiento Informado

En el proceso de obtención del consentimiento informado, se proporciona una descripción detallada de los objetivos y propósito de la investigación, así como las expectativas de participación de los sujetos involucrados. Se enfatiza la naturaleza voluntaria y anónima de

la participación, explicando los procedimientos, que en este caso incluyen la respuesta a entrevistas semiestructuradas. Se asegura la confidencialidad de las respuestas y la privacidad de los participantes, y se menciona la posible divulgación de los resultados a nivel institucional y en contextos académicos, manteniendo siempre la confidencialidad.

El procedimiento para obtener el consentimiento se describe minuciosamente, garantizando que los participantes hayan firmado el formulario antes de su inclusión en el estudio y hayan recibido copias para su referencia personal.

En relación con la voluntariedad y los derechos del participante, se resalta la opción de retirarse en cualquier momento sin sufrir consecuencias negativas. Se informa a los participantes sobre su derecho a solicitar información sobre los resultados y se proporciona información de contacto para consultas relacionadas con la investigación.

Se asegura la preservación de la identidad y el cumplimiento legal, comprometiéndose a seguir todas las regulaciones legales aplicables y a salvaguardar la identidad de los participantes en todos los informes y presentaciones.

5- Resultados

El presente apartado aborda los hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a empleados de la Administración Pública de la ciudad de Resistencia. Estas entrevistas estuvieron orientadas a explorar la percepción de los participantes sobre la psicopedagogía laboral, la capacitación en sus entornos de trabajo, y los factores que afectan su desempeño, motivación y desarrollo profesional. A continuación, se pasan a analizar los resultados organizados de forma cualitativa, destacando las tendencias predominantes y citas relevantes que enriquecen el análisis.

Conocimiento sobre la psicopedagogía laboral

La mayoría de los entrevistados (9 de 15) afirmó tener un conocimiento básico sobre la psicopedagogía laboral o su uso en el entorno de trabajo. Entre las percepciones, se identificó que los participantes la relacionan principalmente con la mejora del rendimiento, la capacitación y la resolución de conflictos. Por ejemplo, el entrevistado 1 destacó: *“Creo que sí. Y mejoraría el rendimiento de los empleados”*, mientras que el entrevistado 6 afirmó: *“Podría intervenir mediante capacitación y ayuda al personal”*.

Sin embargo, seis participantes expresaron desconocer la psicopedagogía laboral o cómo podría aplicarse en su entorno laboral. El entrevistado 9 señaló simplemente: *“No conozco”*, mientras que otros, como el entrevistado 8, mostraron una noción limitada al asociarla exclusivamente con el ámbito educativo.

Por otro lado, algunos participantes que dijeron estar al tanto proporcionaron descripciones detalladas y específicas. El entrevistado 5 explicó: *“Podría intervenir en conflictos que desencadenan los roles y funciones, cuando algún agente se encuentre imposibilitado respecto de su aptitud y actitud”*, evidenciando un entendimiento más profundo de las posibles intervenciones psicopedagógicas.

Percepción sobre la intervención de psicopedagogos en el ámbito laboral

Más de la mitad de los entrevistados (10 de 15) reconoció estar al tanto de que un psicopedagogo puede intervenir en el ámbito laboral. Dentro de esta categoría, se identificaron percepciones asociadas a la organización, la mediación de conflictos y la capacitación. El entrevistado 2 señaló: *“La psicopedagogía laboral permitiría a los empleados de la administración tener una guía para desarrollar mejor su labor”*.

No obstante, cinco participantes expresaron desconocer esta posibilidad, como el entrevistado 3, quien simplemente respondió: *“No”*. Este desconocimiento evidencia una

oportunidad para educar sobre el alcance y los beneficios de la psicopedagogía en los espacios laborales.

En términos específicos, algunos participantes asociaron esta intervención con la resolución de problemas organizacionales. El entrevistado 10 opinó: *“Es necesario ya que un profesional tiene las herramientas necesarias como para mediar en algunos conflictos o posibles conflictos que se dan en las diversas áreas laborales”*. Esto destaca la percepción de que la psicopedagogía podría contribuir significativamente al fortalecimiento de las dinámicas internas.

Impacto de la ausencia de psicopedagogos en el desempeño laboral

La mayoría de los entrevistados (10 de 15) considera que la ausencia de profesionales especializados en psicopedagogía ha impactado negativamente en su desempeño laboral. Entre las razones mencionadas, destacan la falta de orientación, empatía y capacitación. Por ejemplo, el entrevistado 2 indicó: *“Si tuviéramos profesionales en psicopedagogía estaríamos guiados por profesionales y contenidos a nivel profesional”*.

Además, algunos participantes señalaron que la ausencia de estos profesionales ha dificultado la adaptación a nuevos procesos, especialmente tecnológicos. El entrevistado 6 comentó: *“Cuando se generan dudas o evolucionan las formas de realizar los trabajos, no hay a quien acudir o quien ayude, más a los que somos mayores y nos cuesta entender la tecnología”*.

Por otro lado, cinco participantes no percibieron un impacto significativo debido a esta carencia, justificando sus respuestas con comentarios como el del entrevistado 4: *“Porque no poseen formación artística y desconocen la pedagogía escénica”*. Esto refleja que algunos empleados consideran que el impacto de la psicopedagogía podría variar según el área de trabajo.

Evaluación del proceso de orientación y capacitación

La percepción general sobre el proceso de orientación y capacitación al ingresar a la Administración Pública fue predominantemente negativa. Ocho de los entrevistados describieron este proceso como *inexistente*. Por ejemplo, el entrevistado 1 declaró: *“Inexistente. Jamás recibí una capacitación laboral”*.

Cinco participantes calificaron el proceso como *inadecuado*, evidenciando que aunque existen intentos de orientación, estos no son suficientes. El entrevistado 6 describió el proceso como *“Inadecuado”*, mientras que el entrevistado 12 lo percibió como *“Parcialmente claro”*.

Ninguno de los participantes calificó el proceso como *claro y completo*, lo que refleja una debilidad estructural en las prácticas de Recursos Humanos.

Importancia de una capacitación estructurada

La mayoría de los entrevistados (12 de 15) consideró que una capacitación más estructurada podría influir positivamente en su rendimiento y satisfacción laboral. Por ejemplo, el entrevistado 10 expresó: *“La capacitación que reciben los empleados es muy escueta. Debería ser requisito para el ingreso tener manejo del paquete de Office, ya que es la herramienta básica hoy día”*.

Solo tres participantes mostraron dudas o no coincidieron con la afirmación. Por ejemplo, el entrevistado 5 opinó: *“No coincido con la palabra ‘estructurada’”*. Sin embargo, entre quienes respondieron afirmativamente, emergió un consenso sobre la necesidad de capacitaciones organizadas que aborden tanto las necesidades cotidianas como las habilidades a largo plazo.

Situaciones laborales que podrían mejorar con apoyo psicopedagógico

Los entrevistados identificaron múltiples áreas donde la intervención de un psicopedagogo podría haber mejorado la dinámica laboral. Estas incluyen:

1. **Adaptación y organización interna:** El entrevistado 7 destacó la importancia de facilitar procesos de cambio en la jefatura y los equipos.
2. **Resolución de conflictos y comunicación:** El entrevistado 12 señaló: *“Un psicopedagogo podría mejorar la comunicación y las relaciones en el equipo de trabajo”*.
3. **Capacitación y manejo de sistemas:** El entrevistado 6 mencionó la implementación del Sistema de Gestión de Trámites como un caso donde la falta de capacitación generó problemas significativos.

Citas adicionales, como la del entrevistado 15, refuerzan la idea de que incluso aspectos básicos del trabajo podrían beneficiarse: *“Cualquiera de las tareas cambiarían, desde el armado de notas hasta la comprensión lectora y ortografía”*.

Impacto de la intervención psicopedagógica en la adaptación y desarrollo profesional

La mayoría de los participantes reconoció que la intervención de un psicopedagogo podría beneficiar significativamente tanto la adaptación al trabajo como el desarrollo profesional. Entre las principales áreas mencionadas se encuentran:

1. **Incremento en el rendimiento y seguridad laboral:**

El entrevistado 6 comentó: *“Me sentiría más segura, además tendría a quién acudir cuando surjan inconvenientes en mi desempeño laboral”*.

2. **Fortalecimiento de relaciones interpersonales y empatía:**

El entrevistado 10 señaló: *“La empatía adoptada por todo el personal podría mejorar la situación laboral, haciendo todo más llevadero”*.

3. **Capacitación continua y claridad organizativa:**

Algunos participantes destacaron la necesidad de espacios para capacitaciones continuas, como el entrevistado 13: *“Mantenernos actualizados sería ideal para mejorar los cambios”*.

4. **Reducción del estrés y mejora del bienestar emocional:**

El entrevistado 9 enfatizó: *“Ayudaría a que el día laboral se desarrolle en forma tranquila y sin salir con dolor de cabeza”*.

5. **Resolución de problemas estructurales:**

Algunos identificaron la posibilidad de mejorar procesos administrativos, como expresó el entrevistado 15: *“Por mi parte, mejoraría en el conocimiento de los circuitos administrativos, aunque son tan especiales los trabajadores, que los jefes de áreas los cambian todos los días acorde a lo que a ellos les parece”*.

Motivación y participación en programas de capacitación

La mayoría de los entrevistados indicó que su nivel de motivación al participar en programas de capacitación varía, pero predomina una percepción de motivación baja. Dos participantes calificaron su motivación como *muy baja*, cinco como *baja*, dos como *moderada* y cinco como *alta* o *muy alta*.

Los factores que influyen en su motivación incluyen:

- **Relevancia del contenido:** Señalada por cuatro entrevistados como el principal factor motivador. Por ejemplo, el entrevistado 7 afirmó: *“La relevancia del contenido es esencial para que lo que aprenda tenga sentido en mi trabajo”*.
- **Calidad de los instructores:** Tres participantes enfatizaron la importancia de contar con instructores capacitados, como expresó el entrevistado 5: *“La calidad de los instructores marca la diferencia”*.
- **Oportunidades de avance profesional:** Identificadas por otros cuatro entrevistados como un factor clave para sentirse motivados.
- **Apoyo de la organización:** Tres participantes señalaron que sentirse respaldados por la organización influye directamente en su interés por participar en capacitaciones.

Factores que afectan la motivación general en el lugar de trabajo

La mayoría de los entrevistados describió el nivel de motivación en su lugar de trabajo como *bajo* (6 menciones), seguido por quienes lo perciben como *medio* (4 menciones) y aquellos que indicaron que la motivación *varía* (2 menciones). Solo dos participantes calificaron la motivación como *alta*.

El entrevistado 7 expresó: *“El nivel de motivación es bajo, pero con cambios adecuados podría mejorar significativamente”*, mientras que el entrevistado 12 destacó: *“Varía mucho según la actitud de los superiores y las condiciones del ambiente laboral”*.

Mejoras esperadas con la intervención psicopedagógica

Por último, los participantes destacaron que la intervención de un profesional de la psicopedagogía podría mejorar aspectos relacionados con:

1. **Calidad del trabajo:**

El entrevistado 1 afirmó: *“Mejoraría la calidad de cada área”*.

2. **Salud mental y emocional:**

El entrevistado 9 enfatizó: *“Mejoraría en la salud mental y en la apertura de los demás”*.

3. **Comunicación y cohesión de equipo:**

El entrevistado 12 señaló: *“Nos daría estrategias para que el ambiente fluya y nos conectemos más”*.

4. **Empatía y respeto:**

El entrevistado 10 consideró que la intervención fortalecería *“la parte humana, como la empatía entre compañeros”*.

Los hallazgos reflejan la necesidad urgente de abordar los desafíos estructurales y emocionales que afectan el desempeño y la satisfacción laboral de los empleados. La incorporación de un profesional de la psicopedagogía en el ámbito laboral se percibe como una solución integral para mejorar la comunicación, motivación, capacitación y bienestar emocional dentro de la organización.

Percepciones sobre las capacitaciones y su efectividad

Al indagar sobre los tipos de actividades de capacitación consideradas más efectivas para mantener o aumentar la motivación en el trabajo, la mayoría de los entrevistados destacó los talleres (11 menciones) como la herramienta preferida. Esto se debe a su carácter práctico y participativo, que permite aplicar lo aprendido directamente en el ámbito laboral.

El entrevistado 10 afirmó: *“Todas las herramientas mencionadas son necesarias, cada una aporta de manera distinta al desarrollo laboral”*, mientras que otros, como el entrevistado 8, también incluyeron seminarios, congresos y conversatorios como opciones efectivas.

Otras actividades mencionadas incluyen formación en línea (4 menciones) y mentorías (3 menciones). Algunos participantes también señalaron que la elección del tipo de capacitación debe estar alineada con las necesidades actuales de los trabajadores y la realidad del contexto organizacional. Por ejemplo, el entrevistado 5 opinó: *“Todo sirve, siempre que se atienda a lo que requiere la realidad actual y a los recursos disponibles”*.

Factores que afectan la motivación para participar en capacitaciones

Al explorar las situaciones que han afectado positiva o negativamente la motivación de los empleados para participar en capacitaciones, emergieron varios temas recurrentes:

1. Factores negativos:

- Falta de continuidad en las capacitaciones: El entrevistado 7 señaló que *“la falta de continuidad de los Congresos ha sido un aspecto negativo”*.
- Entornos laborales tóxicos: Algunos participantes mencionaron la influencia negativa de compañeros de trabajo y supervisores, como el entrevistado 2, quien afirmó: *“A veces el entorno laboral no es un ambiente sano, ya que hay personas muy tóxicas”*.
- Contenido irrelevante o politizado: El entrevistado 6 compartió una experiencia negativa al participar en una capacitación: *“No comprendí a quien dictaba la charla, y estaba dirigida a cuestiones políticas”*.

2. Factores positivos:

- Intercambio colaborativo: El entrevistado 7 destacó la importancia de actividades grupales, como los Congresos de Cultura, que fomentan el sentido de pertenencia y motivación.
- Reconocimiento del impacto en el rendimiento: Algunos participantes mencionaron que las capacitaciones bien diseñadas y ejecutadas lograron motivarlos positivamente.

Niveles de motivación general en el lugar de trabajo

La percepción general sobre los niveles de motivación en el lugar de trabajo es predominantemente negativa. Seis entrevistados describieron el nivel de motivación como *bajo*, cuatro como *medio* y dos como *varía*, lo que indica fluctuaciones dependiendo del contexto laboral.

El entrevistado 7 comentó: *“El nivel de motivación es bajo, pero con cambios adecuados podría mejorar significativamente”*. Asimismo, se identificaron factores específicos que contribuyen a esta baja motivación, como la falta de reconocimiento, el ambiente laboral tóxico y las limitadas oportunidades de avance profesional.

Relevancia de la intervención psicopedagógica

Al investigar los aspectos que podrían mejorar con la intervención de un profesional en psicopedagogía, los entrevistados identificaron áreas clave como la calidad del trabajo, la comunicación, la empatía y el desarrollo emocional.

El entrevistado 1 afirmó: *“Mejoraría la calidad de cada área”*, mientras que el entrevistado 12 destacó: *“Nos daría estrategias para que el ambiente fluya y nos conectemos más”*.

Otros participantes mencionaron beneficios potenciales relacionados con la salud mental y el bienestar emocional. El entrevistado 9 enfatizó: *“Mejoraría en la salud mental y en la apertura de los demás”*.

Por último, algunos entrevistados identificaron la necesidad de una mayor cohesión y organización interna, como señaló el entrevistado 15: *“Todo el desempeño del personal podría beneficiarse”*.

Los datos recolectados muestran una percepción generalizada de carencias en los procesos de orientación, capacitación y apoyo en el entorno laboral de la Administración Pública de Resistencia. Las personas entrevistadas reconocen la importancia de implementar un enfoque psicopedagógico como una herramienta para mejorar la comunicación, la motivación y el bienestar emocional, así como para fortalecer las habilidades laborales y estructurales necesarias en sus puestos de trabajo.

6- Discusión

López Barra y Ruiz Otero (2015) sostienen que cuando los empleados tienen oportunidades reales de crecimiento personal y profesional, no solo logran mejorar significativamente su desempeño, sino que se convierten en activos estratégicos clave para las organizaciones. No obstante, los resultados obtenidos en la presente investigación permiten observar claramente una realidad diferente en la Administración Pública: los espacios de capacitación adecuados no se han consolidado suficientemente. Esta situación genera serias dificultades de adaptación y limita considerablemente el desarrollo profesional de los empleados, lo cual dialoga directamente con el objetivo específico de este trabajo que propone “analizar las estrategias utilizadas dentro del área de Recursos Humanos en el proceso de capacitación de los empleados, destacando los métodos y enfoques empleados para la formación del personal”.

En sintonía con estos hallazgos, Fermani (2016) advierte que, aunque la gestión de Recursos Humanos suele poner énfasis en el desarrollo de habilidades técnicas alineadas con los objetivos institucionales, con frecuencia se desatienden aspectos igualmente cruciales como el bienestar psicológico y social de los trabajadores. Esta afirmación coincide notablemente con lo observado en la investigación, reafirmando la necesidad urgente de adoptar un enfoque integral en el que la psicopedagogía laboral juegue un rol más activo. De esta forma, se contemplarán simultáneamente tanto las demandas técnicas específicas como los factores emocionales y motivacionales que impactan directamente en el rendimiento laboral y la satisfacción de los empleados.

Uno de los hallazgos más llamativos y preocupantes de este estudio es el escaso conocimiento que los empleados de la Administración Pública de Resistencia tienen sobre la psicopedagogía laboral. Mientras que una parte minoritaria de los entrevistados la vincula únicamente con procesos generales de capacitación, resolución de conflictos y mejoras en la comunicación, un porcentaje considerable manifiesta desconocimiento absoluto sobre sus aplicaciones prácticas y alcance real dentro del ámbito laboral. Este hallazgo refuerza la importancia de profundizar en el análisis propuesto en el objetivo específico que plantea “analizar las estrategias utilizadas dentro del área de Recursos Humanos en el proceso de capacitación de los empleados”, mostrando que dichas estrategias carecen de una dimensión psicopedagógica.

Este resultado dialoga directamente con las observaciones hechas por Amato (2019), quien plantea que la psicopedagogía laboral no solo optimiza los procesos individuales de aprendizaje, sino que tiene la capacidad real de impulsar transformaciones organizacionales

progresivas, fomentando entornos laborales más inclusivos, participativos y colaborativos. El desconocimiento detectado en los empleados de la Administración Pública limita notablemente el acceso a estas herramientas psicopedagógicas, lo que, según el supuesto básico planteado en esta investigación, podría influir negativamente en su motivación laboral, al carecer del apoyo y orientación necesarios durante sus procesos formativos.

Desde una perspectiva de gestión organizacional más amplia, diversos autores coinciden en la importancia de desarrollar estrategias efectivas de formación y adaptación laboral que respondan oportunamente a las demandas actuales de las instituciones. Al respecto, Yeo (2005, citado en Solf Zárate, 2007) sostiene que las organizaciones deben ajustarse constantemente a las exigencias de un entorno competitivo, realizando modificaciones periódicas en sus estructuras, en la gestión del personal y en los modelos organizativos empleados. Sin embargo, según Landy (2005, citado en Solf Zárate, 2007), estos procesos continuos de transformación requieren necesariamente de un aprendizaje permanente, entendido como un cambio duradero en la conducta y en las competencias profesionales que ocurre a partir de la experiencia directa y la práctica sostenida. En consecuencia, la falta de una perspectiva psicopedagógica activa en la Administración Pública se convierte en una barrera considerable para la adaptación efectiva de los empleados frente a estos cambios constantes, afectando directamente tanto su desempeño laboral como su bienestar y satisfacción personal.

Al analizar las estrategias implementadas, se identificó que las actividades esenciales de planificación, selección y desarrollo profesional no contemplan un abordaje integral del aprendizaje ni del bienestar del trabajador. Amador Sotomayor (2016) coincide con esta percepción al señalar que dichas funciones han estado orientadas principalmente a la optimización de la productividad. Los entrevistados confirmaron esta visión: califican las capacitaciones como insuficientes o ineficaces, afectando su integración y adaptación al entorno laboral. Estos resultados refuerzan la pertinencia del objetivo específico que busca “analizar las estrategias utilizadas dentro del área de Recursos Humanos en el proceso de capacitación de los empleados, destacando los métodos y enfoques empleados para la formación del personal”, ya que evidencian que dichas estrategias requieren una revisión profunda que contemple también los aportes de la psicopedagogía laboral como disciplina promotora del aprendizaje significativo en contextos organizacionales..

El supuesto “¿Afectará negativamente la preparación y el desempeño de los empleados la falta de un proceso estructurado de capacitación en la Administración Pública?” se ve plenamente confirmado con las voces de los participantes. La ausencia de una planificación clara en la formación genera dificultades palpables en la adquisición de nuevas competencias y

en la resolución de problemas cotidianos, obstaculizando la operatividad diaria. En sintonía con Fermani (2016), comprobamos que concebir a los trabajadores como recursos ajustados a patrones predefinidos restringe su desarrollo integral y su capacidad de adaptación ante cambios, aspecto que los entrevistados remarcaron con énfasis.

De igual manera, la necesidad de incorporar un profesional en psicopedagogía en el área de Recursos Humanos se refuerza a partir de los datos recopilados en esta investigación. D'Anna y Hernández (2006) destacan que un psicopedagogo laboral no solo facilita la capacitación técnica, sino que también desempeña un papel fundamental en la consolidación de la identidad profesional y en la resolución de conflictos organizacionales. Esta perspectiva adquiere especial relevancia al contrastar con el objetivo específico de esta investigación que propone “analizar las estrategias utilizadas dentro del área de Recursos Humanos en el proceso de capacitación de los empleados, destacando los métodos y enfoques empleados para la formación del personal”.

Los resultados obtenidos ponen en evidencia que aún no se han implementado estrategias que integren formalmente la psicopedagogía en dicho proceso, y esta omisión impacta en la calidad del acompañamiento profesional que los empleados reciben. Los participantes señalaron que la falta de un acompañamiento especializado dificulta en gran medida su proceso de adaptación, especialmente ante cambios tecnológicos y organizacionales. En este sentido, tal como plantea D'Anna (2006), una capacitación efectiva debe abarcar no solo la transmisión de conocimientos técnicos, sino también la preparación para el aprendizaje continuo y la autogestión del conocimiento.

Este análisis refuerza la importancia de revisar críticamente las estrategias de formación vigentes en la Administración Pública. La ausencia de un enfoque psicopedagógico debilita tanto los procesos formativos como la motivación y el rendimiento de los empleados, lo cual se traduce en frustraciones acumuladas dentro del entorno laboral. Por ello, al abordar el objetivo específico antes mencionado, se vuelve evidente la necesidad de incorporar nuevas metodologías y enfoques en la capacitación, que no sólo respondan a la demanda técnica, sino que integren una mirada más humana, adaptativa y contenedora.

La mayoría de los entrevistados coincidió en que la falta de un profesional psicopedagógico impacta negativamente en su desempeño laboral. Señalaron como principales factores la ausencia de orientación, el escaso acompañamiento ante nuevas responsabilidades y la carencia de empatía en la gestión del personal. Esta percepción se agrava con la convicción de que las capacitaciones institucionales resultan inadecuadas o

directamente inexistentes, obstaculizando la adquisición de habilidades y generando incertidumbre constante.

En este sentido, Steinberg (2006) enfatiza la relevancia de programas de formación participativos que sitúan a los empleados como protagonistas de su propio desarrollo. Varios participantes también remarcaron que la carencia de profesionales especializados limita severamente su capacidad de adaptación a innovaciones organizacionales, como la incorporación de nuevas tecnologías. Según D'Anna (2006), la capacitación debe entenderse como un proceso de transformación integral, no únicamente de transmisión técnica. Sin el apoyo psicopedagógico necesario, los trabajadores enfrentan retos significativos en la autogestión de su aprendizaje, lo que repercute en su rendimiento y aumenta notablemente la frustración laboral.

Otro aspecto relevante que emerge de este estudio es la percepción de los empleados acerca de la falta de empatía y orientación por parte del área de Recursos Humanos, presentándola como un obstáculo significativo para el desarrollo de un ambiente laboral saludable. Un entrevistado lo explicó con claridad: "Cuando se generan dudas o evolucionan las formas de realizar los trabajos, no hay a quién acudir", lo que evidencia la necesidad de contar con profesionales que faciliten la adaptación a los cambios organizacionales y tecnológicos. Este hallazgo se vincula directamente con el supuesto básico: "¿Contribuirá un ambiente laboral favorable que incluya apoyo psicopedagógico positivamente a la salud mental y al bienestar general de los empleados?".

En este sentido, Erikson (2003) sostiene que los adultos en el ámbito laboral deben alcanzar un equilibrio entre sus aspiraciones y responsabilidades para garantizar tanto su bienestar emocional como su productividad. Esta reflexión teórica refuerza la idea de que no basta con ofrecer capacitación técnica: es imprescindible también brindar contención emocional y acompañamiento en el desarrollo profesional, tal como lo demandan los participantes.

Asimismo, se observa consenso entre los entrevistados sobre los efectos negativos de la ausencia de profesionales en psicopedagogía dentro del área de Recursos Humanos. Esta carencia no solo limita las instancias de capacitación estructurada, sino que también reduce las oportunidades de acompañamiento durante la adaptación a nuevos procesos laborales, lo que repercute de forma directa en el desempeño de los empleados. Este hallazgo resulta especialmente relevante en función del objetivo específico que plantea "analizar las estrategias utilizadas dentro del área de Recursos Humanos en el proceso de capacitación de los empleados, destacando los métodos y enfoques empleados para la formación del personal".

Al analizar las respuestas brindadas por los trabajadores, se hace evidente que la falta de planificación en los programas formativos repercute en la motivación, la integración y el rendimiento general dentro del entorno laboral. Las estrategias actualmente implementadas no solo se perciben como insuficientes, sino que también resultan desarticuladas respecto a las necesidades reales de los empleados. En este contexto, repensar las prácticas de formación desde una perspectiva psicopedagógica aparece como una propuesta superadora, ya que permitiría integrar no solo los contenidos técnicos, sino también dimensiones emocionales, adaptativas y de acompañamiento constante.

Este resultado conecta con otro supuesto básico: “¿Influirá la falta de orientación y apoyo en la capacitación en la desmotivación de los empleados en su proceso de aprendizaje y desarrollo profesional?”. Mintzberg (1991) distingue entre la capacitación como transmisión de habilidades específicas y Chiavenato (2000) subraya la necesidad de programas orientados al corto plazo. No obstante, los hallazgos revelan que la Administración Pública de Resistencia no aplica adecuadamente estos principios, cuestionando la efectividad de sus políticas formativas. Según Steinberg (2006), la formación debe dotar a los empleados de competencias para liderar y gestionar eficazmente sus funciones; sin embargo, la falta de un acompañamiento psicopedagógico integral genera incertidumbre y afecta la motivación.

Además, Gore (2018) destaca que aprender e integrarse en un equipo son procesos interdependientes: la integración social facilita la continuidad del aprendizaje. No obstante, en el contexto estudiado, la ausencia de instancias formativas planificadas provoca que la integración sea intuitiva y desestructurada, dificultando la adaptación y limitando el crecimiento profesional.

Blake (2016) enfatiza que los procesos de capacitación deben garantizar que los individuos estén en condiciones óptimas para desempeñar sus funciones. Sin embargo, los testimonios recogidos muestran que la falta de un proceso estructurado genera no solo dificultades en la adaptación a nuevas tareas, sino también una merma en la confianza y el rendimiento, junto con una frustración creciente. Esta carencia refuerza la necesidad imperiosa de implementar estrategias de acompañamiento psicopedagógico que integren tanto dimensiones técnicas como emocionales, promoviendo así un desarrollo profesional integral y sostenible.

Los resultados de este estudio evidencian una clara deficiencia en la orientación y capacitación de los empleados en la Administración Pública de Resistencia, lo que impacta de forma directa en su desempeño diario y genera una sensación constante de incertidumbre respecto a sus funciones. Este diagnóstico contrasta con los aportes teóricos de autores como

Steinberg (2006), Gore (2018) y Blake (2016), quienes coinciden en subrayar la necesidad de implementar programas de formación estructurados, pertinentes y adaptados a las particularidades del personal. La falta de aplicación de estas recomendaciones dentro del contexto institucional analizado deja en evidencia una brecha significativa entre lo que se plantea como deseable desde el ámbito académico y lo que ocurre realmente en la práctica cotidiana.

En este marco, se torna necesario retomar el objetivo específico que plantea “evaluar la presencia de desmotivación en el aprendizaje de los empleados durante el proceso de capacitación, identificando posibles factores que puedan contribuir a esta desmotivación”. A partir de los testimonios analizados, se observa que la carencia de instancias de acompañamiento, la escasa planificación de los procesos formativos y la falta de reconocimiento institucional actúan como factores que inciden negativamente en la motivación de los trabajadores. Esta falta de estímulos adecuados afecta no solo el rendimiento y la disposición al aprendizaje, sino también el grado de compromiso con las tareas asignadas.

Desde una perspectiva teórica, la motivación se presenta como un factor determinante en el aprendizaje. Ospina Rodríguez (2006) sostiene que, sin motivación, resulta difícil generar procesos significativos de adquisición de conocimientos. En esta misma línea, Fernández (1987) destaca que el nivel de motivación no es estático, sino que varía según las circunstancias y experiencias individuales. Esta concepción dinámica de la motivación permite comprender con mayor profundidad los hallazgos de la presente investigación, los cuales evidencian que la participación de los empleados en los programas de capacitación se ve notablemente afectada por un bajo nivel motivacional.

Este análisis se vincula de manera directa con el objetivo específico que propone “evaluar la presencia de desmotivación en el aprendizaje de los empleados durante el proceso de capacitación, identificando posibles factores que puedan contribuir a esta desmotivación”. En función de este objetivo, los resultados obtenidos revelan que factores como la falta de propuestas formativas relevantes, la baja calidad percibida en los contenidos ofrecidos y la escasa presencia de apoyo organizacional son obstáculos clave que inciden en el escaso compromiso y entusiasmo de los trabajadores con los procesos de aprendizaje.

Asimismo, estos resultados pueden interpretarse a la luz de la teoría de la motivación humana de Maslow (citado en Campos Doria & Díaz Ramírez, 2003), quien plantea que, incluso cuando las necesidades básicas están satisfechas, los individuos pueden experimentar sentimientos de insatisfacción si no se encuentran involucrados en actividades que les permitan desplegar sus capacidades, intereses y aspiraciones. En este sentido, la motivación

laboral aparece estrechamente ligada a las oportunidades de crecimiento profesional y autorrealización, lo que resalta la necesidad de implementar programas de capacitación que no solo transmitan conocimientos técnicos, sino que también ofrezcan espacios significativos para el desarrollo personal de los empleados.

Aguilar Hernández (2021), señala que las intervenciones psicopedagógicas orientadas a la regulación emocional pueden potenciar considerablemente tanto la inteligencia emocional como el desempeño laboral. En su estudio con conductores de una empresa automotriz, demostró que la incorporación de un psicopedagogo contribuyó al fortalecimiento de la autoestima, la confianza en uno mismo y la mejora en las relaciones interpersonales, tanto con compañeros como con superiores jerárquicos. En contraste, la ausencia de estas intervenciones en el contexto de la Administración Pública de Resistencia representa una oportunidad desaprovechada para implementar herramientas que podrían mejorar significativamente la motivación y el desarrollo integral de los trabajadores.

Desde una perspectiva organizacional, la motivación laboral se vincula directamente con el esfuerzo que los empleados realizan para alcanzar los objetivos institucionales, lo que incide tanto en su rendimiento como en su nivel de compromiso. Este aspecto se relaciona, nuevamente, con el supuesto básico que plantea: “¿Influirá la falta de orientación y apoyo en la capacitación en la desmotivación de los empleados?” y con el objetivo específico de evaluar la desmotivación durante los procesos de formación. Caprio (2020) refuerza esta línea al demostrar, en su estudio realizado en Mendoza, que el clima organizacional percibido por los empleados tiene una influencia directa sobre su capacidad de atención y desempeño. Así, un entorno laboral positivo y estructurado no solo contribuye a mejorar el rendimiento, sino que también favorece la motivación y la implicación con la tarea.

Los resultados de esta investigación también muestran que algunos entrevistados perciben que la intervención de un psicopedagogo en el diseño y aplicación de los programas de formación podría fomentar un enfoque más integral y efectivo, mejorando los niveles de motivación de los empleados. Este dato se vincula directamente con el objetivo específico que propone “evaluar la presencia de desmotivación en el aprendizaje de los empleados durante el proceso de capacitación, identificando posibles factores que puedan contribuir a esta desmotivación”, ya que los testimonios recogidos revelan que la falta de orientación profesional especializada es uno de los factores que incide negativamente en la motivación.

Esta percepción de los entrevistados encuentra respaldo en los autores, quienes sostienen que la motivación no se construye únicamente a partir de incentivos externos, como recompensas materiales o ascensos, sino también a partir de factores intrínsecos. Entre ellos,

se destacan la percepción de utilidad del aprendizaje, el sentido de pertenencia institucional y la posibilidad de crecimiento dentro de la organización (Campos Doria & Díaz Ramírez, 2003). De este modo, se refuerza la necesidad de diseñar espacios de aprendizaje significativos, que se alineen con las necesidades reales de los trabajadores y que favorezcan su compromiso con la formación continua.

En relación con la importancia de la intervención psicopedagógica en el ámbito laboral, se observa que, actualmente, los psicopedagogos aún no cuentan con una presencia consolidada en los equipos de Recursos Humanos de muchas organizaciones, y menos aún en el ámbito de la Administración Pública. Sin embargo, su rol es percibido como clave en áreas estratégicas como la selección de personal, la capacitación y la resolución de conflictos vinculados al aprendizaje y la adaptación laboral. Esta perspectiva coincide con lo planteado por Hernández (2008), quien sostiene que la función del psicopedagogo en el contexto laboral se centra en analizar y facilitar los procesos de aprendizaje en situación. Para ello, su intervención se organiza en dos fases: una primera etapa de diagnóstico, destinada a identificar las dificultades existentes en el desempeño, y una segunda etapa de acción, que se orienta a la implementación de estrategias destinadas a superar esas dificultades y favorecer el desarrollo profesional de los empleados.

Asimismo, la gestión psicopedagógica no se limita a la intervención en problemáticas individuales, sino que también incluye acciones de carácter grupal y organizacional. Estas pueden ser preventivas, terapéuticas o de asesoramiento, y tienden a impactar positivamente tanto en la dinámica interna de los equipos como en la productividad general de la institución (Hernández, 2008). Esta perspectiva se relaciona con los testimonios obtenidos en este trabajo, en los que varios entrevistados señalaron que la intervención de un psicopedagogo podría contribuir a mejorar los canales de comunicación, facilitar los procesos de adaptación y ofrecer herramientas para la resolución de conflictos dentro del entorno laboral.

Desde la mirada organizacional, Torresi (2020) advierte que los trabajadores de distintas generaciones enfrentan las problemáticas laborales desde enfoques diversos, lo que plantea el desafío de generar propuestas de capacitación que no sean genéricas o superficiales, sino que estén estructuradas en profundidad. Este hallazgo se vincula con el supuesto básico: “¿Contribuirá la ausencia de profesionales de la psicopedagogía en el área de Recursos Humanos a la falta de apoyo y contención para los empleados ante problemáticas laborales?” Los resultados de esta investigación refuerzan esta relación, sugiriendo que la inclusión de psicopedagogos podría permitir la creación de propuestas más contextualizadas, que favorezcan tanto la integración como el desempeño de los trabajadores.

Finalmente, cabe destacar que varios testimonios recogidos en este estudio indican que la incorporación de un psicopedagogo también podría desempeñar un papel clave en la adaptación a nuevas tecnologías y en la construcción de una cultura organizacional más empática y colaborativa. Uno de los participantes lo expresó con claridad: “La intervención de un psicopedagogo permitiría facilitar la adaptación a nuevas tecnologías y promover una cultura organizacional más empática y colaborativa”. Este aporte refuerza el vínculo con el objetivo específico de analizar las estrategias utilizadas dentro del área de Recursos Humanos para la capacitación del personal, y subraya la necesidad de adoptar un enfoque que contemple tanto las demandas técnicas como las emocionales del entorno laboral.

Los hallazgos obtenidos ponen de manifiesto que la presencia de un psicopedagogo en el ámbito laboral no solo favorece la capacitación y la gestión del aprendizaje, sino que también contribuiría significativamente a la consolidación de un ambiente organizacional más saludable, inclusivo y productivo. Esta percepción expresada por los entrevistados dialoga con lo planteado por Hernández (2008), quien sostiene que la intervención psicopedagógica en las organizaciones se estructura en torno a la gestión del aprendizaje, partiendo de demandas concretas y orientándose hacia la implementación de estrategias transformadoras dentro del espacio institucional. Este enfoque no sólo contempla el desarrollo de habilidades técnicas, sino también el acompañamiento emocional y profesional ante los desafíos cotidianos del trabajo.

Los testimonios recabados en esta investigación muestran la necesidad urgente de contar con una figura profesional que pueda brindar apoyo tanto en la adaptación a nuevas funciones como en la adquisición de competencias acordes a las demandas del puesto. Aquí se recupera el aporte de Huanca y Vargas (2022), quienes subrayan el papel activo del psicopedagogo en la planificación y ejecución de estrategias organizacionales destinadas a facilitar la adaptación de los empleados. Esta perspectiva resulta especialmente relevante en contextos como el de la Administración Pública, caracterizada por estructuras jerárquicas complejas y una notable diversidad de tareas. Así, se vuelve evidente que la ausencia de orientación adecuada repercute directamente en el rendimiento y la motivación de los trabajadores, confirmando nuevamente el supuesto básico que plantea que la falta de apoyo y capacitación estructurada afecta negativamente tanto el desempeño como el bienestar del personal.

Por otro lado, Hernández (2008) enfatiza un aspecto clave del rol del psicopedagogo como capacitador: la llamada disociación instrumental. Esta consiste en alternar momentos de cercanía y distancia con el trabajador para poder identificar con mayor precisión sus dificultades, así como para proponer estrategias de aprendizaje personalizadas. Este tipo de

intervención se aleja de la tradicional figura del capacitador técnico y se aproxima a un acompañamiento más profundo y sostenido en el tiempo. Los resultados del presente estudio muestran que esta dimensión está claramente ausente en la Administración Pública. Los entrevistados manifestaron que las capacitaciones recibidas son esporádicas, poco contextualizadas y no responden a las problemáticas reales que enfrentan día a día. Esta desconexión evidencia la necesidad de pensar la capacitación desde una lógica más integral, donde el psicopedagogo pueda intervenir tanto en el diseño como en la aplicación de procesos formativos que contemplen las trayectorias, ritmos y necesidades particulares de cada trabajador.

En este marco, los datos recopilados permiten afirmar que la ausencia de un psicopedagogo en la Administración Pública ha generado vacíos significativos en la orientación, la capacitación y el acompañamiento de los empleados. Este déficit se ha traducido en una baja motivación, en dificultades para adaptarse a los cambios organizacionales y en una percepción generalizada de falta de apoyo institucional. Considerando lo expuesto, puede afirmarse que la motivación laboral constituye un componente esencial tanto del desarrollo profesional como del desarrollo organizacional. La relación entre motivación y capacitación es innegable, y los datos obtenidos en este estudio reflejan que la ausencia de estrategias motivacionales adecuadas, sumada a la falta de un enfoque psicopedagógico en los procesos formativos, ha afectado negativamente el entusiasmo, la implicación y la disposición de los empleados frente al aprendizaje. Esta situación ha tenido un impacto directo en su compromiso institucional, su satisfacción con las funciones que desempeñan y su rendimiento cotidiano.

7- Conclusión

El presente estudio abordó la problemática de la ausencia de profesionales en psicopedagogía dentro del área de Recursos Humanos de la Administración Pública de Resistencia, así como su impacto en la capacitación, adaptación y motivación de los empleados. Los hallazgos revelaron carencias significativas en los procesos de orientación y formación laboral, así como una percepción generalizada de la necesidad de mejorar el ambiente laboral para fomentar el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

La ausencia de profesionales de psicopedagogía en el área de Recursos Humanos representa una brecha significativa en los procesos de capacitación, adaptación y motivación de los empleados de la Administración Pública en Resistencia. Los hallazgos obtenidos en esta investigación nos dejan analizar el impacto de esta ausencia en función de los objetivos planteados.

Uno de los hallazgos más destacados fue el escaso conocimiento que los empleados tienen sobre el rol del psicopedagogo en el ámbito laboral. Aunque algunos identificaron su posible contribución en la capacitación, la resolución de conflictos y la mejora de la comunicación, una proporción considerable manifestó desconocimiento sobre su alcance real. Esto refuerza la necesidad de desarrollar estrategias de sensibilización que faciliten la incorporación progresiva de esta figura profesional en los equipos de Recursos Humanos. Tal como sostienen Rojas (2019) y otros autores revisados, la intervención psicopedagógica puede derribar barreras actitudinales y estructurales, impulsando una cultura organizacional basada en el aprendizaje continuo, la inclusión y el desarrollo humano.

En relación con la formación laboral, se identificó una profunda debilidad en los programas de capacitación institucional. La mayoría de los empleados percibe que estos espacios son inexistentes o inadecuados, lo que genera dificultades en la adaptación a nuevas funciones y limita su crecimiento profesional. La gestión actual de los procesos de aprendizaje carece de un enfoque integral que contemple tanto las competencias técnicas como las necesidades emocionales y motivacionales de los trabajadores. Esta carencia impacta directamente en la eficiencia, la integración y el bienestar dentro del entorno laboral.

Frente a este panorama, se hace evidente la urgencia de revisar las estrategias de formación en la Administración Pública. Incorporar un enfoque psicopedagógico permitiría no solo fortalecer los contenidos y métodos utilizados en los programas de capacitación, sino también generar un ambiente laboral más inclusivo, empático y centrado en las personas. La motivación, entendida como motor clave del aprendizaje y desempeño, también se ve afectada por la falta de propuestas formativas relevantes, el escaso acompañamiento profesional y la

desarticulación de los objetivos institucionales con las trayectorias individuales de los trabajadores.

Los resultados de esta investigación coinciden con antecedentes teóricos y empíricos que advierten que la ausencia de estrategias motivacionales adecuadas y de acompañamiento psicopedagógico repercute negativamente en el compromiso, la productividad y la satisfacción de los empleados. La intervención de profesionales en psicopedagogía podría aportar significativamente al diseño de planes formativos personalizados, al fortalecimiento de la autoestima y la inteligencia emocional, y a la generación de espacios de escucha y contención que favorezcan el sentido de pertenencia y la cohesión grupal.

Asimismo, se observó que la presencia de un psicopedagogo en el área de Recursos Humanos es percibida por los trabajadores como una herramienta clave para facilitar procesos de adaptación, gestionar conflictos, acompañar la incorporación de tecnologías y promover una cultura organizacional más colaborativa. Estas intervenciones podrían habilitar la creación de estrategias formativas más dinámicas, contextualizadas y sostenidas en el tiempo, donde el aprendizaje no sea visto como una obligación, sino como una experiencia transformadora.

En síntesis, la psicopedagogía laboral se presenta como una herramienta necesaria y estratégica para responder a los desafíos actuales de las instituciones públicas. Su inclusión en los equipos de Recursos Humanos no solo contribuiría a optimizar los procesos de formación y adaptación, sino que también permitiría construir entornos de trabajo más humanos, equitativos y orientados al desarrollo integral de quienes los habitan.

8- Aportes y Contribuciones de la Investigación

La presente investigación contribuye significativamente al campo de la psicopedagogía laboral, especialmente en su aplicación dentro del ámbito de la Administración Pública. En primer lugar, el estudio presenta un análisis detallado de la ausencia de profesionales de la psicopedagogía en el área de Recursos Humanos, una temática poco explorada hasta ahora, y destaca el impacto directo que esta carencia tiene en la capacitación, motivación y desempeño de los empleados. Este enfoque no solo enriquece el entendimiento teórico de la psicopedagogía laboral, sino que también abre nuevas perspectivas para su implementación en contextos organizacionales complejos como la administración pública.

Uno de los aportes más destacados de este trabajo radica en la identificación de la psicopedagogía laboral como una herramienta clave para transformar la gestión del capital humano, trascendiendo la visión tradicional de los Recursos Humanos que tiende a considerar a los empleados como simples recursos funcionales. En su lugar, se propone un enfoque integrador que reconoce las dimensiones emocionales, psicológicas y sociales de los trabajadores, demostrando cómo estas influyen en su bienestar general y en su desempeño profesional. Este enfoque teórico representa una contribución original al campo, ya que revaloriza la intervención psicopedagógica como un factor estratégico en la mejora de los entornos laborales.

Asimismo, la investigación aporta evidencia empírica sobre la percepción de los empleados respecto a la psicopedagogía laboral y la relevancia de implementar programas de capacitación estructurados que incluyan no solo aspectos técnicos, sino también componentes emocionales y motivacionales. Este hallazgo amplía el conocimiento existente sobre la psicopedagogía aplicada en el ámbito laboral, al integrar la necesidad de una capacitación integral que atienda tanto las demandas técnicas como el desarrollo personal de los empleados.

Otro aporte significativo es la propuesta de incluir al psicopedagogo en los equipos de Recursos Humanos de la Administración Pública, destacando su potencial para abordar problemáticas estructurales como la falta de orientación inicial, la escasa motivación laboral y los conflictos interpersonales en el trabajo. Este planteamiento no sólo es original, sino que también ofrece una solución innovadora y práctica para optimizar la gestión de los empleados en un ámbito tradicionalmente rígido como la administración pública.

Finalmente, el trabajo no solo contribuye al avance teórico y práctico de la psicopedagogía laboral, sino que también invita a reflexionar sobre el diseño de políticas

laborales más inclusivas y efectivas. La investigación sugiere nuevas líneas de acción que integran al psicopedagogo como un actor clave en el desarrollo de ambientes laborales más saludables, equitativos y productivos, marcando un precedente para futuras investigaciones en este campo emergente.

9- Limitaciones de la Investigación

A pesar de los valiosos hallazgos obtenidos, esta investigación presenta algunas limitaciones derivadas de los resultados y del proceso de recolección de datos. Una de las principales limitaciones observadas es la falta de conocimiento por parte de los entrevistados acerca del rol y las funciones del psicopedagogo en el ámbito laboral. Si bien se pudo recopilar información relevante sobre las percepciones de los empleados, el desconocimiento generalizado sobre la psicopedagogía laboral restringió la profundidad de las respuestas y, en consecuencia, limitó la posibilidad de explorar más ampliamente el impacto potencial de esta disciplina en el entorno laboral de la Administración Pública. Este aspecto refleja una barrera estructural y cultural en torno al reconocimiento de la psicopedagogía como un campo aplicable al ámbito laboral.

Otra limitación destacada es la variedad de interpretaciones y experiencias de los participantes en relación con los procesos de capacitación y motivación laboral. Si bien las respuestas evidencian una carencia significativa en estos aspectos, las opiniones estuvieron influenciadas por las experiencias personales y los entornos laborales específicos de los entrevistados, lo que podría haber generado una representación desigual de las problemáticas identificadas. Este factor podría restringir la generalización de los hallazgos a otras instituciones públicas con características organizacionales distintas.

Además, los resultados revelaron un vacío importante en cuanto a la implementación de programas de capacitación estructurados. Aunque se identificaron necesidades específicas en los procesos de orientación, capacitación y motivación, la investigación dependió en gran medida de las percepciones de los entrevistados, lo que podría haber sesgado el análisis hacia una perspectiva predominantemente negativa. La ausencia de ejemplos concretos de iniciativas exitosas o parcialmente efectivas dentro de la Administración Pública limitó la capacidad de realizar una comparación más amplia y equilibrada.

10- Líneas de Investigación Futuras

A partir de los hallazgos y las limitaciones de esta investigación, surgen diversas líneas de investigación futuras que podrían contribuir a una comprensión más amplia y profunda de la psicopedagogía laboral en la Administración Pública y otros contextos organizacionales.

En primer lugar, sería relevante explorar en mayor detalle las estrategias específicas de intervención psicopedagógica que podrían implementarse para mejorar los procesos de capacitación y motivación en el ámbito laboral. Investigaciones futuras podrían centrarse en el diseño, aplicación y evaluación de programas piloto que incluyan la participación activa de psicopedagogos en áreas clave como la orientación, la resolución de conflictos, la capacitación técnica y la promoción del bienestar emocional de los empleados.

Asimismo, dado que esta investigación identificó un conocimiento limitado sobre el rol del psicopedagogo laboral, sería valioso investigar estrategias de sensibilización y difusión destinadas a aumentar el reconocimiento de esta disciplina en las instituciones públicas. Este enfoque podría incluir estudios sobre la percepción de los directivos y responsables de Recursos Humanos respecto al valor añadido de incorporar psicopedagogos en sus equipos.

Otro aspecto que merece atención es la inclusión laboral de personas con discapacidad en la Administración Pública. Investigaciones futuras podrían abordar cómo los psicopedagogos podrían diseñar y gestionar programas que promuevan no solo la inclusión, sino también la accesibilidad y la permanencia de estas personas en entornos laborales.

Además, se sugiere profundizar en las diferencias generacionales y su impacto en el aprendizaje laboral y la resolución de problemas organizacionales. Este enfoque permitiría identificar necesidades específicas de cada grupo generacional y diseñar intervenciones personalizadas para fomentar la cohesión y el aprendizaje colaborativo en equipos diversos.

También sería pertinente investigar el impacto del clima organizacional y la cultura institucional en la motivación laboral y la eficacia de los procesos de aprendizaje. Este análisis permitiría evaluar cómo factores como el liderazgo, la comunicación interna y las políticas organizacionales pueden potenciar o limitar los beneficios de las intervenciones psicopedagógicas.

Finalmente, investigaciones comparativas entre el ámbito público y privado podrían aportar una visión más integral sobre la aplicación de la psicopedagogía laboral. Este enfoque permitiría identificar las fortalezas y debilidades de cada sector en relación con la capacitación,

la motivación y la gestión de Recursos Humanos, generando modelos adaptables que maximicen el bienestar y el desempeño de los empleados.

Estas líneas de investigación no solo enriquecerían el campo de la psicopedagogía laboral, sino que también proporcionarían herramientas prácticas para transformar el entorno organizacional en espacios más inclusivos, efectivos y orientados al desarrollo humano.

11- Propuestas de intervención

Los hallazgos obtenidos en esta investigación permiten delinear una serie de intervenciones dirigidas a optimizar los procesos de capacitación, fortalecer la motivación laboral y mejorar el bienestar de los empleados en la Administración Pública de Resistencia. Estas propuestas se fundamentan en un enfoque psicopedagógico integral, que contempla tanto el desarrollo de competencias técnicas como el fortalecimiento de aspectos emocionales y organizacionales.

- **Programa Integral de Capacitación Psicopedagógica:** Una de las principales problemáticas identificadas es la ausencia de un programa estructurado de capacitación para los empleados, lo que afecta su desempeño y adaptabilidad en el ámbito laboral. En este sentido, se propone la implementación de un plan de formación continuo que abarque tanto el desarrollo de habilidades técnicas como competencias blandas. Para ello, es fundamental realizar un diagnóstico previo de las necesidades formativas de los trabajadores, a partir de encuestas y entrevistas, con el fin de diseñar módulos de capacitación diferenciados y adaptados a sus requerimientos.

Este programa debe incorporar metodologías activas de enseñanza, como el aprendizaje basado en la resolución de problemas, estudios de caso y simulaciones de escenarios reales. Asimismo, es esencial establecer un sistema de seguimiento y evaluación que permita medir el impacto de las capacitaciones y realizar ajustes según las necesidades emergentes.

- **Creación de una Unidad de Apoyo Psicopedagógico en Recursos Humanos:** La falta de acompañamiento en el proceso de integración laboral es otro de los factores que impacta en la motivación y el desempeño de los empleados. Para abordar esta situación, se propone la creación de una Unidad de Apoyo Psicopedagógico dentro del área de Recursos Humanos, que tenga como función principal brindar asesoramiento personalizado a los trabajadores, acompañar su proceso de adaptación y ofrecer estrategias para la resolución de conflictos laborales.

Esta unidad estaría conformada por psicopedagogos especializados en el ámbito organizacional, quienes podrán desarrollar acciones como sesiones individuales de orientación ocupacional, intervenciones grupales para fortalecer el trabajo en equipo y asesoramiento a los responsables de áreas sobre estrategias de liderazgo y gestión del talento humano.

- **Estrategias para el Fortalecimiento de la Motivación Laboral:** Los resultados de la investigación reflejan que la motivación laboral es un aspecto fundamental que influye en la productividad y satisfacción de los empleados. En este contexto, se recomienda la implementación de estrategias que promuevan el reconocimiento del desempeño, el desarrollo profesional y el bienestar emocional en el trabajo.

Entre las acciones sugeridas, se destaca la creación de un sistema de reconocimiento institucional que valore los logros individuales y colectivos de los empleados, así como la organización de espacios de expresión donde los trabajadores puedan compartir inquietudes, sugerencias y experiencias. Además, resulta clave incorporar programas de bienestar emocional, que incluyan sesiones de manejo del estrés, regulación emocional y mindfulness, orientados a mejorar la salud mental y el clima organizacional.

- **Fomento de una Cultura Organizacional Inclusiva:** La inclusión y equidad dentro del ámbito laboral son elementos esenciales para garantizar un entorno de trabajo saludable y productivo. En este sentido, se propone diseñar estrategias que faciliten la integración de personas con discapacidad, así como la promoción de una cultura organizacional basada en el respeto y la diversidad.

Para ello, se recomienda la implementación de procesos de selección inclusivos, que permitan identificar y eliminar barreras de acceso al empleo. Asimismo, resulta imprescindible la sensibilización del personal a través de talleres sobre diversidad e inclusión, con el fin de reducir prejuicios y fomentar un ambiente de trabajo más equitativo. Además, se plantea la necesidad de realizar ajustes razonables en el entorno físico y organizacional, garantizando que todos los empleados cuenten con los recursos necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva.

- **Desarrollo de Programas de Formación Continua y Personalizada:** Dado que el aprendizaje es un proceso constante, se considera fundamental la implementación de programas de capacitación continua, diseñados según las necesidades específicas de cada área laboral. La formación debe incluir tanto el desarrollo de habilidades técnicas como el fortalecimiento de competencias interpersonales y organizacionales.

Para lograrlo, se propone diseñar itinerarios formativos que combinen modalidades presenciales y virtuales, facilitando el acceso a contenidos educativos de manera flexible. Además, se recomienda la creación de programas de mentoría, en los cuales empleados con mayor experiencia puedan guiar y acompañar a nuevos ingresantes en su proceso de adaptación laboral.

Desde una mirada práctica, se recomienda implementar programas piloto que incluyan la participación activa de psicopedagogos en la Administración Pública. Estas experiencias permitirían evaluar el impacto real de su intervención en la mejora de la capacitación, la comunicación institucional y el bienestar del personal. Además, sería conveniente desarrollar campañas internas de información y sensibilización que visibilicen el rol del psicopedagogo laboral, no como un agente externo, sino como un profesional capacitado para intervenir en los procesos de aprendizaje y desarrollo dentro de las organizaciones.

- **Diseño de Indicadores para la Evaluación del Clima Organizacional y del Impacto Psicopedagógico:** Con el objetivo de garantizar la eficacia de las intervenciones psicopedagógicas, se plantea la necesidad de establecer un sistema de evaluación que permita medir de manera periódica el clima organizacional y el impacto de las estrategias implementadas.

Entre las acciones propuestas, se sugiere la aplicación de encuestas de percepción dirigidas a los empleados, la definición de indicadores de desempeño y productividad, y la generación de informes periódicos que orienten la toma de decisiones y permitan realizar ajustes en función de los resultados obtenidos.

Consideraciones Finales

Las propuestas aquí presentadas buscan responder a las problemáticas identificadas en la investigación, promoviendo estrategias integrales que favorezcan el aprendizaje, la motivación y el bienestar de los empleados de la Administración Pública. La implementación de estas acciones no solo contribuirá a mejorar el clima organizacional, sino que también fortalecerá la eficiencia y el compromiso de los trabajadores con su desempeño profesional. Es fundamental que las políticas públicas reconozcan la importancia de la intervención psicopedagógica en el ámbito laboral y brinden las condiciones necesarias para su desarrollo y sostenibilidad en el tiempo.

12- Referencia Bibliográfica

Aguilar Hernández, A. (2021). *Propuesta de intervención psicopedagógica: Regulación emocional de los conductores de la marca RS de los talleres de OCC*. [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Chiapas]. Repositorio Institucional UNACH.

http://www.repositorio.unach.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/3455/1/M071009%20-%20ALEJANDRA%20AGUILAR_HERNANDEZ.pdf

Amador Sotomayor, A. (2016). *Administración de Recursos Humanos. Su proceso organizacional*. Universidad Autónoma de Nuevo León.

Balerio, D. D. (2024). *El rol del psicopedagogo en el ámbito de la capacitación de personal*. [Trabajo final de licenciatura, Universidad de Flores]. Repositorio UFLO.

<https://repositorio.uflo.edu.ar/server/api/core/bitstreams/79d1f69c-0037-4299-aa24-63578dfd9664/content>

Blake, O. (2016). *Necesidades de capacitación*. Editorial Santillana.

<https://ipap.chaco.gov.ar/uploads/publicacion/4a4cf7f576dec4047e33ca5d1a9345de7d2e3e4a.pdf>

Buendía Eisman, L., Colás Bravo, M- P., y Hernández Pina, F. (1998) *Métodos de investigación en Psicopedagogía*. McGraw-Hill Interamericana de España.

Campos Doria, C. A. & Díaz Ramírez, M. (2003). *Motivación humana*.

<https://psiquiatria.facmed.unam.mx/wp-content/uploads/2022/06/2022-Motivacion-humana.pdf>

Caprio, M. J. (2020). *Atención selectiva, alternante y sostenida como herramienta para una eficaz operatividad en el desempeño laboral*. [Trabajo final de licenciatura, Universidad Católica Argentina, sede Mendoza]. Repositorio UCA.

<https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/12455/1/atencion-selectiva-alternante.pdf>

Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales. Gloria Edel Mendicoa con su libro "Tesis y Tesinas, lecciones de Enseñanza-Aprendizaje"*. Editorial Espacio.

Chacón-Zapata, M. E. (2019). *Dialéctica motivacional gerencial como hermeneusis en las competencias laborales administrativas*. Revista Pro Hominum, Asociación Civil Venezolana de Investigación en Salud Pública.

<https://acvenisproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/view/64/832>

D'Anna, S. & Hernández, L. (2006). *Introducción a la Psicopedagogía Laboral*. Círculos de Aprendizaje.

Erikson, E. (2003). *El ciclo vital completado*. Paidós.

Fermani, J. (2016). *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Carrera de Psicopedagogía. Materia Psicopedagogía Laboral. UEP N° 107.

Fernández, A. (1985). *Lo que se debe hacer para motivar al aprendizaje*. Nueva Visión.

Galinelli, B., Migliore, A., Pau, M. V., Giroto, L. M., Marin, G. H., Pagani, M. L., Payo, M. A., García, M. E., Quintans, N. B., Diazzi, L. V., Milito, E., Arrupe, M. G., Lohlé, T. & Zanzottera, M. M. (2015). *Estudios Sobre Gestión Pública. Aportes para la Mejora de las Organizaciones Estatales en el Ámbito Provincial*. Compilado de artículos de Expertos en Gestión Pública de la Provincia de Buenos Aires. Subsecretaría para la Modernización del Estado. Provincia de Buenos Aires.

Hernández Sampieri R. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Hernández, L. (2008). *Temas de Psicopedagogía Laboral I*. Aprendizaje Hoy.

Huanca, F. S. M. & Vargas, M. A. (2022). *Psicopedagogía laboral: Un análisis de las intervenciones realizadas desde el sector de recursos humanos de diferentes empresas*.

[Trabajo final de licenciatura, Universidad del Gran Rosario]. Repositorio UGR.

<https://rid.ugr.edu.ar/bitstream/handle/20.500.14125/455/Inv.%20D-280%20MFN%207494%20tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Leon Palomino, S. J. (2023). *Capacitación del personal y el desempeño laboral en la empresa Papelera del Perú SAC, Lima - 2020*. [Trabajo de grado, Universidad Privada del Norte]. Repositorio UPN.

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/33547/Leon%20Palomino%20Stephanie%20Jhoannett.pdf?sequence=1>

López Barra, S. & Ruiz Otero, S. (2015). *Operaciones administrativas de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill Education.

López Barra, S., & Ruiz Otero, S. (s/f). *Operaciones administrativas de Recursos Humanos*. [PDF]. Mc Graw Hill Education.

<https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448196252.pdf>

Manassero, V. (2023). *Proyecciones laborales en alumnos de cuarto año de la carrera de Psicopedagogía*. [Trabajo final de licenciatura, Pontificia Universidad Católica Argentina]. Repositorio UCA. <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/16832/1/manassero-proyecciones-laborales.pdf>

Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. (2.^a ed.). Díaz de Santos.

Mintzberg, H. (1990). *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo.

Miranda Gonzales, B. J. E. (2024). *Capacitación y desempeño laboral de los colaboradores en una Institución de Financiera en Lima, 2022*. [Trabajo de grado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio USIL. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/b7edce9c-764b-4909-a243-1e173fbd4162/content>

Montero, I. y León, O. G. (2007). *Clasificación y descripción de las metodologías de investigación en psicología*. *Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud*, 7(3), 503–508. <https://www.redalyc.org/pdf/337/33770311.pdf>

Müller, M. (2006). *Aprender para Ser*. Editorial Bonum.

Ochnio, I. y Wolf (2006). *Interdisciplina... ¿trabajo de inserción?* Hospital General de niños Ricardo Gutiérrez.

Ospina Rodríguez, J. (2006). *La motivación, motor del aprendizaje*. *Revista Ciencias de la Salud*, 4(esp), 158–160. Universidad del Rosario. <https://www.redalyc.org/pdf/562/56209917.pdf>

Pain, A. (1996). *Capacitación laboral*. Ediciones Novedades Educativas.

Papalia, D. E., Old, S. W. & Feldman, R. D. (2009). *Psicología del desarrollo: de la infancia a la adolescencia*. (9.^a ed.). Mc Graw Hill Educación.

Piaget, J. (2008). *Desarrollo Cognitivo: Las Teorías de Piaget y de Vygotsky*. Master en Paidopsiquiatría, UMB.

Rosales Mandujano, F de J. (2020). *La importancia del área de Psicopedagogía Laboral en la Universidad Tecnológica General Mariano Escobedo*. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 7(14), 63–70 <https://www.paq.org.mx/index.php/PAG/article/view/845>

Schlemenson, A. (1990). *La perspectiva ética en el análisis organizacional. Un compromiso reflexivo con la acción*. Paidós.

Solf Zárate, A. (2007). *La Organización que aprende y su aporte al proceso de cambio*. Persona, 10, 29–47. Universidad de Lima. <https://www.redalyc.org/pdf/1471/147112813003.pdf>

Steinberg, S. E. (2006). *El desafío de la descentralización de la formación y la capacitación en la provincia de Buenos Aires*. INAP. <https://biblioteca.inap.gob.ar/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=11774>

Torresi, C. (2020). *El aprendizaje del trabajo: diferencias generacionales frente a la resolución de problemas*. [Trabajo final de licenciatura, Universidad Abierta Interamericana]. DSpace UAI. <https://dspaceapi-test.uai.edu.ar/server/api/core/bitstreams/0f8f5249-373f-4485-8568-faaed9ea52e5/content>

Vicente, L. (2024). *¿Cuál es el rol del psicopedagogo laboral en la selección y /o acompañamientos de un aspirante de la Institución de Bomberos Nueva Pompeya Barracas? Una visión a partir de los integrantes de recursos humanos*. [Trabajo final de licenciatura, Universidad Católica de La Plata]. Repositorio UCALP. <https://repositorio.ucalp.edu.ar/server/api/core/bitstreams/4740db45-13c1-4691-9620-d02ad0d0dff6/content>

13- Anexos

Anexo I: Consentimiento Informado

Me ha sido explicado que los miembros de la Facultad de Ciclo de la Licenciatura en Psicopedagogía de UFLO Universidad, desean **“Analizar el impacto de la ausencia de profesionales de la psicopedagogía en el área de Recursos Humanos en el proceso de capacitación de los empleados de la Administración Pública de la ciudad de Resistencia”**. Es por esta razón que se está realizando un trabajo de investigación cuya finalidad es conocer e indagar ¿Cómo incide la ausencia de profesionales de la psicopedagogía en el ámbito laboral y organizacional, la falta de capacitación para los trabajadores y la aplicación efectiva de la psicopedagogía laboral en los procesos de capacitación y la motivación de los empleados de la Administración Pública de Resistencia? Mi participación en la investigación consiste en responder con sinceridad a la administración de las entrevistas que se me entregarán a continuación.

La participación es voluntaria y en cualquier momento puedo dejar sin efecto la presente autorización, retirándome del presente acto.

Se me ha dicho que mis respuestas u opiniones serán confidenciales y sólo de conocimiento para el equipo de investigación, resguardando mi privacidad y los resultados no serán ligados a mi información que se coloca al pie del presente consentimiento.

Asimismo, se me ha explicado que los resultados globales de la investigación serán presentados en la Facultad de Flores – Ciclo Licenciatura en Psicopedagogía, y que podrán ser expuestos también en congresos y/o publicados en revistas científicas preservándose siempre mi identidad, conforme a la ley 25.326

Entiendo que los resultados de la investigación me serán proporcionados si los solicito y que en caso de que tenga alguna pregunta acerca del estudio o sobre mis derechos a participar en el mismo, puedo contactar a la Secretaría de Investigación y Desarrollo UFLO, a sinvestydes@uflo.edu.ar, giselle.illarraz.psp@gmail.com (o equipo responsable)

Habiendo comprendido lo que se me ha explicado, acepto participar en este trabajo de investigación.

Firma:..... Firma Profesional Informante:

Aclaración:..... Aclaración:

DNI:..... DNI:

Correo..... Protocolo N°:.....

Anexo II: Entrevista

Gracias por participar en esta entrevista. El propósito de esta investigación es analizar el impacto de la capacitación y el apoyo en el ámbito laboral en el área de Recursos Humanos de la Administración Pública. A lo largo de la entrevista, le haremos preguntas relacionadas con su experiencia laboral y los apoyos recibidos. Sus respuestas serán anónimas y confidenciales, así que siéntase en confianza para expresar sus opiniones y experiencias.

Datos Formales

- **Nombre del Participante:** _____
- **Edad:** _____
- **Dependencia en la cual trabaja en la Administración Pública:** _____
- **Años de Experiencia:** _____

1. ¿Ha oído hablar de la psicopedagogía laboral o tiene alguna noción sobre cómo puede aplicarse en el entorno de trabajo?

- Sí
- No
- Si es sí, por favor, describa brevemente lo que sabe al respecto:

.....
.....
.....

2. ¿Cree que la falta de profesionales especializados en psicopedagogía dentro del área de Recursos Humanos ha afectado su desempeño laboral?

- Sí
- No
- Justifique su respuesta

.....
.....
.....

3. ¿Cómo describiría el proceso de orientación y capacitación que recibió al ingresar a la Administración Pública?

- Claro y completo
- Parcialmente claro
- Inadecuado
- Inexistente .

4. ¿Cree que una capacitación más estructurada influiría en su rendimiento laboral y satisfacción en el trabajo?

- Sí
- No
- Justifique su respuesta

.....
.....
.....

5. ¿Podría describir alguna situación laboral que habría mejorado con el apoyo de un profesional en psicopedagogía?

.....
.....
.....

6. ¿Está al tanto de que un psicopedagogo puede intervenir en el ámbito laboral?

- Sí
- No
- Justifique su respuesta

.....
.....
.....

7. ¿Cómo cree que esta intervención podría beneficiar su adaptación al trabajo y desarrollo profesional?

.....
.....
.....

8. ¿Ha notado algún cambio en su nivel de motivación después de participar en programas de capacitación laboral?

- Sí
- No
- Justifique su respuesta

.....
.....
.....

9. ¿Cómo describirían su nivel de motivación al participar en programas de capacitación laboral y qué factores cree que influyen más en esta motivación?

Nivel de motivación:

- Muy Bajo
- Bajo
- Moderado
- Alto
- Muy alto.

Factores que influyen en la motivación:

- Relevancia del contenido
- Calidad de los instructores
- Oportunidades de avance profesional
- Apoyo de la organización
- Otros:

10. ¿Ha vivido situaciones que hayan afectado positiva o negativamente su motivación para participar en actividades de capacitación?

- Sí
- No
- Cuáles:.....

11. ¿Qué tipo de actividades de capacitación cree que son más efectivas para mantener o aumentar su motivación en el trabajo?

- Talleres,
- Seminarios,
- Formación en línea,
- Mentorías,

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE OBRAS EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL DE LA UFLO UNIVERSIDAD

RIUFLO - *Repositorio Institucional de la Universidad de Flores* - fue creado para gestionar y mantener una plataforma digital de acceso libre y abierto para la difusión de la creación intelectual de la Universidad de Flores.

El autor cede a la Universidad de forma gratuita pero no exclusiva, los derechos de reproducción, de distribución y de comunicación pública de su obra, a través del RIUFLO. Por lo tanto, la Universidad adopta para los ítems allí depositados la Licencia Creative Commons atribución - no comercial - compartir igual 4-0 internacional y siempre requerirá que se cite la fuente y se reconozca la autoría. De solicitar otras limitaciones, el autor podrá detallarlas en forma expresa o a través de la elección de otro modelo de Licencia.

Autorizo la publicación de la obra:

Desde la fecha []

Dentro de los 6 meses posteriores a su aceptación []

Otro plazo mayor detallar/justificar:

Lugar y fecha:

Firma y aclaración del autor: