



FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y CIENCIAS SOCIALES

PSICOPEDAGOGÍA LABORAL Y EL ROL DEL PSICOPEDAGOGO DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN

Estudiante: Aguirre Sarachaga, Delfina

Legajo: 27797

Director/es: Pérez Lugones, María Florencia

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

2025

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: Bahía Blanca provincia de Buenos Aires. Junio 2025

Firma y aclaración del autor: AGUIRRE SARACHAGA DELFINA

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| 1. Resumen | 3 |
| 2. Introducción | 4 |
| 2.1. Delimitación del objeto de estudio. | 4 |
| 2.2 Justificación/Fundamentación | 4 |
| 2.3 Objetivos generales y particulares | 5 |
| 2.4 Supuestos básicos de Investigación | 5 |
| 3. Estado del arte | 7 |
| 4. Marco Teórico | 11 |
| 4.1 La psicopedagogía en contextos laborales: fundamentos conceptuales | 11 |
| 4.2 El sujeto trabajador y la construcción de su identidad | 12 |
| 4.3 Teorías del aprendizaje aplicadas al contexto organizacional | 12 |
| 4.4 Funciones e intervenciones del psicopedagogo en organizaciones | 13 |
| 4.5 Obstáculos y desafíos del aprendizaje laboral | 24 |
| 4.6 Aportes específicos de la psicopedagogía al bienestar laboral | 26 |
| 4.7 Nuevas configuraciones del trabajo y desafíos para la psicopedagogía | 28 |
| 4.8 Ética psicopedagógica en contextos organizacionales | 30 |
| 4.9 El trabajo, el adulto, el aprendizaje y el contexto: ejes fundantes de la psicopedagogía laboral | 31 |
| 4.10 Orientación, conflicto e identidad laboral: aportes desde la Psicopedagogía Laboral | 32 |
| 5. Método | 34 |

| | |
|--|----|
| 6. Resultados | 36 |
| 7. Síntesis y conclusiones | 39 |
| 8. Aportes y contribuciones a la investigación | 43 |
| 9. Limitaciones de la investigación | 45 |
| 10. Líneas de investigación futuras | 46 |
| 11. Referencias | 48 |
| 12. Anexos | 51 |

“PSICOPEDAGOGÍA LABORAL Y EL ROL DEL PSICOPEDAGOGO DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN”

1. Resumen

La psicopedagogía, como disciplina orientada a comprender los procesos de aprendizaje a lo largo de la vida, ha comenzado a ampliar sus áreas de intervención más allá del ámbito educativo tradicional. En este marco, la psicopedagogía laboral emerge como un campo que se interesa por los modos en que las personas y los grupos aprenden en contextos organizacionales, atendiendo tanto a dimensiones cognitivas como afectivas y sociales.

El psicopedagogo, en este sentido, puede desempeñar un rol clave dentro de las organizaciones, acompañando procesos de aprendizaje laboral, facilitando la integración y permanencia de los trabajadores, y promoviendo entornos laborales que favorezcan el desarrollo personal y profesional. Tal como sostienen D’Anna y Hernández (2006), la psicopedagogía laboral se proyecta como un campo de saber fundamental para la formación del trabajador, integrando aspectos emocionales, intelectuales y sociales en la construcción de la personalidad laboral.

El presente trabajo se propone realizar una revisión bibliográfica exploratoria de producciones académicas recientes (2020-2025) que abordan la intervención psicopedagógica en el ámbito organizacional. A partir de este análisis, se busca aportar una mirada comprensiva sobre el rol del psicopedagogo en organizaciones y los aportes que puede realizar al desarrollo de personas y equipos.

Palabras clave: Psicopedagogía laboral. Rol. Psicopedagogo. Aprendizaje.

Organizaciones. Sujeto. Diagnóstico.

2. Introducción

2.1 Delimitación del objeto de estudio.

Esta investigación tiene como objeto de estudio el desempeño del psicopedagogo laboral dentro de una cultura organizacional, y sus aportes durante el proceso de aprendizaje de la labor en su continuidad dentro de la organización.

2.2 Justificación/Fundamentación

La psicopedagogía laboral constituye un campo emergente que responde a las transformaciones del mundo del trabajo y a las nuevas demandas de las organizaciones. En este contexto, el psicopedagogo puede desempeñar un rol significativo en el acompañamiento de procesos de aprendizaje, desarrollo de habilidades, fortalecimiento de competencias socioemocionales y construcción de ambientes laborales saludables.

Su intervención, especialmente desde áreas como Recursos Humanos, contribuye no solo a la formación continua del personal, sino también a la prevención y abordaje de problemáticas como el estrés, la ansiedad y el malestar laboral. Esto permite promover prácticas organizacionales más inclusivas, humanas y sostenibles, que impactan positivamente en la calidad de vida de los trabajadores y en la productividad de la organización.

La presente investigación de revisión se propone recuperar, analizar y sistematizar aportes recientes sobre la psicopedagogía laboral, con el fin de enriquecer la comprensión del campo y visibilizar su potencial en el entramado organizacional actual.

2.3 Objetivos generales y particulares

Objetivo general:

Explorar, a través de una revisión bibliográfica actual (2020-2025), el rol del psicopedagogo en contextos organizacionales y los aportes que la psicopedagogía puede realizar al desarrollo de personas y equipos dentro de las organizaciones.

Objetivos específicos:

- Analizar las funciones e intervenciones que desempeña el psicopedagogo en el ámbito empresarial.
- Identificar los aportes potenciales de la psicopedagogía en empresas en crecimiento, con especial atención al desarrollo de competencias, procesos de aprendizaje y bienestar laboral.

2.4 Supuestos básicos de Investigación

Este trabajo se enmarca en un diseño de investigación teórica con metodología cualitativa de revisión bibliográfica. En consecuencia, no se formulan hipótesis en sentido estricto, dado que no se busca establecer relaciones causales ni verificar afirmaciones empíricas. En su lugar, se plantean supuestos básicos que operan como interrogantes orientadores del análisis y permiten una exploración reflexiva del campo de estudio.

Los siguientes supuestos básicos guían esta investigación:

- ¿Qué saberes y herramientas específicas puede aportar la psicopedagogía al mundo del trabajo y a las dinámicas organizacionales actuales?
- ¿De qué manera el psicopedagogo puede intervenir en procesos de aprendizaje, inclusión, desarrollo de competencias y bienestar dentro de equipos laborales?
- ¿Qué funciones, límites y posibilidades tiene hoy la psicopedagogía laboral como campo de actuación profesional?

- ¿Qué desafíos plantea la incorporación del psicopedagogo en equipos interdisciplinarios en el ámbito empresarial?
- ¿Qué configuraciones del trabajo actual (flexibilidad, virtualidad, sobre exigencia) requieren una mirada psicopedagógica que humanice y resignifique las prácticas laborales?

Estos interrogantes no constituyen afirmaciones a comprobar, sino que invitan a pensar, problematizar y analizar críticamente el rol del psicopedagogo en contextos laborales diversos. Lejos de pretender respuestas perfectas, estos supuestos habilitan un marco interpretativo amplio, coherente con el enfoque exploratorio y reflexivo de esta investigación.

3. Estado del arte

En los últimos años, la psicopedagogía ha comenzado a expandir su campo de acción e intervención hacia contextos laborales, reconociendo que los procesos de aprendizaje, desarrollo y adaptación no se limitan únicamente al ámbito escolar, sino que también se manifiestan de forma compleja en las organizaciones. Esta expansión ha motivado un creciente interés por explorar el rol del psicopedagogo en entornos laborales, aunque la producción teórica y empírica al respecto aún resulta incipiente.

A continuación, se presentan investigaciones recientes organizadas en tres ejes temáticos: **intervenciones psicopedagógicas en organizaciones, inclusión y acompañamiento laboral de poblaciones específicas, y formación profesional y desafíos del campo laboral para la psicopedagogía.**

1. Intervenciones psicopedagógicas en contextos organizaciones

Castro Miranda, G., Hernández Botello, L. J., y López Silva, L. (2023), en su artículo titulado *"El psicopedagogo y la orientación psicológica en las empresas. Una mirada desde la Psicopedagogía Laboral"*, publicado en la revista científica *Opuntia Brava* de Cuba, desarrollan un análisis teórico sobre el papel del psicopedagogo en contextos empresariales. Concluyen que las principales funciones de este profesional incluyen la capacitación, el asesoramiento y la orientación laboral, subrayando la necesidad de su incorporación en equipos organizacionales para mejorar el rendimiento, favorecer el aprendizaje en el entorno de trabajo y abordar problemáticas prácticas dentro de las empresas.

Huanca y Vargas (2022), en su estudio *"La intervención del psicopedagogo en el área de Recursos Humanos: un estudio cualitativo"*, realizado en Bolivia, entrevistaron a ocho psicopedagogos que trabajaban en empresas privadas del

sector comercial. Identificaron que sus intervenciones se centraban en procesos de inducción, capacitación, asesoramiento a líderes de equipos y seguimiento del clima organizacional. Los autores concluyen que la formación psicopedagógica aporta herramientas para comprender procesos grupales, facilitar el aprendizaje continuo y abordar situaciones de conflicto laboral desde una mirada integral.

Medina-Garrido et al. (2023), en la investigación *“Conciliación laboral-familiar y bienestar en el sector turístico”*, desarrollada en España, aplicaron un modelo de ecuaciones estructurales a una muestra de 378 empleados de empresas hoteleras. Aunque no se centra específicamente en psicopedagogía, el estudio aporta datos relevantes sobre la importancia del bienestar en el entorno laboral. Sus conclusiones evidencian que políticas de conciliación laboral-familiar incrementan la satisfacción y el compromiso organizacional, ámbitos donde un profesional psicopedagogo podría intervenir con una mirada preventiva y promotora del bienestar.

Belloch (2025), en su tesis doctoral *“Impacto del síndrome de Burnout en empleados públicos: un estudio neuropsicológico”*, presentada en la Universidad Internacional de Valencia, España, analizó a 52 trabajadores del municipio de Xàtiva. El estudio combinó pruebas neurocognitivas y cuestionarios de evaluación emocional. Se concluyó que el agotamiento laboral deteriora funciones ejecutivas y estados afectivos, lo que afecta el desempeño. Este tipo de hallazgos refuerza la necesidad de incorporar profesionales especializados en aprendizaje y bienestar emocional en contextos laborales.

2. Inclusión laboral y acompañamiento a poblaciones específicas

Loverso Albistur (2023), en el trabajo *“Estrategias psicopedagógicas en la inserción laboral de jóvenes con discapacidad intelectual”*, desarrollado en la

provincia de Buenos Aires, investigó experiencias de acompañamiento laboral desde instituciones educativas y ONG. A partir de entrevistas semiestructuradas y encuestas a profesionales, identificó que se utilizan estrategias de orientación vocacional, entrenamiento en habilidades sociales y mediación en el entorno de trabajo. El estudio señala que, si bien hay avances, persisten barreras estructurales que limitan la inclusión plena.

Rojas (2019), en el trabajo *“El rol del psicopedagogo en la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual”*, también en Argentina, analizó programas de integración sociolaboral mediante estudio de casos. Concluyó que el psicopedagogo puede desempeñar un papel clave en la generación de apoyos personalizados, articulando con equipos interdisciplinarios para favorecer trayectorias laborales sostenidas.

Avila y Cerami (2020), en *“Sistematización de prácticas preprofesionales de psicopedagogía en pandemia”*, desarrollaron un análisis cualitativo de experiencias de intervención virtual durante el aislamiento social. Aunque centrado en el ámbito educativo, el estudio muestra cómo los procesos de acompañamiento psicopedagógico se adaptan a contextos de alta incertidumbre y requieren nuevas competencias digitales y comunicacionales, habilidades también necesarias en entornos organizacionales actuales.

3. Formación, representaciones y desafíos del campo laboral

Arreguez et al. (2022), en el trabajo *“Adaptación de prácticas psicopedagógicas clínicas en tiempos de pandemia”*, realizado en Córdoba, Argentina, analizaron cómo los profesionales transformaron sus modalidades de intervención en el marco del aislamiento. Se observó un esfuerzo significativo por sostener el acompañamiento a personas en situaciones de vulnerabilidad emocional, lo que

evidencia la versatilidad del rol psicopedagógico en contextos dinámicos. Esta capacidad de adaptación es también aplicable al entorno organizacional.

Fernández y Salguero (2021), en un estudio publicado en la *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, analizaron programas de formación en habilidades blandas en jóvenes en búsqueda de empleo en Sevilla (España). Si bien no hacen referencia directa al rol del psicopedagogo, concluyen que es fundamental la presencia de profesionales que puedan articular formación técnica con el desarrollo de habilidades psicoafectivas, lo cual abre una ventana de oportunidad para el ejercicio psicopedagógico en entornos laborales.

4. Marco Teórico

4.1 La psicopedagogía en contextos laborales: fundamentos conceptuales

La psicopedagogía se ha desarrollado inicialmente en el ámbito educativo, y con el tiempo ha extendido su campo de intervención hacia otros territorios como la salud, la comunidad y, en las últimas décadas, el trabajo. En este proceso de ampliación, ha ido configurándose un nuevo campo: la psicopedagogía laboral. Este campo de estudio e intervención reconoce que el aprendizaje no es patrimonio exclusivo de la infancia ni del ámbito escolar, sino que constituye un proceso continuo a lo largo de toda la vida, en múltiples escenarios, siendo el ámbito organizacional uno de ellos (Damiano, 2020; D'Anna, 2006).

La psicopedagogía laboral se ocupa de comprender cómo aprenden los sujetos en las organizaciones, qué condiciones facilitan u obstaculizan ese aprendizaje y cómo intervenir para favorecer trayectorias laborales significativas. Desde este enfoque, el trabajo no se reduce a una actividad económica, sino que se concibe como un espacio de construcción identitaria, de vínculos, de sentidos y de subjetividad.

Según Sánchez y Damiano (2014), la psicopedagogía laboral aborda al sujeto trabajador en situación de aprendizaje, considerando sus dimensiones cognitivas, afectivas, vinculares y sociales. Este enfoque multidimensional permite articular lo singular con lo colectivo, lo subjetivo con lo institucional, lo simbólico con lo práctico. Es decir, permite pensar al trabajador no solo como ejecutor de tareas, sino como alguien que aprende, se transforma y construye sentido en su hacer cotidiano.

El aporte psicopedagógico en el ámbito laboral reside, por tanto, en su capacidad para leer e intervenir sobre los procesos de aprendizaje en tensión con los contextos organizacionales. Esta lectura integradora distingue a la psicopedagogía

de otras disciplinas que abordan el trabajo desde perspectivas más técnicas o normativas.

4.2 El sujeto trabajador y la construcción de su identidad

Desde la psicopedagogía laboral, el sujeto trabajador es concebido como un sujeto en devenir, que se va constituyendo a través de sus experiencias laborales, de sus aprendizajes y de los vínculos que establece con los otros y con las organizaciones (Sarasa, 2018). No se trata de una identidad dada, sino en permanente construcción, atravesada por la historia personal, los mandatos familiares, las trayectorias educativas y las oportunidades sociales y laborales.

El concepto de "sujeto en situación de aprendizaje", acuñado por D'Anna (2006), resulta central para comprender la especificidad del abordaje psicopedagógico. Este concepto remite a la posibilidad de que el trabajador no solo realice tareas, sino que reflexione sobre ellas, se apropie de sus procesos, se comprometa con su crecimiento y se habilite como sujeto activo en la organización.

Esta perspectiva pone en juego una mirada clínica, en el sentido de un trabajo subjetivante que habilite sentidos y desactive obstáculos. Los psicopedagogos que intervienen en lo laboral deben estar formados para leer los malestares que se expresan en el desempeño, las resistencias al cambio, la desmotivación o la dificultad para sostener compromisos. Así, el rol del profesional se amplía, incluyendo también funciones preventivas, de acompañamiento y de intervención en momentos de crisis organizacional o personal.

4.3 Teorías del aprendizaje aplicadas al contexto organizacional

El enfoque psicopedagógico en lo laboral se nutre de múltiples teorías del aprendizaje que permiten comprender cómo se construye el saber-hacer en contextos organizativos:

- **Constructivismo social:** Basado en las ideas de Vygotsky, este enfoque pone el acento en la mediación social y cultural del aprendizaje. En el trabajo, los aprendizajes se construyen a través del intercambio con otros, de la participación en comunidades de práctica y del acceso a herramientas simbólicas. La noción de “zona de desarrollo próximo” es clave para diseñar intervenciones formativas que acompañen el desarrollo progresivo de competencias (Daniels, 2001).
- **Aprendizaje significativo:** Según Ausubel, para que un aprendizaje sea significativo debe conectar con los conocimientos previos del sujeto y tener sentido personal. En el ámbito laboral, esto implica diseñar capacitaciones que no se limiten a la transmisión de contenidos, sino que apelen a la implicación del trabajador en su propio proceso formativo (Moreira, 2012).
- **Aprendizaje experiencial:** David Kolb propone que el aprendizaje se genera a partir de la experiencia concreta, seguida de la reflexión, la conceptualización y la experimentación activa. Esta teoría resulta muy aplicable al contexto organizacional, donde el aprendizaje muchas veces se produce "haciendo", pero requiere espacios de análisis para consolidarse.

4.4 Funciones e intervenciones del psicopedagogo en organizaciones

Las intervenciones psicopedagógicas en el ámbito laboral son múltiples y pueden organizarse en diversas áreas:

4.4.1 Diagnóstico institucional

El diagnóstico institucional constituye una de las funciones centrales del psicopedagogo en contextos organizacionales, ya que permite construir una comprensión situada y compleja de los procesos de aprendizaje que tienen lugar en el interior de una empresa u organización. Este diagnóstico no se limita a identificar

necesidades técnicas o estructurales, sino que incorpora una mirada subjetivante, relacional y contextual.

Desde la psicopedagogía, diagnosticar implica leer los vínculos, las tramas comunicacionales, las creencias compartidas, los climas emocionales y las modalidades de aprendizaje que circulan en la organización. El profesional puede así detectar no solo qué se aprende, sino cómo, en qué condiciones, con qué recursos simbólicos y con qué obstáculos. Asimismo, puede visibilizar malestares silenciados, conflictos latentes, puntos de tensión entre la cultura organizacional declarada y la efectivamente practicada, y zonas donde se requiere intervención.

Entre las principales herramientas utilizadas para este fin se encuentran las entrevistas en profundidad (individuales y grupales), encuestas, observaciones participantes, análisis de casos institucionales, focus group, análisis de documentación interna, y el análisis FODA, una técnica ampliamente utilizada para evaluar el estado general de una organización.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica que permite organizar la información recogida en torno a dos dimensiones clave: una interna, que contempla los recursos, capacidades y dificultades propias de la organización (fortalezas y debilidades); y otra externa, que considera el contexto, las tendencias del entorno, el mercado, las políticas laborales y otros factores que pueden representar oportunidades o amenazas. Desde una mirada psicopedagógica, este análisis se enriquece al considerar también variables subjetivas y vinculares, tales como:

- Fortalezas: redes vinculares sólidas, sentido de pertenencia, valores institucionales compartidos, clima laboral positivo, experiencias previas exitosas de aprendizaje colectivo, liderazgo facilitador.

- Debilidades: resistencias al cambio, estilos de comunicación autoritarios, fragmentación entre sectores, escasa planificación formativa, falta de espacios de escucha y reflexión.
- Oportunidades: programas públicos de capacitación, avances tecnológicos, alianzas con instituciones educativas, apertura a procesos de innovación o mejora continua.
- Amenazas: rotación constante de personal, crisis económicas, tensiones intergeneracionales, normativas restrictivas, alta exigencia de productividad sin contemplación del bienestar laboral.

El valor del diagnóstico psicopedagógico radica en que no se agota en una descripción de la situación actual, sino que constituye el punto de partida para diseñar estrategias de intervención ajustadas a las necesidades reales de la organización y sus sujetos. De esta manera, el diagnóstico no es una foto estática, sino un proceso dinámico, participativo y transformador, que incluye a los distintos actores institucionales como co-constructores de conocimiento sobre su propia realidad laboral.

4.4.2 Capacitación

La capacitación psicopedagógica se centra en promover aprendizajes significativos, colaborativos y contextualizados, reconociendo que aprender en el trabajo no se reduce a adquirir destrezas técnicas, sino que implica un proceso de apropiación subjetiva del saber y de construcción de sentido respecto del rol laboral. En este marco, la intervención psicopedagógica se distancia de una lógica de instrucción estandarizado para situarse en una perspectiva formativa integral, que contempla al sujeto en su dimensión cognitiva, emocional, relacional y simbólica.

Damiano (2020) plantea que la capacitación debe pensarse como una construcción colectiva de conocimiento, donde se articulen los objetivos institucionales con las trayectorias individuales de los trabajadores. Esto implica reconocer los saberes previos, habilitar espacios para la reflexión crítica sobre las prácticas, propiciar el intercambio entre pares y generar condiciones para el surgimiento de aprendizajes transformadores. Desde este enfoque, la formación no solo busca mejorar el desempeño técnico, sino también fortalecer la autoestima laboral, el compromiso ético y el sentido de pertenencia a la organización.

El psicopedagogo puede desempeñar diversos roles en los procesos de capacitación: diseñador de propuestas formativas, coordinador de talleres, facilitador de grupos de reflexión, evaluador de impacto, e incluso como mediador entre las necesidades institucionales y las posibilidades reales de los sujetos. Su mirada permite detectar obstáculos que dificultan el aprendizaje (como el temor al error, la resistencia al cambio o la desvalorización del saber práctico), así como también identificar recursos y potencialidades que muchas veces permanecen invisibles.

De esta manera, la capacitación también se convierte en una herramienta para transformar la cultura organizacional. A través de ella, se pueden revisar valores implícitos, promover la comunicación horizontal, fomentar la colaboración intersectorial y abrir espacios para la innovación. La inclusión de metodologías activas y participativas (como estudios de caso, simulaciones, dinámicas grupales, aprendizaje por proyectos o análisis de incidentes críticos) facilita la implicación del trabajador y refuerza el aprendizaje desde la experiencia.

Además, una capacitación con enfoque psicopedagógico no pierde de vista el contexto sociohistórico y económico en el que se inserta la organización. La formación se diseña a partir de diagnósticos situados, que contemplan tanto los desafíos externos del entorno como las dinámicas internas propias de cada

institución. Esto permite evitar propuestas genéricas y construir estrategias más eficaces, equitativas y pertinentes.

“Toda necesidad de capacitación aparecerá dentro de una trama más o menos compleja de intereses, necesidades y juegos políticos” (Blake, 2004, p.78). En el análisis del proceso de capacitación dentro de las organizaciones, Blake (2004) sostiene que el diseño educativo constituye una etapa central y estratégica. A partir de la detección de necesidades el diseño implica definir con precisión qué deben aprender los sujetos para poder desempeñar adecuadamente su rol, y cómo estructurar las condiciones para que ese aprendizaje ocurra. En este sentido, la capacitación no se reduce a la transmisión de contenidos, sino que requiere una planificación didáctica intencional, que articule objetivos, estrategias, recursos y formas de evaluación acordes al perfil de los participantes y al contexto institucional.

Blake señala que el diseño educativo debe considerar el saber hacer operativo, pero también los aspectos actitudinales, motivacionales y cognitivos implicados en el aprendizaje. Esto resulta particularmente relevante para la psicopedagogía laboral, que concibe al sujeto como protagonista activo en la construcción de su rol profesional. Desde esta perspectiva, la capacitación se transforma en un espacio de resignificación, donde el trabajador no solo adquiere habilidades, sino que también reconstruye su identidad laboral, negocia sentidos y amplía su margen de acción dentro de la organización.

Asimismo, el autor destaca que el diseño debe contemplar la secuencia lógica y progresiva de los contenidos, la adecuación a los estilos de aprendizaje de los participantes, y la definición clara de los criterios que permitan valorar el impacto del proceso. En este marco, el psicopedagogo puede aportar una mirada especializada en el diseño de propuestas formativas que promuevan aprendizajes significativos, colaborativos y contextualizados.

4.4.3 Selección y orientación

En los procesos de selección, el psicopedagogo aporta una perspectiva integral que trasciende el análisis de las competencias técnicas específicas de un puesto. Su intervención se centra en una lectura que considera las competencias blandas, la capacidad de aprendizaje y la compatibilidad del candidato con la cultura organizacional, elementos clave para un desempeño exitoso y una inserción armónica en la organización.

Selección de personal

Desde el enfoque psicopedagógico, el proceso de selección no es solo una instancia de evaluación, sino también un espacio de conocimiento mutuo. Este enfoque implica:

- **Identificar potencialidades** más allá de lo que refleja un currículum vitae, explorando habilidades como la comunicación, la resolución de problemas, la adaptabilidad y la creatividad.
- **Valorar la capacidad de aprendizaje** como un atributo fundamental en entornos laborales dinámicos. El psicopedagogo puede evaluar esta capacidad a través de entrevistas situacionales, estudios de caso o actividades grupales que simulen desafíos reales del puesto.
- **Observar la alineación del candidato con los valores, la misión y la visión de la organización**, para asegurar que no solo cumpla con las exigencias del cargo, sino que también contribuya al fortalecimiento de la cultura organizacional.

El psicopedagogo diseña y aplica herramientas como entrevistas por competencias, dinámicas grupales, pruebas situacionales o evaluaciones psicométricas adaptadas al contexto y al perfil requerido, siempre buscando una articulación equilibrada entre las necesidades de la organización y las aspiraciones del postulante.

Orientación laboral

En el ámbito de la orientación laboral, el psicopedagogo acompaña a los trabajadores en momentos de transición o cambio. Esta intervención puede incluir:

- **Reorientación profesional**, ayudando al sujeto a identificar y valorar sus competencias transferibles, intereses y objetivos laborales en nuevos sectores o puestos.
- **Cambio de puesto dentro de la organización**, evaluando la compatibilidad entre las características del trabajador y las demandas del nuevo rol, a fin de minimizar los riesgos de desajuste.
- **Acompañamiento en la reinserción laboral**, particularmente en casos de desempleo prolongado, reintegración tras una licencia prolongada o incorporación después de una capacitación o formación profesional.

La orientación psicopedagógica no solo aborda aspectos técnicos, sino también emocionales, considerando que los procesos de cambio laboral pueden generar incertidumbre, ansiedad o conflictos identitarios. Por ello, el profesional crea espacios de escucha activa donde los trabajadores puedan reflexionar sobre sus trayectorias, identificar fortalezas, superar barreras y diseñar estrategias para alcanzar sus objetivos.

Integración de nuevos empleados

Otro aspecto clave es la **integración de nuevos colaboradores**. El psicopedagogo puede diseñar programas de inducción que no se limiten a la transmisión de información técnica, sino que faciliten la construcción de vínculos significativos con el equipo, el reconocimiento de valores compartidos y el desarrollo de una identidad laboral sólida dentro de la organización.

Estos programas suelen incluir actividades como:

- Tutorías personalizadas con colegas experimentados.
- Talleres de formación en habilidades interpersonales y resolución de conflictos.
- Dinámicas de integración orientadas a consolidar el sentido de pertenencia y la cohesión grupal.

En todos estos casos, la intervención psicopedagógica combina una mirada singular hacia el sujeto con una comprensión sistémica del entorno laboral, favoreciendo la creación de experiencias laborales significativas y alineadas con el bienestar individual y colectivo.

4.4.4 Acompañamiento al trabajador

El acompañamiento psicopedagógico al trabajador constituye una de las intervenciones más distintivas y valiosas dentro del campo de la psicopedagogía laboral, ya que se sitúa en la intersección entre el mundo subjetivo del individuo y las exigencias del contexto organizacional. Este acompañamiento se orienta a sostener, promover y transformar los procesos de aprendizaje y construcción de sentido del sujeto en su lugar de trabajo, especialmente en momentos de crisis, malestar o estancamiento.

Desde una perspectiva clínica y subjetivante, el trabajador es concebido como un sujeto en situación de aprendizaje permanente, que no solo incorpora conocimientos técnicos o habilidades, sino que también procesa vínculos, emociones, mandatos, deseos y conflictos en su experiencia laboral. De esta manera, el psicopedagogo interviene para desentrañar las tramas de sentido que subyacen a determinadas manifestaciones como la desmotivación, el bajo rendimiento, el ausentismo, la resistencia al cambio, la ansiedad o el desgaste profesional.

Uno de los focos centrales de este acompañamiento es la prevención y detección del Burnout, también conocido como síndrome de desgaste laboral crónico. Este fenómeno, cada vez más frecuente en contextos de alta exigencia, puede generar efectos devastadores en la salud física y mental del trabajador, así como en su desempeño. El psicopedagogo puede colaborar en la creación de dispositivos de cuidado institucional, promoviendo espacios de escucha activa, contención emocional y revisión de las condiciones de trabajo.

Asimismo, el acompañamiento puede centrarse en momentos críticos del ciclo laboral, como:

- **Inicio en un nuevo puesto o incorporación a una organización:** ayudando a comprender la cultura institucional, los valores implícitos y los modos de interacción esperados.
- **Transiciones de rol:** cuando el trabajador asume nuevas responsabilidades, cambia de sector o se enfrenta a reconfiguraciones jerárquicas o estructurales.
- **Momentos de evaluación o retroalimentación:** ofreciendo herramientas para elaborar las devoluciones, resignificar los errores y proyectar nuevas metas.
- **Procesos de desvinculación, jubilación o reorientación:** ayudando a elaborar los duelos simbólicos y planificar futuros posibles.

Este acompañamiento puede concretarse a través de entrevistas individuales, grupos de reflexión, talleres de desarrollo personal y profesional, o bien en espacios más informales de asesoramiento situacional. La clave está en habilitar un espacio ético y protegido, donde el trabajador pueda narrar su experiencia, revisar sus posicionamientos, detectar obstáculos subjetivos e identificar recursos.

Además, el psicopedagogo puede colaborar en la reconstrucción del proyecto laboral del sujeto, entendiendo que muchas veces el malestar tiene raíces

profundas en la pérdida de sentido, en la disociación entre lo que se hace y lo que se desea, o en la imposibilidad de encontrar un lugar propio dentro del entramado organizacional. En este plano, la intervención psicopedagógica asume un carácter clínico en tanto promueve procesos de reconocimiento, validación y apropiación del saber propio, favoreciendo el empoderamiento del trabajador frente a su trayectoria.

En síntesis, el acompañamiento psicopedagógico en el ámbito laboral no se limita a resolver problemas puntuales, sino que busca generar condiciones subjetivas e institucionales para el aprendizaje, el bienestar y el desarrollo integral del sujeto trabajador, en diálogo permanente con los desafíos del entorno organizacional.

4.4.5 Gestión del conocimiento y cultura organizacional

En las organizaciones contemporáneas, el conocimiento se ha convertido en un recurso estratégico central. En este contexto, la gestión del conocimiento adquiere una relevancia creciente, y la intervención psicopedagógica se vuelve clave para favorecer procesos de construcción, circulación, apropiación y transferencia de saberes. La psicopedagogía, al poner el foco en los procesos de aprendizaje y subjetivación, aporta una mirada integradora que articula el conocimiento técnico con el saber de la experiencia, el saber tácito y las condiciones afectivas y vinculares que posibilitan (o dificultan) su transmisión.

El psicopedagogo puede colaborar en la gestión del conocimiento organizacional a través de múltiples acciones:

- **Identificación y sistematización de buenas prácticas**, promoviendo la visibilidad del conocimiento construido en la práctica cotidiana, especialmente aquel que no suele quedar registrado formalmente.

- **Creación de repositorios de saberes**, tales como manuales, bitácoras, documentos colaborativos o bancos de casos, que permitan capitalizar la experiencia y ponerla al servicio del aprendizaje colectivo.
- **Diseño de dispositivos de transferencia intergeneracional**, articulando el conocimiento de trabajadores con trayectoria con el de los más nuevos, a fin de evitar la pérdida de saberes clave ante jubilaciones, rotaciones o desvinculaciones.
- **Facilitación de comunidades de aprendizaje o de práctica**, donde los equipos puedan reflexionar colectivamente sobre su hacer, intercambiar saberes, resolver problemas complejos y construir nuevos sentidos en torno a su tarea.

Además, el psicopedagogo puede actuar como facilitador en procesos de innovación, contribuyendo a crear una cultura organizacional que no penalice el error, que promueva la experimentación y que favorezca la creatividad. Para ello, su intervención puede incluir talleres de pensamiento lateral, dinámicas de resolución de problemas o análisis de incidentes críticos, orientadas a generar aprendizajes transformacionales.

En cuanto a la **cultura organizacional**, entendida como el conjunto de valores, creencias, símbolos y prácticas que configuran la identidad de una organización, el psicopedagogo puede aportar una lectura crítica y sensible. Desde una perspectiva subjetivante, se trata de identificar cómo esas culturas impactan en el aprendizaje, en el bienestar, en la motivación y en la inclusión de los trabajadores.

La cultura organizacional no es neutra ni estática: se construye y reproduce en los vínculos cotidianos, en los estilos de liderazgo, en los rituales institucionales, en los discursos y en las normas implícitas. El psicopedagogo puede intervenir para visibilizar tensiones, habilitar el diálogo entre sectores, deconstruir naturalizaciones

y promover una cultura organizacional más participativa, inclusiva, democrática y orientada al desarrollo humano.

Además, en contextos de cambio organizacional (fusiones, reestructuraciones, incorporación de tecnologías, etc.), la cultura puede volverse un territorio en disputa. En estos escenarios, el psicopedagogo puede mediar entre las narrativas de los sujetos y los objetivos institucionales, ayudando a sostener procesos de transformación que respeten los tiempos psíquicos y relacionales de quienes integran la organización.

En suma, el aporte psicopedagógico en la gestión del conocimiento y la cultura organizacional permite potenciar el aprendizaje colectivo, promover entornos significativos de trabajo y fortalecer los lazos de pertenencia y sentido dentro de las organizaciones.

4.5 Obstáculos y desafíos del aprendizaje laboral

Aprender en el trabajo no siempre es sencillo. Existen múltiples factores que pueden obstaculizar ese proceso: culturas organizacionales rígidas, liderazgos autoritarios, climas laborales hostiles, rutinas naturalizadas, falta de reconocimiento o escasa articulación entre la teoría y la práctica. A estos desafíos se suman condiciones externas como la inestabilidad económica, los cambios tecnológicos acelerados y las demandas de productividad que muchas veces restringen los tiempos de reflexión y formación.

La intervención psicopedagógica debe estar atenta a estos elementos y trabajar para desactivarlos, generando condiciones favorables para que el aprendizaje se transforme en una experiencia significativa y habilitante para el sujeto trabajador. De esta manera, resulta fundamental una escucha activa de los trabajadores, una

lectura crítica de las dinámicas institucionales y una articulación constante entre lo individual y lo colectivo.

Ernesto Gore (2006, 2019) aporta una perspectiva clave al considerar que todas las organizaciones aprenden, aunque no siempre de forma consciente, reflexiva o productiva. En su propuesta, las organizaciones que aprenden son aquellas que desarrollan la capacidad de observar sus propias prácticas, interpretarlas críticamente y actuar en consecuencia. Este proceso de aprendizaje organizacional implica una acción colectiva que va más allá de la acumulación de saberes individuales, y que se apoya en el reconocimiento de los errores, la deliberación sobre los modos de hacer y la creación compartida de sentido.

Sin embargo, Gore también advierte que muchas veces las organizaciones reproducen aprendizajes conservadores o defensivos: aprendizajes que consolidan rutinas ineficaces, bloquean la innovación o desalientan la participación. Estas formas de aprendizaje pueden convertirse en verdaderos obstáculos para el crecimiento de los sujetos y del colectivo laboral. Por ello, uno de los grandes desafíos para la psicopedagogía laboral es contribuir a que las organizaciones se habiliten como contextos que promuevan aprendizajes transformadores, en los que se valoren la experiencia, la reflexión y la mejora continua.

Desde esta perspectiva, el psicopedagogo laboral no solo trabaja con individuos, sino también con tramas institucionales. Su rol puede consistir en identificar nudos críticos, facilitar espacios de diálogo, promover la visibilización de prácticas silenciadas y generar condiciones para que el conocimiento circule y se resignifique. Así, la intervención psicopedagógica se convierte en un factor estratégico para acompañar a las organizaciones en su tránsito hacia formas más abiertas, democráticas y aprendizas de funcionamiento.

4.6 Aportes específicos de la psicopedagogía al bienestar laboral

El bienestar laboral es un objetivo compartido por diversas disciplinas, como la psicología organizacional, la medicina del trabajo y los estudios de gestión de talento. Sin embargo, la psicopedagogía aporta una perspectiva singular: la del trabajo como una experiencia de aprendizaje y construcción subjetiva. Desde esta óptica, el bienestar no se reduce únicamente a condiciones externas como el salario, el horario o los beneficios, sino que incluye la posibilidad de encontrar sentido, de ser reconocido, de desplegar la creatividad y de construir un lugar propio dentro de la organización (D'Anna, 2006; Sarasa, 2018).

El aporte psicopedagógico se orienta a comprender al trabajador como un sujeto en situación de aprendizaje, que no solo ejecuta tareas, sino que reflexiona sobre su práctica, construye saberes y resignifica su experiencia laboral. En esta línea, **Damiano (2020)** sostiene que el bienestar en el trabajo no puede dissociarse del modo en que cada sujeto se apropia de su rol y de los vínculos que establece en su entorno organizacional. Así, el trabajo deja de ser una obligación y puede convertirse en un espacio de realización personal y colectiva.

Además, Sarasa (2018) plantea que el malestar laboral muchas veces no se origina únicamente en factores objetivos (como la sobrecarga o la rutina), sino en obstáculos subjetivos: la falta de sentido, el no reconocimiento, la imposibilidad de proyectarse o de ser escuchado dentro de la organización. En este contexto, la mirada psicopedagógica permite detectar y atender señales tempranas de desgaste, proponiendo intervenciones que favorezcan la salud mental y emocional del trabajador.

El psicopedagogo puede actuar de manera preventiva y restaurativa, generando dispositivos que habiliten la palabra, promuevan la reflexión sobre los sentidos del hacer y acompañen los momentos de crisis o transición. Según Sánchez y Damiano (2014), el enfoque psicopedagógico no solo interviene en situaciones de conflicto,

sino que también contribuye a la construcción de climas laborales saludables, fomentando la cooperación, el reconocimiento mutuo y el aprendizaje colectivo.

De este modo, la intervención psicopedagógica en las organizaciones puede contribuir a:

- **Promover relaciones laborales saludables**, a partir de espacios de diálogo, escucha y respeto entre los distintos actores organizacionales (Damiano, 2020).
- **Prevenir el desgaste profesional o burnout**, mediante el acompañamiento subjetivo y la intervención temprana ante indicadores de malestar (Sarasa, 2018).
- **Facilitar procesos de cambio**, ayudando a los trabajadores a resignificar sus trayectorias y a reconstruir sus sentidos en contextos de transformación organizacional (D'Anna, 2006).
- **Reconstruir trayectorias interrumpidas**, especialmente en personas que han atravesado situaciones de desvinculación, enfermedad o reinserción laboral (Sánchez & Damiano, 2014).
- **Favorecer la equidad y la inclusión laboral**, promoviendo entornos accesibles, respetuosos de la diversidad y sensibles a las trayectorias singulares.
- **Revalorizar el saber de la experiencia**, articulando los conocimientos formales con los saberes construidos en la práctica cotidiana (Damiano, 2020).

En síntesis, la psicopedagogía aporta una mirada integral del bienestar laboral, que recupera la dimensión subjetiva del trabajo y promueve entornos en los que sea posible aprender, desarrollarse y construir sentido. Su intervención no reemplaza a

otras disciplinas, pero enriquece los abordajes existentes con una perspectiva que articula aprendizaje, subjetividad y contexto institucional.

4.7 Nuevas configuraciones del trabajo y desafíos para la psicopedagogía

El mundo del trabajo experimenta actualmente transformaciones estructurales, veloces y disruptivas, impulsadas por la globalización, la digitalización, la inteligencia artificial, la automatización de procesos, el teletrabajo y la creciente precarización de los vínculos laborales. Estas transformaciones no solo modifican el qué, el cómo y el dónde se trabaja, sino también las formas de vinculación, los sentidos del hacer, la construcción de identidad laboral y las expectativas subjetivas de los trabajadores (Gore, 2003; Sarasa, 2018).

Entre los principales cambios pueden destacarse la flexibilización laboral, que implica la ruptura de modelos estables de contratación y la creciente rotación; el trabajo remoto y por proyectos, que redefine los vínculos y requiere nuevas habilidades de autogestión; y los liderazgos horizontales o ágiles, que demandan mayor autonomía, creatividad y capacidad de adaptación por parte de los trabajadores. Estas transformaciones generan, al mismo tiempo, nuevas oportunidades de aprendizaje y nuevas fuentes de malestar y exclusión, particularmente para quienes encuentran dificultades para adaptarse a las exigencias cambiantes del entorno.

Desde la perspectiva de la psicopedagogía laboral, estas configuraciones imponen el desafío de repensar las formas de intervención profesional, ampliando los marcos teóricos y metodológicos para comprender realidades complejas, fragmentadas y en constante mutación. No se trata solo de adaptar discursos, sino de revisar críticamente las propias categorías de análisis: ¿Qué entendemos hoy por sujeto

trabajador? ¿Qué lugar ocupa el aprendizaje en un mundo laboral marcado por la fugacidad y la hiperproductividad? ¿Qué significa acompañar a alguien en la construcción de un proyecto laboral cuando ese proyecto es incierto o inestable?

Gore (2003) sostiene que las organizaciones que aprenden son aquellas que logran generar estructuras flexibles que favorecen la producción de conocimiento en un contexto de cambio permanente. Esto implica una visión del aprendizaje organizacional como proceso colectivo, continuo y estratégico. En este marco, la psicopedagogía puede aportar **dispositivos que favorezcan el aprendizaje en red**, la sistematización de saberes, la articulación entre experiencia y teoría, y la generación de espacios reflexivos en los que los trabajadores puedan resignificar su hacer.

Asimismo, la creciente presencia de la **tecnología** en los procesos laborales plantea la necesidad de alfabetizaciones múltiples (digitales, comunicacionales, emocionales), lo que vuelve indispensable un acompañamiento formativo que no solo enseñe habilidades técnicas, sino que también **habilite a los sujetos a habitar críticamente los nuevos entornos**. La psicopedagogía, al articular saberes provenientes de la educación, la salud y la subjetividad, puede construir propuestas formativas integrales, orientadas al desarrollo de competencias adaptativas, colaborativas y reflexivas.

Otro de los grandes desafíos es la **gestión de la incertidumbre**. En contextos donde la estabilidad ha dejado de ser la norma, la capacidad de sostener proyectos, de construir pertenencias simbólicas y de mantener la motivación se ve afectada. El trabajo psicopedagógico puede intervenir allí donde se quiebra la continuidad narrativa del sujeto laboral, ayudando a construir sentido y a sostener procesos de aprendizaje aún en escenarios caóticos o inestables (Sarasa, 2018; Sánchez & Damiano, 2014).

En este escenario, la psicopedagogía laboral debe **conservar su especificidad –el enfoque subjetivo, contextualizado y situado del aprendizaje–**, al mismo tiempo que dialoga con otros saberes: la psicología organizacional, la sociología del trabajo, la gestión del talento, la antropología de las organizaciones, entre otros. Este enfoque interdisciplinario permite construir intervenciones más sólidas y pertinentes, capaces de atender las necesidades reales de las personas y las instituciones.

Las organizaciones del siglo XXI necesitan profesionales capaces de pensar el aprendizaje como un proceso **integral, estratégico y situado**, donde se articule la productividad con el bienestar, la eficiencia con el sentido, y la innovación con la inclusión. De esta manera, la psicopedagogía tiene mucho para aportar, siempre que **logre sostener su mirada crítica y transformadora**, adaptándose a los nuevos escenarios sin perder de vista su compromiso con los sujetos en situación de aprendizaje.

4.8 Ética psicopedagógica en contextos organizacionales

Toda intervención psicopedagógica, especialmente en el ámbito laboral, debe estar sostenida por una perspectiva ética que oriente la práctica en función del respeto, la confidencialidad, la escucha activa y el compromiso con la singularidad del sujeto. En organizaciones donde predominan lógicas de control, eficiencia y resultados, el psicopedagogo puede operar como **un agente de equilibrio entre las exigencias institucionales y las necesidades subjetivas** del trabajador.

La ética psicopedagógica no implica una mera adhesión a normas externas, sino una disposición crítica frente a las condiciones de posibilidad del aprendizaje. Esto incluye **no patologizar el malestar, respetar los tiempos del sujeto, intervenir sin invadir y acompañar sin anular la autonomía**. Asimismo, el profesional debe

ser consciente de las dinámicas de poder que atraviesan el ámbito organizacional y actuar con prudencia, equidad y sensibilidad.

Desde esta mirada, la ética psicopedagógica también implica **pensar**

colectivamente: acompañar al sujeto trabajador no solo es asistirlo en sus dificultades, sino también fortalecer su capacidad de agencia, participación y transformación de las condiciones institucionales que lo afectan.

4.9 El trabajo, el adulto, el aprendizaje y el contexto: ejes fundantes de la psicopedagogía laboral

En el primer capítulo de *Temas de Psicopedagogía Laboral I: Investigación científica y aplicación práctica*, Liliana Hernández propone una mirada integradora sobre el aprendizaje en contextos laborales, articulando cuatro dimensiones fundamentales: el trabajo, el adulto, el aprendizaje y el contexto. Esta perspectiva permite comprender la complejidad del proceso de aprender a trabajar y las implicancias subjetivas y organizacionales que conlleva.

El trabajo es concebido como una construcción humana que trasciende la mera ejecución de tareas. Es un espacio donde las personas aprenden a ser trabajadores, desarrollando habilidades, valores y significados en interacción con su entorno. Este proceso de aprendizaje se inicia con la inserción en la vida laboral y se prolonga a lo largo de toda la trayectoria profesional, implicando una constante adaptación y transformación del sujeto y de la realidad que lo rodea.

En cuanto al adulto, Hernández desafía la concepción tradicional que lo considera un ser acabado y completo. Por el contrario, destaca que la adultez es una etapa evolutiva en la que el aprendizaje continúa siendo una necesidad permanente. Los adultos enfrentan desafíos constantes que requieren la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, así como la resignificación de experiencias previas para adaptarse a contextos laborales en constante cambio.

El aprendizaje, desde esta perspectiva, es entendido como un proceso continuo y permanente que se da a lo largo de toda la vida, tanto en las personas como en las organizaciones. Implica la apropiación de la realidad para transformarla y transformarse, en un proceso dialéctico que involucra tanto al individuo como al colectivo. Este enfoque reconoce la importancia de las experiencias previas, la motivación y la reflexión crítica en la construcción del conocimiento en contextos laborales.

Finalmente, el contexto es considerado un factor determinante en el proceso de aprendizaje laboral. Las condiciones sociales, culturales, económicas y organizacionales influyen en las oportunidades y obstáculos que enfrentan los trabajadores en su desarrollo profesional. La psicopedagogía laboral, en este sentido, se propone analizar y transformar estos contextos para favorecer procesos de aprendizaje significativos y emancipadores.

En síntesis, la articulación de estas cuatro dimensiones permite a la psicopedagogía laboral abordar el aprendizaje en el trabajo de manera integral, considerando tanto las características individuales de los sujetos como las condiciones estructurales que inciden en su desarrollo. Este enfoque promueve intervenciones que potencien la capacidad de los trabajadores para reflexionar sobre su práctica, adaptarse a los cambios y construir trayectorias laborales más satisfactorias y significativas.

4.10 Orientación, conflicto e identidad laboral: aportes desde la psicopedagogía laboral

Sara D'Anna y Lilian Fernández en su libro *Introducción a la Psicopedagogía Laboral*, abordan la orientación laboral como un proceso integral que acompaña al sujeto en su desarrollo profesional, considerando las dimensiones del conflicto laboral y la construcción de la identidad laboral.

Orientación laboral: Las autoras definen la orientación laboral como un proceso de acompañamiento que facilita al individuo la comprensión de sus intereses, habilidades y valores en relación con el mundo del trabajo. Este proceso no se limita a la elección de una ocupación, sino que implica una reflexión continua sobre la trayectoria laboral, permitiendo al sujeto adaptarse a los cambios y redefinir su proyecto profesional a lo largo del tiempo.

Conflicto laboral: D'Anna y Fernández destacan que los conflictos en el ámbito laboral son inherentes a las dinámicas organizacionales y pueden surgir por diversas causas, como discrepancias en los objetivos, diferencias en los estilos de trabajo o tensiones en las relaciones interpersonales. La psicopedagogía laboral interviene en estos conflictos mediante estrategias que promueven la comunicación efectiva, la resolución colaborativa de problemas y el fortalecimiento de las competencias socioemocionales de los trabajadores.

Identidad laboral: La construcción de la identidad laboral es entendida por las autoras como un proceso dinámico en el que el individuo integra sus experiencias, conocimientos y valores en relación con su rol profesional. Este proceso se ve influenciado por factores personales, sociales y organizacionales, y es fundamental para el sentido de pertenencia y la satisfacción en el trabajo. La psicopedagogía laboral, en este contexto, facilita espacios de reflexión que permiten al sujeto resignificar su experiencia laboral y fortalecer su identidad profesional.

En síntesis, el enfoque de D'Anna y Fernández subraya la importancia de una orientación laboral que contemple las complejidades del mundo del trabajo actual, abordando los conflictos y apoyando la construcción de una identidad laboral sólida. La psicopedagogía laboral, desde esta perspectiva, se posiciona como una disciplina clave para acompañar a los individuos en su desarrollo profesional y personal dentro de las organizaciones.

5. Método

Este trabajo se enmarca en una investigación teórica de tipo cualitativo, con un diseño de revisión bibliográfica. A partir de la pregunta de investigación *¿Qué aportes puede realizar la psicopedagogía en el desarrollo de personas y equipos dentro de organizaciones?*, se desarrolló un proceso sistemático de búsqueda, selección, análisis y organización de producciones académicas pertinentes. El objetivo fue construir un cuerpo teórico que diera cuenta del estado actual del campo de la psicopedagogía laboral, sus líneas de intervención y sus posibles desarrollos.

Fuentes de acceso a la información

Para el abordaje del objeto de estudio se consultaron exclusivamente fuentes secundarias y terciarias. Las fuentes secundarias incluyeron artículos académicos, trabajos finales de grado, tesis, libros especializados y capítulos de libros vinculados a la psicopedagogía laboral, el aprendizaje organizacional y el rol del psicopedagogo en contextos laborales. Como fuentes terciarias se utilizaron bases de datos académicas, buscadores especializados y repositorios digitales de universidades públicas y privadas. No se trabajó con fuentes primarias, dado que el diseño metodológico no contempló la recolección de datos empíricos.

Categorías de análisis

Se establecieron criterios para realizar el recorte disciplinar de los materiales seleccionados:

- **Zona geográfica:** Se priorizaron producciones de América Latina (principalmente Argentina, Cuba y México), así como algunos trabajos provenientes de España, debido a su aporte al desarrollo teórico y profesional de la psicopedagogía en contextos laborales.
- **Área lingüística:** Se incluyeron textos escritos en lengua española.

- **Período histórico:** Se consideraron publicaciones comprendidas entre los años 2019 y 2025, con el fin de garantizar la actualidad de los aportes relevados.
- **Recorte temático:** Se seleccionaron materiales que aborden específicamente la psicopedagogía en relación con el trabajo, el aprendizaje en organizaciones, la intervención en empresas y el acompañamiento en trayectorias laborales. Se excluyeron producciones centradas únicamente en el ámbito educativo escolar o sin vinculación con el campo laboral.

Términos o palabras clave

Durante la búsqueda bibliográfica se utilizaron como palabras clave las siguientes expresiones: *psicopedagogía laboral, intervención psicopedagógica en organizaciones, sujeto trabajador, aprendizaje organizacional, orientación ocupacional, bienestar laboral y organizaciones que aprenden*. Estas combinaciones guiaron la exploración temática y permitieron construir el corpus de análisis que sustenta esta investigación.

6. Resultados

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a partir de la investigación teórica desarrollada, organizados en función del objetivo general y los objetivos específicos propuestos.

- En relación con el objetivo general:

Objetivo general:

Explorar, a través de una revisión bibliográfica actual (2020-2025), el rol del psicopedagogo en contextos organizacionales y los aportes que la psicopedagogía puede realizar al desarrollo de personas y equipos dentro de las organizaciones.

Resultado:

La revisión bibliográfica permitió constatar que la psicopedagogía en contextos laborales es un campo emergente, en proceso de consolidación teórica y práctica. Existe un creciente interés por parte de profesionales y estudiantes avanzados en intervenir en ámbitos organizacionales, lo que se evidencia en la producción de trabajos finales, investigaciones empíricas y propuestas formativas. La psicopedagogía aporta una mirada integradora que articula el aprendizaje, la subjetividad y los contextos institucionales. Su intervención no se limita a la capacitación, sino que abarca diagnósticos institucionales, acompañamiento al trabajador, procesos de selección y orientación laboral, gestión del conocimiento y promoción del bienestar.

Asimismo, se identificó que su especificidad radica en el abordaje del sujeto trabajador como sujeto en situación de aprendizaje, considerando dimensiones cognitivas, afectivas, vinculares y sociales. Esto permite una comprensión más profunda de los procesos de adaptación, formación y transformación en el ámbito laboral.

- **En relación con el primer objetivo específico:**

Analizar las funciones e intervenciones que desempeña el psicopedagogo en el ámbito empresarial.

Resultado:

Del análisis teórico y los antecedentes relevados se desprende que las principales funciones del psicopedagogo en las organizaciones se agrupan en cinco áreas:

1. *Diagnóstico institucional*, a través de la lectura de climas laborales, obstáculos en los aprendizajes y necesidades formativas.
2. *Capacitación*, desde una perspectiva integral, colaborativa y significativa, que promueve no solo el saber hacer, sino el saber ser.
3. *Selección y orientación laboral*, incorporando criterios psicopedagógicos en la evaluación de competencias, integración institucional y acompañamiento en transiciones laborales.
4. *Acompañamiento al trabajador*, especialmente en situaciones de malestar, burnout, reconfiguración de roles o reinserción.
5. *Gestión del conocimiento y fortalecimiento de la cultura organizacional*, mediante el diseño de estrategias que valoren el aprendizaje colectivo, la memoria institucional y la inclusión.

La figura del psicopedagogo se posiciona como un profesional que articula el saber académico con las prácticas laborales, y que puede facilitar procesos de cambio, de innovación y de mejora del desempeño humano dentro de las organizaciones.

- **En relación con el segundo objetivo específico:**

Identificar los aportes potenciales de la psicopedagogía en empresas en crecimiento, con especial atención al desarrollo de competencias, procesos de aprendizaje y bienestar laboral.

Resultado:

La psicopedagogía contribuye a las empresas en crecimiento con aportes concretos en el desarrollo de competencias blandas (comunicación, adaptabilidad, trabajo colaborativo), la promoción de entornos de aprendizaje saludables y la prevención del desgaste profesional. Las intervenciones psicopedagógicas tienden a fortalecer el sentido del trabajo, mejorar la motivación y la autoestima laboral, y favorecer una mayor inclusión de trabajadores con trayectorias diversas.

En este marco, se destacó el valor de una mirada situada del aprendizaje, que reconoce la diversidad subjetiva y cultural de los equipos. Además, se identificaron aportes a la construcción de climas organizacionales más equitativos, al reconocimiento del saber de la experiencia y a la articulación entre proyectos personales y objetivos institucionales.

7. Síntesis y conclusiones

Este trabajo tuvo como propósito explorar, mediante una revisión bibliográfica actual (2020-2025), el rol del psicopedagogo en contextos organizacionales y los aportes que la psicopedagogía puede realizar al desarrollo de personas y equipos dentro de las organizaciones.

La pregunta que guio este análisis fue: **¿Qué aportes puede realizar la psicopedagogía en el desarrollo de personas y equipos dentro de organizaciones?**

Esta finalidad quedó expresada en el objetivo general, a partir del cual se derivaron dos objetivos específicos que guiaron el análisis.

En relación con el **objetivo general**, se constató que la psicopedagogía laboral constituye un campo en crecimiento, tanto a nivel académico como profesional. La revisión de fuentes provenientes de Argentina, España y Cuba permitió identificar que el objeto de estudio de este campo es el *aprendizaje del trabajo*, entendido como un proceso **dinámico, continuo, situado y subjetivo**. Esta perspectiva rompe con la concepción tradicional del saber acabado en el adulto, y posiciona al sujeto como **un trabajador en constante construcción**, atravesado por su historia personal, sus vínculos, su entorno institucional y sus posibilidades de desarrollo.

Respecto al **primer objetivo específico**, que propuso *analizar las funciones e intervenciones que desempeña el psicopedagogo en el ámbito empresarial*, los resultados muestran que este profesional puede intervenir en múltiples áreas: diagnósticos institucionales, diseño e implementación de capacitaciones significativas, procesos de selección y orientación laboral, acompañamiento a trabajadores en momentos de transición o malestar, gestión del conocimiento y fortalecimiento de la cultura organizacional. Su rol se configura como mediador

entre los sujetos, las tareas y las dinámicas institucionales, ofreciendo herramientas para mejorar el desempeño, la adaptación y el aprendizaje en entornos laborales complejos.

En cuanto al **segundo objetivo específico**, orientado a *identificar los aportes potenciales de la psicopedagogía en empresas en crecimiento*, se observó que este campo puede contribuir de forma sustantiva al **desarrollo de competencias blandas**, la construcción de climas laborales saludables y el bienestar subjetivo del trabajador. La mirada psicopedagógica permite visibilizar factores como la motivación, el contrato psicológico, las expectativas y las relaciones interpersonales, que inciden directamente en la productividad y en la permanencia del personal. De este modo, el psicopedagogo puede actuar como facilitador de procesos de transformación personal y organizacional, contribuyendo tanto a los objetivos de las empresas como al cuidado de quienes las integran.

A partir del análisis de antecedentes, se evidenció que el campo de la psicopedagogía laboral está en una etapa de desarrollo, con producciones que surgen tanto desde la práctica profesional como desde espacios académicos. La mayoría de los estudios analizados provienen de contextos latinoamericanos, principalmente Argentina, lo que aporta una mirada situada y coherente con el enfoque de esta investigación. Sin embargo, también se han incorporado investigaciones realizadas en España, que contribuyen a ampliar el espectro de análisis sobre las dinámicas laborales y organizacionales.

Las líneas de trabajo que se destacan en la literatura incluyen la inserción e inclusión laboral de poblaciones con necesidades específicas, el desarrollo del bienestar en las organizaciones, el diseño de estrategias de capacitación y la formación profesional en relación al ámbito organizacional. Al mismo tiempo, se evidencian limitaciones en cuanto a la sistematización de experiencias y al

desarrollo de un marco teórico consolidado para el rol del psicopedagogo en las organizaciones, lo cual justifica y fundamenta la presente revisión.

Como **conclusión general**, y a partir de lo expuesto en el análisis, puede considerarse que la psicopedagogía aporta una mirada **integral, humanizadora y contextualizada** al mundo del trabajo. Su mirada permite comprender y acompañar los procesos de aprendizaje y subjetivación de los trabajadores, así como **optimizar las prácticas organizacionales** en clave de desarrollo humano. No obstante, la revisión evidenció también ciertas **limitaciones** en la producción empírica del campo, especialmente en estudios aplicados y sistematizaciones de experiencias en empresas reales. Esto refuerza la necesidad de **profundizar la investigación teórica y empírica** en psicopedagogía laboral, a fin de consolidar su estatuto disciplinar, legitimar su inclusión en equipos interdisciplinarios y fortalecer su impacto en los entornos laborales contemporáneos.

Los resultados obtenidos en esta revisión bibliográfica se sostienen en el análisis de múltiples antecedentes teóricos y empíricos provenientes de Argentina, España, Cuba y otros contextos latinoamericanos, que permitieron identificar diversas líneas de trabajo en torno a la psicopedagogía laboral. Dichos antecedentes reflejan una creciente preocupación por comprender el rol del psicopedagogo en las organizaciones, con énfasis en la capacitación, la orientación ocupacional, el acompañamiento a poblaciones específicas y la construcción de trayectorias laborales significativas. A través de estos aportes, fue posible reconstruir un mapa actualizado del campo, detectar vacancias teóricas y metodológicas, y sostener los resultados alcanzados en relación con las funciones, desafíos y potencialidades de la psicopedagogía en el ámbito del trabajo.

Las conclusiones alcanzadas en esta investigación permiten dar respuesta, al menos de forma parcial, a los supuestos básicos que orientaron el análisis desde el

inicio del trabajo. Las preguntas en torno al aporte de la psicopedagogía en el mundo del trabajo, las funciones del psicopedagogo en contextos organizacionales y los desafíos del campo disciplinar se vieron reflejadas en la revisión realizada, que mostró tanto el potencial transformador de este rol como la necesidad de mayor sistematización teórica y empírica. En este sentido, los supuestos básicos no sólo sirvieron como guía metodológica, sino que también se validaron como ejes de reflexión crítica sobre el lugar actual y futuro de la psicopedagogía laboral.

8. Aportes y contribuciones a la investigación

El recorrido por esta investigación permitió visibilizar una dimensión poco explorada de la psicopedagogía: su aplicación en contextos laborales. Si bien tradicionalmente la disciplina ha estado vinculada al ámbito educativo, este trabajo pone en valor su capacidad de adaptarse a las nuevas demandas del mundo del trabajo y de aportar significativamente al desarrollo de personas y equipos dentro de organizaciones.

Uno de los principales aportes de esta revisión radica en la sistematización y análisis actualizado (2020-2025) de diversas producciones teóricas que abordan el entrecruzamiento entre psicopedagogía y mundo laboral. Al reunir y reflexionar sobre estos materiales, se amplía la comprensión del rol del psicopedagogo como agente que promueve el aprendizaje continuo, la adaptación al cambio, la mejora del desempeño y la construcción de identidad laboral.

Además, este trabajo contribuye a posicionar a la psicopedagogía laboral como un campo emergente con fundamentos teóricos y metodológicos sólidos, capaz de ofrecer intervenciones valiosas en la selección de personal, la capacitación, el asesoramiento y el diagnóstico organizacional. Al hacerlo, invita a pensar nuevas formas de abordar el aprendizaje en adultos dentro de contextos organizacionales desde una mirada integral, clínica y situada.

Desde una perspectiva más personal y formativa, este proceso investigativo favoreció una mayor comprensión sobre la amplitud de la práctica psicopedagógica, así como también despertó el interés por seguir profundizando en este campo en crecimiento. La reflexión constante sobre el lugar del psicopedagogo dentro de las organizaciones no solo enriqueció la elaboración de este trabajo, sino que también constituyó una instancia de reafirmación vocacional.

En síntesis, este aporte no pretende cerrar una discusión, sino abrir nuevas preguntas que alienten a continuar explorando el potencial transformador de la psicopedagogía en el ámbito laboral. Queda planteada la invitación a otros profesionales y estudiantes a seguir investigando, reflexionando e interviniendo en este terreno fértil que, sin duda, merece mayor reconocimiento.

9. Limitaciones de la investigación

Esta investigación se encuadra dentro del diseño metodológico de revisión bibliográfica exploratoria, con foco en producciones académicas publicadas entre los años 2020 y 2025. Si bien el campo de la psicopedagogía laboral ha ido ampliando su presencia en distintos ámbitos, aún se evidencia una **escasa producción empírica** específicamente centrada en el rol del psicopedagogo dentro de las organizaciones.

Una de las principales limitaciones encontradas fue la **disponibilidad limitada de estudios empíricos recientes**, lo que acotó el número total de investigaciones que pudieron ser incorporadas al Estado del Arte. A pesar de una búsqueda exhaustiva en repositorios institucionales, bases de datos científicas y fuentes académicas abiertas, se logró reunir un total de ocho estudios empíricos pertinentes al objeto de esta investigación.

Asimismo, muchas de las producciones halladas son trabajos finales de grado o tesis lo que, si bien enriquece el abordaje desde la perspectiva profesional en formación, también **limita el alcance generalizable** de los resultados presentados en dichas investigaciones.

Finalmente, cabe mencionar que la mayoría de los estudios localizados se sitúan en contextos latinoamericanos, lo cual aporta relevancia regional, pero al mismo tiempo **acota la posibilidad de contrastar los hallazgos con realidades organizacionales de otros países**.

Estas limitaciones no desmerecen los aportes del trabajo, sino que **refuerzan la necesidad de continuar desarrollando investigaciones empíricas** en el campo de la psicopedagogía laboral, con el fin de fortalecer su marco teórico y operativo dentro de los contextos organizacionales.

10. Líneas de Investigación Futuras

A partir del análisis realizado, se identificaron diversos aspectos que podrían constituirse como líneas de investigación futuras, con el fin de seguir consolidando el campo de la psicopedagogía laboral y su aplicabilidad en contextos organizacionales.

En primer lugar, se considera pertinente avanzar en la sistematización de experiencias concretas de intervención psicopedagógica en empresas, a través de estudios de caso, investigaciones aplicadas o evaluaciones de programas de capacitación. Si bien la revisión permitió acceder a producciones valiosas, muchas de ellas corresponden a trabajos de egreso o tesis de repertorios universitarios, por lo que sería enriquecedor contar con investigaciones empíricas de mayor alcance y con validación metodológica rigurosa.

Asimismo, se abre la posibilidad de indagar sobre la percepción de los actores organizacionales respecto al rol del psicopedagogo laboral: tanto desde la mirada de los equipos de recursos humanos, como desde los trabajadores y los propios psicopedagogos en ejercicio. Esta línea permitiría comprender mejor los alcances y obstáculos que atraviesan estos profesionales al insertarse en ámbitos ajenos a la disciplina.

Otra dimensión que merece ser explorada es la de las competencias específicas que requiere el psicopedagogo para intervenir en el mundo del trabajo, considerando los nuevos escenarios que este presenta: virtualidad, trabajo híbrido, automatización, dinámica de alta rotación. Profundizar en estas transformaciones permitiría enriquecer los perfiles de formación profesional y actualizar los marcos teóricos desde los cuales se piensa la intervención.

Finalmente, se propone desarrollar investigaciones que articulen la psicopedagogía con otras disciplinas afines, como la psicología organizacional, la gestión del

conocimiento o el coaching laboral, favoreciendo la construcción de enfoques interdisciplinarios que amplíen el campo de acción y potencien la legitimación del psicopedagogo en espacios organizativos.

Estas líneas no agotan las posibilidades del campo, pero constituyen una hoja de ruta valiosa para quienes deseen continuar aportando a la construcción teórica y práctica de la psicopedagogía laboral en escenarios laborales contemporáneos.

11. Referencias

- Arreguez, M., Guzmán, M., & Rodríguez, M. (2022). *Adaptación de prácticas psicopedagógicas clínicas en el contexto de pandemia: estudio en Córdoba, Argentina* [Trabajo Final Integrador, Universidad Provincial de Córdoba].
<https://repositorio.upc.edu.ar/handle/123456789/456>
- Ávila, M., & Cerami, M. (2020). *Sistematización de prácticas preprofesionales de psicopedagogía en nivel secundario durante la pandemia* [Trabajo Final Integrador, Universidad Católica de Córdoba].
<https://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/2864/>
- Balerio, D. D. (2024). *El rol del psicopedagogo en el ámbito de la capacitación de personal* [Trabajo Final Integrador, Universidad de Flores].
<https://repositorio.uflo.edu.ar/entities/trabajo%2520final%2520integrador/57b2253d-af09-4388-b639-a66474d943f1>
- Belloch, C. (2025, marzo 28). Xàtiva analiza el síndrome del trabajador quemado en un estudio pionero de la VIU. *Cadena SER*.
<https://cadenaser.com/comunitat-valenciana/2025/03/28/xativa-analiza-el-sindrome-del-trabajador-quemado-en-un-estudio-pionero-de-la-viu-radio-xativa/>
- Blake, O. J. (2004). *Necesidades de capacitación: Origen, detección y análisis*. Ediciones Macchi.
- Cardoso, P. C. (2021). *El rol del psicopedagogo laboral en empresas: una perspectiva desde los empleados de recursos humanos* [Trabajo Final de Egreso, Universidad Nacional de San Martín].
<https://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/1815>
- Castro Miranda, G., Hernández Botello, L. J., & López Silva, L. (2023). El psicopedagogo y la orientación psicológica en las empresas. Una mirada desde la Psicopedagogía Laboral. *Opuntia Brava*, 15(2), 580–591.
<https://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/1775>

- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (10.^a ed.). McGraw-Hill.
- D'Anna, S. (2006). *Psicopedagogía laboral. Sujetos en situación de aprendizaje en organizaciones laborales*. Novedades Educativas.
- D'Anna, S., & Fernández, L. (2006). *Introducción a la psicopedagogía laboral*. Novedades Educativas.
- Damiano, A. M. (2020). *El aprendizaje en organizaciones laborales: aportes desde la psicopedagogía*. Paidós.
- Daniels, H. (2001). *Vygotsky y la pedagogía*. Morata.
- Gore, E. (2006). *Las organizaciones también aprenden: hacia una pedagogía del trabajo*. Paidós.
- Gore, E. (2019). *Oficios improbables: conversaciones sobre formación, aprendizaje y trabajo*. Paidós.
- Hernández, L. (2008). *Temas de psicopedagogía laboral I: Investigación científica y aplicación práctica*. Ediciones Novedades Educativas.
- Huanca, A., & Vargas, S. (2022). *Intervención del psicopedagogo en recursos humanos: estudio cualitativo en empresas privadas* [Trabajo Final Integrador, Universidad Nacional de Cuyo].
<https://rid.ugr.edu.ar/handle/20.500.14125/455>
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Loverso Albistur, A. (2023). *Estrategias psicopedagógicas para la inclusión laboral de jóvenes con discapacidad intelectual* [Trabajo Final Integrador, Universidad Abierta Interamericana].
<https://repositorio.uai.edu.ar/handle/123456789/2907>
- Manassero, M. (2023). *Proyecciones laborales de estudiantes de psicopedagogía de la Universidad Católica Argentina* [Trabajo Final

Integrador, Universidad Católica Argentina].

<https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/16832>

- Medina-Garrido, J. A., Calleja-Blanco, E., & Ferreras-Méndez, J. L. (2023). El papel del apoyo organizacional a la conciliación laboral y familiar en el bienestar del empleado: estudio empírico en el sector turístico español. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2311.14009>
- Moreira, M. A. (2012). Aprendizaje significativo: Un concepto subyacente. *Revista de Educación*, (358), 121–147.
- Rojas, M. (2019). *Rol del psicopedagogo en la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual* [Trabajo Final Integrador, Universidad de Flores].
<https://repositorio.uflo.edu.ar/entities/trabajo%2520final%2520integrador/c129089c-b098-42e0-a1a6-07ac1f2dac04>
- Sánchez, E. L., & Damiano, A. M. (2014). *Psicopedagogía laboral: la formación del sujeto trabajador*. Homo Sapiens.
- Sarasa, M. C. (2018). *Psicopedagogía y trabajo: perspectivas clínicas del aprendizaje laboral*. Lugar Editorial.
- Vygotsky, L. S. (1979). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Crítica.
- Yance, J. (2023). *La importancia y el aporte de la psicopedagogía laboral en organizaciones y empresas* [Trabajo Final Integrador, Universidad de Flores].
<https://repositorio.uflo.edu.ar/entities/trabajo%2520final%2520integrador/90964555-2240-450f-8b4f-b47210c14541>

12. Anexos

La presente investigación se enmarca dentro de un diseño metodológico de revisión bibliográfica teórica. En virtud de ello, **no se han recolectado datos de participantes humanos ni se ha aplicado ningún tipo de instrumento o técnica de intervención directa**. Todo el material analizado proviene de fuentes secundarias y terciarias de acceso público, tales como libros, artículos académicos y trabajos de investigación previamente publicados.

Por esta razón, **no se requirió la utilización de un protocolo de consentimiento informado**, dado que la investigación no implicó contacto con sujetos ni recolección de información personal o confidencial. Esta decisión se encuadra dentro de los criterios éticos establecidos para estudios que no involucran participantes, de acuerdo con las pautas de investigación científica reconocidas institucionalmente.