



FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y CIENCIAS SOCIALES  
SEMINARIO DE TRABAJO FINAL INTEGRADOR

# Psicopedagogía laboral y aprendizajes digitales

Una nueva oportunidad en el mundo de las capacitaciones

**Estudiante:** Aránega, Rocio Magali

**Legajo:** 32672

**Director/es:** Prof. Lic. Perez Lugones, Maria Florencia

Trabajo Final de Integración para acceder al título de Licenciada 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 [17/04/2025]

Dentro de los 6 meses posteriores a su aceptación [17/10/2025]

Otro plazo mayor detallar/justificar:

Lugar y fecha: Hilario Ascasubi, 17/04/25

Firma y aclaración del autor:

  
Rocío Magali Anónega

<b>INDICE</b>	
<b>Resumen</b>	<b>4</b>
<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>Estado del arte</b>	<b>8</b>
<b>Marco teórico</b>	<b>13</b>
<b>Método</b>	<b>28</b>
<b>Resultados</b>	<b>30</b>
<b>Discusión</b>	<b>34</b>
<b>Aportes y contribuciones a la investigación</b>	<b>40</b>
<b>Limitaciones de la investigación</b>	<b>41</b>
<b>Propuestas de intervención</b>	<b>42</b>
<b>Referencias</b>	<b>43</b>
<b>Anexos</b>	<b>46</b>

## **RESUMEN**

### **Título**

“Psicopedagogía laboral y aprendizajes digitales: una nueva oportunidad en el mundo de las capacitaciones”.

### **Resumen**

Esta investigación se desarrollará en el ámbito de la psicopedagogía laboral, específicamente en el área de capacitación contemplando la necesidad de desarrollo profesional que surge en la actualidad. Por ello, se aborda el desafío de mantenerse actualizado en un mundo laboral en constante cambio y, se explora cómo la psicopedagogía laboral puede aprovechar las oportunidades surgidas a través de los aprendizajes digitales y los contextos laborales.

Para arribar a tal fin, el presente trabajo se constituye como una investigación empírica de enfoque cualitativo cuyo instrumento de recolección de datos será la entrevista semiestructurada, en donde se entrevistará a psicopedagogos laborales que se encuentren desarrollando o hayan realizado propuestas formativas digitales dentro del territorio argentino. En síntesis, la investigación busca entender cómo la psicopedagogía laboral puede contribuir al desarrollo profesional en un entorno laboral en evolución.

### **Palabras clave**

Psicopedagogía laboral. Propuestas formativas. Aprendizajes digitales. Desarrollo profesional.

## **INTRODUCCIÓN**

### **Delimitación del Objeto de Estudio**

La presente investigación se constituye como una investigación empírica de enfoque cualitativo que pretende ahondar en el ámbito de la psicopedagogía laboral, específicamente dentro del área de la capacitación poniendo el foco en las nuevas demandas de propuestas formativas que surgen a partir del interés en el desarrollo profesional que presentan las personas de esta nueva era. En este contexto, la psicopedagogía debe indagar sobre las posibilidades que presentan los aprendizajes digitales e incursionar sobre las nuevas oportunidades que surgen en el territorio Argentino.

### **Planteo del problema o Justificación.**

La presente investigación parte del reconocimiento de que, el mundo tal y como se conoce ha estado en transformación lo cual ha generado cambios en diferentes áreas de la vida cotidiana, entre las que se encuentran, el mundo laboral. Tal es así que Anzorena (2016) planteaba, que “el empleo social de las tecnologías, es uno de los factores centrales que impulsan la acelerada reconfiguración de la sociedad, generando nuevas formas de ser, hacer y estar en este mundo globalizado” (p.19). Como afirma Causerano (2024), en el afán de querer explicar dichas transformaciones, han surgido diferentes denominaciones sobre lo que acontece, como lo son las denominaciones “VICA” y “BANI”, en donde además de explicar un sin fin de acontecimientos, mencionan un grandes modificaciones en la concepción del trabajo, en su forma de hacer, sentir y vivir el mismo. El mundo se encuentra ante un momento sin antecedente, donde la producción de la información y el desarrollo de la tecnología han alcanzado niveles nunca antes vistos. Es así como, Blake (1997) refiere, que al combinarse dichos sucesos, desembocan en lo que hoy se traduce como la insuficiencia de conocimientos, donde la formación profesional de base resulta escueta y los conocimientos alcanzan su obsolescencia a gran velocidad.

En este sentido, “el aprendizaje continuo es clave para adaptarse a los cambios y enfrentar nuevos desafíos con éxito” (Fernandez, 2023, párrafo 3). Por eso, con el fin de lograr hacer frente a las características de esta sociedad que acontece, cada vez

más personas encuentran en el aprendizaje una posibilidad de mantenerse preparados para los nuevos desafíos que se presentan en el ámbito laboral (Lufkin, 2022).

Por otro lado, es preciso reconocer que en lo que respecta a los espacios de formación destinados a dicho ámbito, se han evidenciado grandes cambios. Durante mucho tiempo la atención estuvo centrada en el desarrollo de conocimientos técnicos, pero hoy en día estos ya no son suficientes, por tanto, además se incorpora la necesidad de desarrollar habilidades blandas (Reyna, 2022). Siguiendo con esta línea, Causerano (2024) menciona que, en el último tiempo, han surgido cambios en relación a la preocupación de capacitación ya que, antes esta solo estaba sujeta a las empresas que facilitaban dichos espacios y, hoy se ha dado un giro y son los mismos trabajadores quienes buscan encontrar espacios de capacitación y desarrollo.

Por todo lo expuesto hasta acá, es preciso preguntarse el gran campo de oportunidades laborales que podría tener la psicopedagogía laboral en dicha área favoreciendo el aprendizaje de habilidades y conocimientos que colaboren en el desarrollo profesional de las personas.

### **Objetivo General:**

Indagar acerca de los aportes que los psicopedagogos laborales pueden realizar en relación a las propuestas formativas digitales destinadas al desarrollo profesional.

### **Objetivos específicos:**

- Distinguir aspectos significativos del aprendizaje adulto indispensables en las propuestas formativas digitales.
- Identificar las temáticas que pueden ser abordadas por un psicopedagogo laboral en el marco del desarrollo profesional.
- Sondar diferentes recursos que pueden potenciar las propuestas formativas digitales.

### **Supuestos básicos de Investigación.**

- ¿Serán valiosos los aportes de la psicopedagogía laboral en el área de capacitación creando experiencias de aprendizajes?

- ¿Existen conocimientos psicopedagógicos sobre el desarrollo profesional de los trabajadores?
- ¿Desde la mirada de la psicopedagogía laboral se podrán realizar innovaciones en las propuestas formativas digitales?
- ¿Los psicopedagogos laborales tendrán grandes oportunidades laborales en relación al desarrollo de propuestas formativas digitales?
- ¿Podrán los psicopedagogos laborales ser pioneros en la caracterización de los aprendizajes digitales en los adultos?

## **Fundamentación**

A lo largo del último siglo, los avances en materia de tecnología han crecido considerablemente y con ello se ha producido un cambio en el estilo de vida de las personas. Es así como, D'anna y Hernandez (1998) plantean la complejidad del mundo actual:

Nuestro planeta se ha vuelto más interconectado, la información alcanzó un desarrollo sin precedentes y los mercados se han complejizado, todo lo cual ha hecho que las exigencias de la vida cotidiana hayan aumentado, especialmente en cuanto a la capacitación necesaria para poder adaptarnos a una sociedad en crecimiento continuo y altamente cambiante. (p. 16)

Por ello, como menciona Drucker (1969, citado en SanAndres, 2022, párrafo 2) “en un mundo cada vez más complejo, es indispensable seguir aprendiendo a lo largo de toda la vida”. Es así como en el transcurso de las últimas décadas, se ha comenzado a gestar un nuevo paradigma que presenta un enfoque de educación permanente y aprendizajes continuos que deben acompañar a las personas en el transcurrir de sus vidas. En este sentido Cobo y Moravec (2011) entienden al aprendizaje como “un continuum que se prolonga durante toda la vida y que puede ocurrir en cualquier momento o lugar” (p.23).

En el marco de este periodo socio-histórico D'anna y Hernandez en el año 1998 publican su libro *Introducción a la Psicopedagogía Laboral* como uno de los primeros esbozos de este campo profesional. En él se parte de reconocimiento de que los profesionales de la psicopedagogía no solo se ocupan del aprendizaje en la etapa escolar, sino que se especializan en los aprendizajes que suceden a lo largo de toda la

vida; contando con conocimientos que les permiten conducir el aprendizaje de habilidades sociales y, otros que les posibilita adaptar un contenido para ser enseñado-aprendido de la manera más eficiente y significativa. En síntesis, los psicopedagogos y, más específicamente los psicopedagogos laborales, cuentan con los conocimientos y habilidades necesarias para poner en marcha procesos de capacitación para personas adultas.

En este sentido, Azar (2017) menciona que las intervenciones psicopedagógicas pueden ser pensadas y diseñadas con diferentes objetivos. Entre ellas se encuentran las que presentan un carácter preventivo en tanto que se adelantan a alguna posible dificultad que pueda surgir en el aprendizaje y, las intervenciones que pueden desplegarse como prácticas que apunten a una intervención directa sobre las dificultades de aprendizaje ya instaladas.

Continuando con lo dicho, es pertinente mencionar a Ripani (2022) cuando sitúa al 11 de marzo del 2020 como un hecho significativo que marcó el curso del estilo de vida de las personas cuando la Organización Mundial de la Salud declara que el mundo está atravesando una pandemia debido al virus COVID-19. Dicho acontecimiento generó muchas repercusiones logrando alterar un sin fin de ámbitos y situaciones cotidianas, entre ellas el mundo del trabajo. Debido a esto surgió la necesidad de desarrollar, de manera muy veloz, nuevas habilidades e incorporar conocimientos de diversa índole, entre los que se pueden destacar los relacionados al trabajo remoto y los aprendizajes digitales. Tal como expresa Causerano (2024), la oferta y la demanda de cursos, capacitaciones, programas y experiencias formativas se multiplicó y, muchas de estas formaciones comenzaron a ser promocionadas a través de diversos canales como redes sociales.

Por ello, si se contempla el actual surgimiento de la necesidad de formación que presentan las personas de esta nueva era, se hace imprescindible que se realicen investigaciones que apunten a develar el rol y las funciones de los psicopedagogos laborales dentro de las propuestas formativas digitales que favorecen el desarrollo profesional de los trabajadores.

## ESTADO DEL ARTE

Antes de comenzar el desarrollo de este apartado, es preciso destacar que la presente investigación comenzó a desarrollarse en el año 2023. Es por ello, que se seleccionaron investigaciones que se encontraban dentro de un periodo no mayor a 5 años en aquel momento; por tal motivo y, dada la escasez de fuentes bibliográficas se decide continuar con las mismas.

Durante el transcurso del año 2018, en Argentina Cardozo (2018) publica su investigación “El rol del psicopedagogo laboral en empresas. Una perspectiva desde los empleados de Recursos Humanos” cuyo objetivo es analizar la definición y perspectiva de los empleados de recursos humanos sobre el rol del psicopedagogo laboral en las empresas. Para arribar a tal fin, se realizaron entrevistas. En la misma se concluye que, dentro de las empresas, algunos empleados no conocen en profundidad las tareas y beneficios de un psicopedagogo laboral, haciendo hincapié en la falta de reconocimiento de la profesión debido a que está relacionada al ámbito clínico. Es por ello, que se evidencia la necesidad de informar y promover este rol entre los profesionales de recursos humanos y, se alienta a hacer un llamado a la inclusión de tales profesionales en el campo de recursos humanos, destacando su potencial para contribuir al desarrollo de los trabajadores y al logro de objetivos organizacionales.

En Venezuela, Sarell Galarraga (2019) postula su investigación “Modelo teórico de competencias digitales para la andragogía”. En la cual se planteó proponer un modelo teórico de competencias digitales aplicables al andragogo de educación superior en la modalidad de estudios a distancia. Se desarrolló un enfoque cualitativo y se aplicó la técnica de entrevista en profundidad. En esta se concluye que, las competencias digitales esenciales para el andragogo en la educación a distancia son ser un investigador, flexible, comunicador y abierto a cambios y críticas, ya que la tarea requiere adaptabilidad y comunicación efectiva. También, es necesario desarrollar competencias tecnológicas y conocer el diseño instruccional a trabajar. En conclusión, estas competencias actitudinales y tecnológicas son esenciales para el andragogo en educación a distancia, permitiéndoles ser efectivos en la enseñanza, la comunicación y la adaptación a un entorno de aprendizaje en constante evolución.

Obando Changuán (2020) publicó en Ecuador su investigación “Capacitación del talento humano y productividad: una revisión literaria” cuyo objetivo es dar a conocer la importancia que tiene la capacitación del talento humano en la productividad de una

empresa. Se implementó una metodología de búsqueda bibliográfica. En ella, se reconoce que el talento humano es una pieza fundamental en cualquier organización y que la capacitación y desarrollo tienen un impacto directo en el éxito de la empresa. Por eso, mantener al personal informado y capacitado es imprescindible para aumentar la eficiencia y la calidad del trabajo. Esta debe estar alineada a las necesidades individuales de los empleados y a los objetivos de la organización. No implica sólo adquirir nuevos conocimientos, sino desarrollar habilidades y destrezas para aplicar en el entorno laboral. La gestión del talento humano por competencias, es una estrategia que se utiliza cada vez más en las organizaciones latinoamericanas y, que ha demostrado mejorar la productividad laboral y la competitividad empresarial.

Durante el año 2020 en Perú, Albites Sanabria y Colina Ysea (2020) presentaron su investigación "Aprendizaje e innovación: retos en las organizaciones del siglo XXI", cuyo objetivo fue analizar la nueva concepción de las organizaciones basado en el aprender a aprender. Se asumió la hermenéutica como proceso para analizar, comprender e interpretar los significados asociados a organizaciones que aprenden y su innovación; recurriendo a la técnica de análisis del discurso para develar las categorías centrales en el estudio. Estos autores, concluyen acerca de la importancia de que las organizaciones sean "organizaciones que aprenden" para adaptarse a los nuevos cambios con innovación. Para ello, se debe promover el aprendizaje constante en todos los niveles y áreas, fomentando nuevas habilidades, competencias y valores entre los empleados. La innovación es un elemento esencial para su éxito y debe estar arraigada en la cultura de la organización. Asimismo, se menciona la necesidad de realizar procesos de desaprendizaje de prácticas obsoletas abrazando el cambio como un proceso de mejora continua y promoviendo una cultura de aprendizaje horizontal.

En México, Hernández García, Laines Alamina y Zamayoa Urbina (2021) publican su investigación "La importancia de las habilidades habladas en el home office y su impacto en la productividad de la empresa" la cual tiene por objetivo comprender y analizar la relevancia e importancia del impacto de las habilidades blandas en la productividad de una empresa en el contexto del home office. Para ello, se utilizó una metodología de análisis y revisión bibliográfica. En esta investigación se concluye que el desarrollo de habilidades blandas es una necesidad para quienes forman parte de una organización. Se considera que el desarrollo de estas hace crecer al recurso humano de una empresa mejorando el desempeño que tienen en la organización e impactando en los resultados obtenidos.

En Panamá, Prado (2021) presentó su investigación “La educación de adultos: un acercamiento desde el aprendizaje transformacional”, cuyo objetivo es elaborar un estado del arte en el que se analiza el fenómeno del aprendizaje transformacional en la educación de adultos. Para llegar a esto, se utilizó el método de revisión bibliográfica. Dentro de sus conclusiones se encuentra el concepto de aprendizaje a lo largo de la vida, enmarcado en la sociedad del conocimiento y la información. Se destaca que las diferentes etapas del desarrollo tienen características cognitivas y socio personales propias que influyen en el proceso de aprendizaje y, se considera que el contexto biopsicosocial de las personas es parte integral de la mediación en el aprendizaje. Para ello, se exploraron las teorías del aprendizaje transformacional de Mezirow y la teoría del aprendizaje acumulativo de Gagné, concluyendo en la importancia de pasar de un modelo educativo basado en la transmisión de información a uno orientado hacia la reflexión, el diálogo y la complejidad en la educación actual.

En México, Balderas Gutiérrez y Ochoa Gutiérrez (2021) presentaron su investigación titulada “Educación continua, educación permanente y aprendizaje a lo largo de la vida: coincidencias y divergencias conceptuales”. Su objetivo fue analizar los términos aprendizaje a lo largo de la vida, educación continua y educación permanente para reconocer sus aproximaciones y diferencias filosóficas, semánticas, técnicas y operativas. La investigación tuvo un enfoque cualitativo de tipo documental, donde se concluyó que los conceptos evolucionaron en contextos históricos y sociales específicos, representando los intereses y pensamientos de su época. En tal sentido, se afirma que el aprendizaje a lo largo de la vida se centra en objetivos económicos y eficiencia global, la educación permanente aborda aspectos filosóficos profundos, enfocándose en el desarrollo individual y comunitario y, la educación continua se concentra en la capacitación técnica a corto plazo para satisfacer necesidades organizacionales. Destacan que la educación permanente busca autonomía, valores y actitudes, mientras que la educación continua se orienta a objetivos técnicos y operativos. Sin embargo, ambas están interconectadas y son complementarias.

En Ecuador, Garcia (2022) presentó su investigación “Gestión del talento humano en el entorno BANI”. Esta es una investigación cualitativa cuyo objetivo es establecer un nuevo paradigma de liderazgo en el sector empresarial para adaptarse a las transformaciones del contexto. Se utilizó el método documental de la información. En ella, se aborda la gestión del talento humano en un entorno empresarial marcado por profundos cambios que desembocan en el entorno BANI caracterizado por la

volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Por ello, se destaca la importancia de generar estrategias para enfrentar estos desafíos y fomentar la adaptación y resiliencia, tanto en las organizaciones como en los trabajadores. Concluye en que los cambios acelerados y el entorno BANI son inevitables. Por tanto, la preparación y la disposición a adaptarse y cambiar los modelos mentales son esenciales. Solo aquellas organizaciones y personas que desarrollen estas capacidades y mantengan una mentalidad abierta a la innovación estarán mejor preparadas para prosperar en un mundo con estas características.

Durante el año 2022 en Argentina, Huanca y Vargas (2022) presentan su investigación titulada “Psicopedagogía laboral: Un análisis de las intervenciones realizadas desde el sector de recursos humanos de diferentes empresas” cuyo objetivo fue indagar y describir las intervenciones de psicopedagogos laborales en el sector de recursos humanos. El enfoque metodológico fue cualitativo y se administraron entrevistas semiestructuradas. Se concluye que los psicopedagogos desempeñan un papel clave en la formación de los colaboradores, diseñando estrategias desde la selección hasta la capacitación y abordando problemas tanto a nivel individual como organizacional. Se necesita alinear las intervenciones a los objetivos empresariales y contemplar su cultura. A pesar de la escasez de literatura en psicopedagogía laboral, el campo ofrece oportunidades para investigaciones futuras, especialmente en relación a los aprendizajes, la adquisición de conocimientos y la adaptación de nuevos empleados; así como también se resalta la importancia de su contribución al logro de objetivos organizacionales y al bienestar de los individuos involucrados.

En Ecuador, Mina Quiñonez (2022) presenta su investigación “Digitalización en el Mercado Laboral y sus Efectos Post Pandemia” con el objetivo de analizar la digitalización en el mercado laboral y sus efectos post pandemia, utilizando la metodología de revisión y análisis documental y bibliográfico. Se concluye que, a partir del desenlace de la pandemia de COVID-19, se han generado cambios como la digitalización del mercado laboral siendo este uno de los grandes factores de cambio y adaptación. Es así como el aprendizaje y la adaptación se han convertido en elementos necesarios e imprescindibles dentro de los espacios empresariales y laborales.

## MARCO TEÓRICO

### Definición e incumbencias profesionales de la psicopedagogía laboral

En esta investigación, se parte del reconocimiento de que la psicopedagogía se ocupa del sujeto en situación de aprendizaje, diseñando acciones que posibiliten y mejoren el aprendizaje de las personas (Azar, 2017). En este sentido, esta disciplina no se limita a una franja etaria ni a un solo ámbito de intervención, sino que, por el contrario, hay diversas posibilidades.

Dentro de estas, se presenta el campo de la psicopedagogía laboral, el cual fue definido por primera vez en 1998 por las autoras D'anna y Hernandez en el libro *Introducción a la psicopedagogía laboral*. En él cual se considera al aprendizaje como un proceso continuo que sucede a lo largo de toda la vida, enfocando su mirada dentro de los aprendizajes que realizaban las personas en la situación laboral. Por consiguiente, la definen como “el estudio de las personas en situación de aprendizaje laboral. Ello implica la comprensión del aprendizaje y sus dificultades en las personas, grupos, organizaciones e instituciones.” (D'anna y Hernández, 1998, p.17).

Es sabido que, desde sus comienzos y en diversos intentos por delimitar la profesión, la psicopedagogía se distingue como una disciplina que reconoce y abordada el trabajo con el ser humano desde una perspectiva bio-psico-socio-cultural de los individuos, grupos e instituciones (Alzar, 2017). Es por ello que, la psicopedagogía laboral no es la excepción, ya que también considera este posicionamiento como el eje vertebrador de sus intervenciones: “el trabajo encierra una complejidad de elementos y factores, requiere una serie de condiciones culturales, cognitivas, afectivas y relacionales, estando todo ello influido a su vez por factores sociales, históricos, individuales y colectivos” (D'anna y Hernandez 1998, p.37).

En tal sentido, es necesario considerar la tensión que puede surgir entre la satisfacción y el placer por el trabajo y, el esfuerzo y sufrimiento por no encontrar las condiciones internas o externas apropiadas para desarrollar las tareas laborales. Es así, se abre un espectro de posibilidades, donde surgen preguntas en relación a la concepción del trabajo y el significado singular que cada persona le atribuye, el tipo de satisfacciones que pueden aparecer durante su realización, la influencia del contexto sociocultural dentro del ámbito laboral y la construcción de la personalidad laboral (D'anna y Hernandez 1998).

Por tanto, estas autoras destacan diferentes áreas de intervención de un psicopedagogo laboral. En el área de selección de personal, los psicopedagogos tienen instrumentos que permiten predecir el aprendizaje de las personas dentro de un puesto de trabajo u organización. Asimismo, la capacitación del personal es otra de las grandes tareas en las que se pueden intervenir, ya que presentan variados conocimientos que les permiten hacer un diagnóstico de las dificultades y necesidades que puedan surgir en los puestos de trabajo o la organización y, realizar su correspondiente abordaje. Por último, se encuentra el asesoramiento ocupacional y la orientación laboral, entendiendo que las personas pasan por diferentes momentos en sus carreras laborales, por lo que pueden necesitar orientación y acompañamiento para poder desplegar su proyecto de vida. (D'anna y Hernández, 1998).

### **La andragogía y el aprendizaje en la adultez**

Considerando que la psicopedagogía laboral centra sus intervenciones con adultos en contexto de aprendizaje laboral, este campo debe valerse de otras teorías y conceptualizaciones. Como menciona Causerano (2024), en lugar de hablar de pedagogía, se habla de la andragogía, entendiéndose como:

La disciplina que se centra en la educación de adultos (...) reconoce que los adultos tienen experiencias de vida, necesidades y motivaciones diferentes a los niños (...) los métodos de enseñanza en la andragogía son más flexibles y se adaptan al ritmo y estilo de aprendizaje de los adultos (Causerano, 2024, p. 8).

Dentro de las características distintivas de esta disciplina se encuentra, la participación activa del adulto en la construcción de su conocimiento, el principio de la horizontalidad como clave para que los participantes pongan en juego sus experiencias y vivencias y, la flexibilidad del enfoque de enseñanza (Causerano, 2024). Asimismo, Sorto Rivas (2018) refiere la necesidad de una comunicación recíproca y horizontal, permitiendo gestar el rol del facilitador como alguien que acerca a los aprendizajes. Según D'anna y Hernandez (1998), algunas de las particularidades psicológicas del aprendizaje adulto son lentitud en el ritmo de aprendizaje, la rigidez y resistencia al cambio, la importancia de la experiencia, la necesidad de comprender para qué hace lo que hace y el hecho de poder establecer una relación entre teoría y práctica.

Por lo tanto, al adentrarse en el proceso de diseñar propuestas formativas, no se debe perder el foco de la centralidad que tiene el aprendizaje, considerando la

diversidad de estilos que se pueden presentar en dicho proceso. En este sentido, Gregorc (1979, como se citó en Silva, 2018) entiende por estilo de aprendizaje a los comportamientos distintivos que sirven de indicadores para poder predecir y comprender la manera que una persona aprende y se adapta al ambiente que lo rodea. Además, Silva (2018) concluye en su investigación que conocer la diversidad de estilos de aprendizaje, permite pensar propuestas adecuadas que hagan frente a las necesidades que cada participante pueda tener logrando aprendizajes significativos.

Un gran pionero en describir los estilos de aprendizaje fue Kolb (1984) quien desarrolló la teoría sobre el aprendizaje experiencial. En esta se pueden visualizar dos aspectos claves; por un lado, el ciclo de aprendizaje que consta de cuatro etapas y, por el otro, cuatro estilos de aprendizajes. Con respecto al ciclo de aprendizaje experiencial, menciona que, dentro de este se encontraremos con las siguientes etapas: la *experiencia concreta*, la cual podría suponer la experiencia en sí misma o la reinterpretación y resignificación de una experiencia ya existente bajo la presencia de los nuevos conceptos. La *observación reflexiva*, la cual supone reflexionar sobre una nueva experiencia a partir del conocimiento que ya se posee. La *conceptualización abstracta*, que se trata de dar lugar a que luego de la reflexión surja un nueva idea o concepto o bien, se produzca la modificación de alguno ya existente. Por último, se encontraría la *experimentación activa*, que permite a las personas aplicar sus conocimientos al mundo que lo rodea. Este autor hace referencia a que el aprendizaje es un proceso integrado por lo cual solo se llegará a un aprendizaje efectivo cuando la persona pueda pasar a través de un ciclo continuo por cada una de estas fases ya que cada una de estas alimentan y nutren de las otras. Es por ello, que dentro de los espacios de aprendizaje se deben pasar por todas estas etapas para que la experiencia logre ser significativa y se produzca la formación de “modelos mentales” cada vez más complejos.

En lo que respecta a los estilos de aprendizaje, Kolb (1984) tomará como punto de partida el ciclo descrito anteriormente para comenzar a delimitarlos. Las personas que presentan un estilo *convergente*, desarrollan habilidades relacionadas con la conceptualización y abstracción de conceptos formados a partir de la experimentación activa. Suelen tener una gran predisposición al aprendizaje a través de la prueba y el error ya que son muy buenos en poner en práctica sus ideas. Por otro lado, las personas que desarrollan un estilo de aprendizaje *divergente* evidencian habilidades relacionadas con la experimentación concreta y la observación reflexiva. Por ello, son

buenos para interpretar diferentes partes de la información presentada y organizarla en un todo coherente y significativo; estas personas destinan sus esfuerzos a buscar respuesta a los “por qué” de las cosas. Por otro lado, Kolb menciona que en el estilo *asimilador* el perfil de aprendizaje está basado en la conceptualización abstracta y la observación reflexiva. Es por ello, que este estilo centrará sus esfuerzos en la creación de teorías, conceptos y modelos sin preocuparse por las aplicaciones prácticas de dichos conceptos. Estos sujetos son muy buenos organizando y buscando las secuencias lógicas. Por último, describe que en el estilo *acomodador* predomina la experiencia concreta y la experimentación activa. Estas personas pueden ser consideradas como hacedores netos ya que son las que ponen en marcha planes y experimentos concretos proponiendo grandes soluciones creativas a los problemas que surgen a su alrededor y utilizando la gran herramienta del ensayo y error.

### **El psicopedagogo laboral como gestor de la capacitación**

El objeto de estudio de los psicopedagogos los hace profesionales idóneos para hacer frente a las particularidades de la capacitación. En este sentido, se debe considerar que tal y como afirman D’anna y Hernandez (1998) la capacitación “es un proceso de aprendizaje a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada y mediante el cual las personas pueden desarrollar aptitudes y aprender conocimientos, habilidades, actitudes y hábitos” (p.79).

Considerando lo expuesto por Chiavenato (2015), el cambio es el principal distintivo de la sociedad actual, por lo que la capacitación se presentaría como un antídoto para afrontar tales transformaciones. No obstante, D’anna y Hernandez (1998) invitan a pensar el proceso de capacitación no solo como es un instrumento para reducir la obsolescencia de conocimiento, sino que además debe ser pensados de una manera transversal para gestar un ambiente y una cultura que lleve a la organización hacia los caminos de la transformación.

Es por ello, que el desarrollo de capacitaciones no es una tarea sencilla, supone considerar muchas variables para que una capacitación sea exitosa. Blake (2001) propone distinguir dos tipos de propuestas formativas: las capacitaciones enlatadas y las capacitaciones a medida. Las primeras, son diseños cerrados que resultan útiles para masificar el contenido pero que no contemplan la necesidad específica ni los aspectos propios de la organización en que se va a implementar. En cambio, en las

capacitaciones a medida, el diseño es pensado teniendo en cuenta las circunstancias singulares en que surge la necesidad de capacitación. Es por ello que, en este tipo de propuestas, el contenido es una variable más y no un fin en sí mismo. El foco está puesto en cómo ese contenido ayudará a la organización y sus colaboradores a satisfacer una necesidad específica, en un contexto determinado.

En esta línea, es necesario preguntarse por el proceso en que se desarrolla una capacitación y cuáles son las tareas del diseñador. Chiavenato (2015) menciona que la capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas: el diagnóstico de las necesidades de capacitación, el diseño de la capacitación, su implementación y su posterior evaluación.

En relación a la etapa del *diagnóstico de las necesidades de capacitación*, como menciona Blake (2001) se debe identificar quién detecta la necesidad. Muchas veces, un operario o gerente es quién la detecta y comunica al área de recursos humanos o, puede ser directamente el personal de esta área quien lo haga. A partir de este momento, se presentan dos caminos a seguir: la persona de recursos humanos es quien lleva adelante el proceso de diseñar la capacitación o, puede tercerizar el trabajo a profesionales externos a la organización. En la última opción, la persona de recursos humanos deberá actuar de mediador entre los trabajadores y el profesional externo para brindar la información necesaria afines de llevar adelante la tarea.

Por su parte, Gore (1998) menciona que al comienzo la demanda suele ser amplia y ambigua, por lo que el diseñador deberá dialogar para desmenuzar y aclarar la misma, identificando las prioridades a trabajar. Sin embargo, es importante considerar que no todos los problemas pueden ser resueltos con una capacitación. Por eso, según Blake (2001) la pregunta central dentro de esta etapa es si la capacitación podrá ayudar en esa dificultad, en este sentido,

Estamos frente a una necesidad de capacitación cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer quienes deben hacerlo de los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para su ejecución (Blake, 2000, p. 22)

No obstante, según el mismo autor, hay diferentes tipos de necesidades de capacitación. Las necesidades de discrepancia, suponen que hay un desempeño insatisfactorio de las tareas, discrepando en los modos de hacerla debido a que hay una falta de algún conocimiento, habilidad o aptitud requerida para la misma. En las necesidades de cambio, es necesario hacer modificaciones en los modos de hacer, no

es que se esté desarrollando mal sino, que necesita reajustes. Por último, se encuentran las necesidades de incorporación, las cuales responden a la necesidad de incorporar un nuevo conocimiento, habilidad o aptitud (Blake, 2000).

En este sentido, D'anna y Hernandez (1998) invitan a pensar el diagnóstico de las necesidades de capacitación desde la perspectiva psicopedagógica, proponiendo un abordaje clínico que permita descubrir aquello que aún no se sabe. A través de la escucha activa de la demanda, se deberá analizar e identificar cómo surge la misma, qué tipo de necesidad es, qué efectos causa y quién es su representante. En tal sentido, proponen hacer dicha lectura en tres niveles: el nivel de las necesidades de la organización, el nivel de las necesidades de las personas que serán capacitadas y el de nivel de ejecutividad y tareas (qué conocimientos y actitudes deberán ser modificadas). Ellas afirman que, las necesidades de capacitación se pueden identificar observando la diferencia entre los objetivos de la organización, los requisitos del puesto de trabajo, y las características de las personas que lo ocupan. Para llegar a tal comprensión, es imprescindible desarrollar hipótesis que intenten explicar qué sucede y cómo se puede intervenir. Esta información puede ser recolectada a través de instrumentos como la observación e implementación de cuestionarios en áreas claves. Estas acciones son cruciales ya que, como menciona Blake (2001), los problemas y las necesidades siempre son multidimensionales y, solo contemplando las diferentes dimensiones en la que este se presenta, se podrán dar respuestas acertadas.

Luego sigue la etapa es el *diseño de la capacitación* propiamente dicha. En este punto del proceso, el diseñador ya habrá recogido suficientes datos sobre la organización, sus personas, necesidades y cultura, solo queda comenzar el proceso de elaboración. El Blake (2001) el diseño educativo puede ser definido como:

Trazar el camino y generar los medios para poder “viajar” desde el punto en que se detecta una necesidad hasta que se llega al punto de desempeño deseado. Esto se logra a través de la selección, de “saberes”, caminos, momentos y recursos que combinados de manera estimulante facilitan la llegada a ese desempeño (p.9)

Para este autor, la principal ventaja de los diseños educativos es que respondan a la necesidad de los individuos y la organización. Por su parte, Chiavenato (2015) refiere que diseñar una capacitación supone planificar las acciones a desarrollar, considerando variables tales como: quién y cómo debe ser capacitado, en qué temáticas, quién dará la capacitación y, dónde y cuándo se desarrollará.

Según Blake (2001), un buen diseño educativo, debe explicitar objetivos de aprendizaje. Estos son indispensables ya que definen qué es lo que se espera lograr con las acciones de capacitación. Teniendo en cuenta que “la función de la capacitación (...) es poner a las personas en condiciones de hacer lo que se necesita que hagan” (Blake, 2001. p. 6), los diseños educativos deberán partir de la necesidad de capacitación para establecer sus objetivos de aprendizaje y, de esa manera, poder responder a ellas.

Al definir los objetivos, D’anna y Hernandez (1998) consideran imprescindible comprender la misión, visión y los valores de la organización en la que se está interviniendo, ya que estos ayudan a identificar los caminos que desea seguir en su futuro; sólo de esta forma será efectiva. Por otro lado, hay que considerar que, en toda intervención se realiza un recorte de la necesidad total, puesto que al intervenir siempre queda algún aspecto por fuera de la misma. Como dice Blake (2001), la oportunidad para capacitar es solo una, por lo que deben ser ajustadas a lo que esa organización y sus colaboradores necesitan.

La siguiente tarea del diseñador es la selección de contenido. En este proceso se debe considerar que los espacios de capacitación difieren significativamente de otros espacios de aprendizaje. En tal sentido, Blake (2001) menciona que la capacitación destina sus esfuerzos a acercar conocimientos que le permitan a los trabajadores desempeñar sus tareas laborales. A diferencia de otros espacios de formación profesional más formales o académicos, centrados en el conocimiento y el saber, en los procesos de capacitación las propuestas se estructuran en función de las tareas o funciones que deben realizarse. Por ello, Blake (2001) destaca que en las capacitaciones “el diseño no se origina en el contenido, se origina (...) en el corazón de la necesidad” (p.27-28).

D’Anna y Hernandez (1998) expresan que el diseñador no debe perder de vista que la capacitación “no constituye un fin en sí mismo, sino que es un medio para alcanzar logros en el ámbito laboral” (p.80). Es decir, el acto de capacitar debe estar centrado en responder a determinadas necesidades organizacionales, al hacer en un puesto específico. Hecho que debe ser recordado durante todo el proceso de su elaboración.

Con frecuencia se piensa que, una correcta selección de contenidos basta para que una capacitación sea exitosa, pero esto es un gran error, ya que tales contenidos deben ser acercados a los participantes. Como se refirió en el apartado anterior, cada

persona tiene diferentes estilos de aprendizajes, por lo que se necesita pensar experiencias que permitan a la audiencia realizar sus procesos de aprendizaje (Blake, 2001). En tal sentido, se debe seleccionar métodos y recursos dinamizadores pertinentes para cada propuesta. La psicopedagoga laboral, Luciana Causerano (2023) invita a utilizar propuestas dinamizadoras entendiéndose como el “conjunto de recursos, propuestas, juegos, canciones, dinámicas, videos y estrategias que ayudan a dinamizar el contenido y los momentos de un encuentro” (párrafo 1).

Por otro lado, es preciso definir la modalidad de la capacitación. Blake (2001) destaca que, aunque lo ideal sería enseñar en el puesto de trabajo, no siempre es posible. Por ello, se debe pensar dónde se llevará a cabo la propuesta. En el caso de las capacitaciones presenciales, muchas empresas cuentan con espacios específicos para tales eventos, pero en aquellas ocasiones donde esto no suceda, el diseñador deberá buscar algún espacio físico para desarrollarla. En cambio, si la capacitación es virtual se deberá seleccionar las plataformas adecuadas, contemplando que todos los participantes cuenten con los medios y dispositivos tecnológicos necesarios para participar en la jornada. Dentro de esta modalidad, el diseñador deberá escoger entre los formatos virtuales sincrónicos, donde los participantes tienen la posibilidad de estar trabajando de forma simultánea o, los espacios virtuales asincrónicos, donde los participantes pueden llevar su propio ritmo de aprendizaje. Por otro lado, con el correr del tiempo se ha desarrollado la modalidad “blended learning” la cual consiste en combinar los formatos presenciales con los virtuales o formatos sincrónico y asincrónico (Segura 2021).

En cuanto al tiempo de una capacitación, Gore (1998) menciona que hay tres dimensiones: la duración, que se refiere a la cantidad de horas total de una capacitación, la frecuencia, que alude a la periodicidad en que se realizarán los encuentros y, la extensión de cada uno de los encuentros. Esta variable es clave para el éxito de las capacitaciones ya que se debe pensar y combinar con los objetivos.

En síntesis, Gore (1998) propone pensar al plan de capacitación como una combinación armónica de todos estos elementos que solo adquieren sentido y significado cuando se los observa en su conjunto. Según las palabras de Blake (2001), “el diseño es mucho más que un temario (...) es la expresión de un plan organizado para producir condiciones para que sucedan comportamientos necesarios” (p.51).

En relación a la etapa de *Implementación de la capacitación*, Blake (1997) refiere que, aunque en toda organización siempre existe cierto grado de conciencia

sobre la necesidad de cambio, también hay una tensión entre la apertura a él y su negación. Esto se debe a que, a lo largo del paso por las organizaciones, los trabajadores van construyendo su prestigio en gran parte por los conocimientos y saberes que han adquirido en su trayectoria, por lo que es esperable que presenten cierta resistencia al cambio y a tales espacios, ya que los mismos implican aprender y este supone un acercamiento a lo desconocido, lo que genera sentimientos que deben ser trabajados en pos de transformar el campo psicológico y lograr una mayor apertura a la propuesta.

Por ello, este autor propone pensar acciones que posibiliten dicha apertura. Una estrategia destacada, es la claridad del capacitador para transmitir utilidad de los aprendizajes. Por otro lado, sugiere dedicar tiempo al comienzo del encuentro para explicarlos y revisar las expectativas y los objetivos. Asimismo, en algunas ocasiones, se puede dedicar unos minutos a explicitar el proceso a través del cual se estableció la demanda de capacitación. Finalmente, se menciona que otro elemento facilitador del aprendizaje, es el hecho de exponer cómo será desarrollado el o los encuentros y cuáles serán las actividades y propuestas planteadas. Asimismo, es importante recordar que los participantes son sujetos que tienen una historia previa en relación a sus aprendizajes, por lo que no todos llegarán con la misma predisposición. Será tarea de quién diseñe la capacitación, escoger estratégica y cuidadosamente cada uno de sus métodos y recursos afines de favorecer una participación cuidada y respetuosa (Blake, 1997).

Considerando todo eso, el rol de quien facilite la propuesta de capacitación es aprovechar el bagaje de experiencias de cada participante y lograr su motivación. Su misión es actuar de “facilitador en la construcción del conocimiento, intentando generar un ambiente de confianza, flexibilidad y respeto, la relación entre facilitador y participante pierde jerarquía y se vuelve casi totalmente horizontal, con el conocimiento fluyendo bidireccionalmente.” (Gonzalez Perez, 2023, párrafo 6).

Por otro lado, el diseñador debe dedicar tiempo a la etapa de *evaluación*, decidiendo qué y cómo se evaluará durante la capacitación y una vez finalizada. Para ello, deberá establecer indicadores de satisfacción, comprendiendo que no todos aprenderán todo, ni que todos los aprendizajes se verán de manera instantánea en la organización (Blake, 2001). En tal sentido, Chiavenato (2015) refiere que lo primero a responder es si se alcanzaron los objetivos de aprendizajes, lo cual se puede observar a partir de 4 niveles de resultados. El primer nivel supone la observación de la reacción

de los participantes durante el momento de la capacitación y una vez finalizada esta. El segundo nivel es evaluar si hubo aprendizajes y nuevos conocimientos y, el tercer nivel sería la observación del nuevo desempeño que se produjo en los trabajadores tras estos aprendizajes. Por último, en el cuarto nivel estará el efecto que tuvo esa capacitación en el rendimiento global de la organización y el negocio. Considerando esto, el segundo, tercer y cuarto nivel se constituyen en lo que D'Anna y Hernandez (1998) denominan una *etapa final de seguimiento* considerándola como una de las más importantes y, entendiéndose como un proceso exclusivamente psicopedagógico, ya que supone analizar los procesos de aprendizaje y reflexionar sobre los obstáculos en la implementación de los nuevos conocimientos en el ámbito laboral. Según sus palabras, se deberá proponer reuniones de seguimiento que se estructurarán considerando determinados objetivos, temáticas y técnicas según las necesidades que vayan surgiendo. Tales espacios favorecen al desarrollo de procesos metacognitivos de los participantes, acercándolos a comprender los procesos cognitivos y emocionales que se ponen en juego ante esta nueva situación. Una vez identificadas las causas que impiden alcanzar los objetivos, se elaboran nuevas estrategias de acción.

### **Propuestas formativas y aprendizajes digitales**

Empresas líderes en e-learning, como Net-Learning (2023), refieren que la educación tradicional ha experimentado grandes cambios durante las últimas décadas. Es así como el e-learning, la educación abierta y a distancia, ha ganado relevancia como contexto de aprendizaje. Tal término supone una “educación mediada por el uso de las tecnologías basadas en Internet con el fin de distribuir y entregar soluciones que promuevan el conocimiento y desempeño” (Net-learning, 2023, párrafo 3). Según la especialista Segura (2021) en sus comienzos, dicho término solo se asociaba a la educación a distancia, pero hoy incluye diferentes modalidades y contextos, conservando como una de sus características distintivas la creación de entornos de aprendizajes flexibles, posibilitando flexibilizar el tiempo, lugar, ritmo y las tecnologías utilizadas.

Para comprender cómo se ha llegado a las actuales propuestas formativas, es necesario conocer cómo ha evolucionado dicho término. Stephen Downes (2012) describe tal evolución a través de generaciones que se desarrollan en un periodo de 20 años. Según sus palabras, la “generación cero” fue la antesala en la que se gestaron las bases del e-learning. Para comprender mejor tal concepto, se remonta a la época

de Platón donde se empieza a pensar la idea de contenido de aprendizajes en línea que, si bien aún está muy lejos de ser lo que hoy se conoce como tal, representa el hecho de sumar al texto tradicional imágenes y animaciones.

La “generación uno” es aquella en la que se empieza a usar medios como el correo electrónico donde los estudiantes podían acceder al conocimiento. En ese momento, el uso de las computadoras y su capacidad para crear y almacenar información se convirtió en una gran herramienta para los usuarios. Es así como comenzó el auge de los sistemas de software y aplicaciones como las hojas de cálculo y los procesadores de texto. Dentro de esta generación se podía visualizar el intercambio entre los docentes y los estudiantes a través de las plataformas mencionadas.

Durante la “segunda generación” se crean juegos para computadora que tenían características educativas que fortalecían el aprendizaje. Es acá donde surge la noción de juego para el aprendizaje en línea. Durante este periodo, se empiezan a comercializar las computadoras masivamente y surgen proveedores de internet. Esto permite que se conviertan en una herramienta de aprendizaje para más personas, haciendo que puedan estar en comunicación y construyendo comunidades. Durante estas tres etapas suceden cambios tecnológicos que se pueden sintetizar como: el desarrollo y la puesta a prueba de la tecnología, su comercialización y consolidación en el mercado comercial.

La “tercera generación”, se considera una de las más importantes ya que se crean los Sistemas de Gestión de Aprendizaje o LMS, plataformas virtuales que comienzan a ser usadas para cargar contenidos para que los estudiantes puedan acceder. Se comienza a dar un aprendizaje más significativo ya que genera una interacción más eficaz entre docentes y estudiantes. En esta generación, se considera que realmente hay un aprendizaje en línea, crearse foros de discusión en tiempo real y resolución de dudas, gestándose así las bases del aprendizaje sincrónico virtual.

La “cuarta generación” se caracterizó por el desarrollo de “la web 2.0”, donde surgen las redes sociales y nuevos espacios de interacción. A diferencia de la “web 1.0” donde las personas solo consumían contenido, en la “web 2.0” tienen la posibilidad de producir conocimiento y difundirlo rápidamente con la ayuda y el avance de la informática móvil. En este momento, se implementa el “software social” que permitió el desarrollo de plataformas como: Facebook, Twitter o LinkedIn. En esta línea, como consecuencia de la “web.2.0”, surge el “e-learning 2.0”, acentuando ideas tales como

las comunicaciones masivas o las publicaciones personales, a partir del uso de plataformas como blogs, youtube o twitter, donde las personas comienzan a hacer circular la información en diversos formatos. Asimismo, la interoperabilidad permite el uso simultáneo de más de una herramienta, app o programa para comunicarse.

La “quinta generación” está muy relacionada con la anterior, ya que supone la posibilidad de un mayor de almacenamiento virtual. La “nube virtual”, es un servicio que facilita que los datos almacenados puedan ser utilizados de manera rápida y desde cualquier lugar mediante un dispositivo con acceso a Internet.

Por último, la “sexta generación”, se caracteriza por la creación e incorporación social y educativa de los Cursos Online Masivos y Abiertos (MOOC) que permiten la integración de cientos de personas con un interés en común. Estos suponen modalidades sincrónicas y asincrónicas, permitiendo que personas de todo el mundo se encuentren en un salón virtual de clase.

Si bien este recorrido representa el desarrollo de tal modalidad, es necesario recordar que “un buen proceso de gestión del e-learning es más que solo administrar recursos tecnológicos de última generación, como si estos fuesen garantía para promover diversos aprendizajes” (Salas Soto, 2015, p. 34). En este sentido, no basta con la mera implementación de recursos tecnológicos, sino que deben ser enmarcados y pensados estratégicamente dentro de una propuesta para el aprendizaje. Causerano (2024) refiere que hay diferentes elementos que pueden ser utilizados como recursos dinamizadores de los momentos y contenidos para lograr una experiencia aprendizaje más fluida y significativa. Sin embargo, destaca la necesidad de detenerse en la intención pedagógica detrás de cada uno ya que todos los recursos deben estar alineados con un objetivo didáctico. No se trata solo de elegir dinámicas que parezcan divertidas, sino de que cada recurso responda a un propósito formativo claro. Por tanto, según esta autora los recursos dinamizadores pueden servir para favorecer la participación, el dinamismo e intercambio de ideas, esclarecer el contenido, consolidar aprendizajes, aumentar la capacidad de recordar, potenciar la motivación y mejorar el compromiso.

Al respecto, Herrera (2021) menciona los criterios que se deben considerar al seleccionar recursos tecnológicos para el aprendizaje. Ella destaca la importancia de evaluar la facilidad de uso, ya que muchas veces los recursos pueden ser innovadores pero complejos de utilizar. Por ello, es clave conocer el nivel de alfabetización digital de los participantes pudiendo destinar un momento para la explicación del uso del recurso

elegido. Asimismo, también se debe considerar la accesibilidad a la plataforma contemplando como requisito básico que todos los participantes cuenten con las condiciones y los dispositivos necesarios para involucrarse en el proceso de aprendizaje. Por último, propone considerar el nivel de interactividad y retroalimentación que ofrecen las herramientas escogidas con fines a favorecer la circulación y producción del conocimiento entre los participantes. Concluye afirmando que estas elecciones suponen un gran desafío, pero hacerlo con un objetivo claro y específico y, contemplando las particularidades de la audiencia es clave para crear ambientes digitales inclusivos y positivos para el aprendizaje.

Teniendo en cuenta, la evolución del e-learning y sus modalidades de aplicación, así como también los múltiples aspectos para su incorporación y uso efectivo, se puede apreciar que estos han ocurrido en tiempo récord generando gran impacto en las formas de ser y hacer en mundo laboral. Como refiere la psicopedagoga laboral Hernandez (2006) algunos de los principios fundantes de la psicopedagogía son el aprendizaje continuo y la innovación como una búsqueda de nuevas maneras para satisfacer las necesidades del sujeto que se tiene por delante. Por tanto, comprendiendo que la competitividad del mercado laboral requiere de un desarrollo tecnológico y exige una visión innovadora y transformadora del aprendizaje, no se debe perder de vista que dentro de las organizaciones prima una función conservadora del aprendizaje laboral que cuidan los conocimientos y la cultura ya consolidada. No obstante, es preciso favorecer la participación y la autonomía de los trabajadores como búsqueda de la innovación y resolución de conflictos, entendiendo que esta no será una búsqueda armoniosa, sino que se harán múltiples negociaciones que deberán buscar el equilibrio necesario entre el clima y la cultura organizacional y, entre el cambio y la conservación de lo establecido. En este sentido, será tarea de los psicopedagogos laborales introducir los procesos de cambio que conducen a los aprendizajes digitales entendiendo que en tal camino se parte desde el paradigma de la complejidad y que solo se podrá salir victorioso cuando esto sea abordado desde la flexibilidad y las múltiples negociaciones.

### **El contexto de la sociedad actual y los aprendizajes laborales**

Son muchas las complejidades que acechan a la sociedad actual. Por eso, diversos autores intentan definir este contexto a través de diferentes denominaciones. En tal sentido, Gonzalez (2022) menciona que, en la década de 1980, luego de la

posguerra, surge en el ámbito militar el acrónimo “VUCA” que describe un mundo que se caracterizaba por ser *Volátil (V)* ya que era un entorno muy cambiante y poco predecible, lo que también colaboraba a que perciba como *Incierto (U)* y *Complejo (C)* generando sentimientos de *Ambigüedad (A)*. Tal acrónimo rápidamente fue tomado por el ámbito empresarial para describir el impacto que esto estaba teniendo en el ámbito laboral. Sin embargo, fue en el año 2020, con la llegada de la pandemia de COVID-19, donde estas complejidades se intensificaron aún más y dieron paso a lo que se denominó un entorno “BANI”, el cual implica que el mundo se estaba caracterizado por ser *frágil (B)* debido a que en cualquier momento podría romperse, lo que genera un ambiente *ansiógeno (A)* puesto que al ser un contexto volátil y poco predecible el mismo provoca ansiedad. Constituyéndose, como entorno es *no lineal (N)* lo que dificulta la comprensión de la realidad, la cual se presenta como impenetrable e *incomprensible (I)* porque al no seguir los patrones habituales genera la sensación de no tener la capacidad suficiente de entender lo que sucede.

Siguiendo lo planteado por la Organización Internacional del Trabajo (2004), las tecnológicas están cambiando la fuerza de trabajo generando nuevos modelos y causando que otros queden obsoletos; lo que conduce a cambios sociales más amplios. En este sentido, el aprendizaje continuo y el mantener dicho ritmo, son aspectos esenciales que caracterizan la sociedad que acontece. Es así como los aprendizajes formales del nivel universitario resultan insuficientes, puesto que una persona permanece en el mercado laboral alrededor de 35 años y, durante ese tiempo se genera muchísima información. Por lo que, la actualización constante y la incorporación de nuevos conocimientos son cruciales.

En tal sentido, Anzorena (2016) plantea que “el empleo social de las tecnologías, uno de los factores centrales que impulsan la acelerada reconfiguración de la sociedad, generando nuevas formas de ser, hacer y estar en este mundo globalizado” (p. 19). Estos cambios tienen un gran impacto en la educación, ya que se trata de preparar a los jóvenes para un futuro que aún es difícil de imaginar (Cobo y Moravec, 2011).

Por otro lado, Chiavenato (2015) refiere a que la era del empleo formal y tradicional que abarca aspectos como un horario fijo, jornadas de cinco días, espacio físico en una empresa, vacaciones y otros derechos laborales ha llegado a su fin. En su lugar surgen nuevas formas de vinculación como, los contratos de trabajo por un corto de plazo, la subcontratación, tercerización, asociación y otras formas de relaciones laborales. Por su parte, Gore (1998), menciona que, a diferencia de la época industrial,

las empresas de alto valor ya no tienen una estructura piramidal, sino que adoptan estructuras flexibles para facilitar la comunicación y poder experimentar en los modos de hacer. En estas nuevas estructuras, son pocos los puestos fijos centrándose en actividades esenciales que agregan valor al producto o servicio y al cliente. Blake (1997) destaca que:

Nuestros abuelos usaron durante su vida laboral los mismos conocimientos, los mismos materiales, los mismos recursos, las mismas herramientas. Nuestros padres comenzaron trabajando de una manera y terminaron trabajando de otra (...) Cualquiera de nosotros que lleve más de veinte años trabajando ya debe ir por lo menos por la tercera “versión” de su tarea. (p.31)

Por ello, frente a estos cambios y la gran velocidad en la que se dan, el único antídoto posible es la capacidad de aprendizaje (Anzorena 2016). Esto ha generado que las formas de entender y relacionarse con el trabajo se hayan modificado. Por ello, este autor menciona que:

El traspaso de la “era industrial” a la “era del conocimiento” ha llevado a una incesante reconfiguración del mercado laboral, donde se ha resignificado los conceptos de puestos de trabajo, empleo y carrera laboral (...) ha modificado de manera permanente y definitiva la forma en que los individuos se relacionaban con sus trabajos. (Anzorena, 2016, p.19).

En este sentido, se puede apreciar que la concepción de desarrollo de carrera ha evolucionado. Al respecto, Chiavenato (2015) menciona que al principio los planes de desarrollo de carreras eran muy formales y rígidos, centrándose en las necesidades de la empresa. Hoy en día, estos enfoques se han abandonado progresivamente para incluir también las necesidades de los individuos. Las organizaciones se presentan como una guía que ofrece a cada colaborador la oportunidad de administrar su carrera. Por otro lado, el desarrollo de carrera exige mantenerse “actualizado” frente a los nuevos saberes y habilidades que demandan los puestos. Esto hace que cada vez más adultos decidan capacitarse. Como indica Causerano (2024) el consumo de cursos y formaciones virtuales ha aumentado significativamente. Actualmente las necesidades de aprender y mantenerse actualizado ya no es una necesidad exclusiva de las empresas, sino que en pos de acceder a mejores oportunidades laborales y como una posibilidad de herramienta para su desarrollo laboral e intervención cotidiana, cada vez más personas deciden realizar propuestas formativas.

## **MÉTODO**

### **Diseño de estudio**

La presente investigación se constituye como una investigación empírica de enfoque cualitativo ya que la misma trata de comprender el fenómeno de las propuestas formativas digitales destinadas a los adultos, intenta explicar desde la perspectiva de los participantes de dicha investigación cómo los psicopedagogos laborales pueden hacer aportes en relación a esta temática. Asimismo, esta investigación presenta un alcance exploratorio pretendiendo arribar a una visión general y aproximada del objeto que se está estudiando.

### **Participantes y muestra**

Para arribar a tal fin, los participantes seleccionados serán 12 psicopedagogos que se encuentren realizando su labor dentro del territorio Argentino. Tales profesionales deberán tener como perfil característico, algún tipo de experiencia (presente o pasada) en la creación de propuestas formativas digitales destinadas a adultos en situaciones laborales.

Asimismo, es relevante para esta investigación indagar sobre la franja etaria en la que se encuentra cada entrevistado, su lugar de procedencia y la modalidad de inserción profesional, ya que eso permitirá cotejar mejor la información obtenida.

### **Instrumentos**

Para poder alcanzar el objetivo planteado en esta investigación, el instrumento de recolección de datos utilizado será la entrevista semiestructurada, la cual constará de preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple lo que permitirá un mejor análisis de la información obtenida.

La misma se implementará a través de la plataforma de Google Forms la cual brinda como una de sus principales ventajas, que cada uno de los/as participantes pueda responder al formulario en el momento y lugar que lo desee permitiendo extender el alcance de esta investigación a los diferentes lugares del territorio argentino. Tal plataforma permitirá sistematizar los datos de una manera sencilla favoreciendo su posterior análisis.

## **Procedimiento y análisis de datos**

Los participantes serán convocados mediante mensajes privados y la difusión en redes sociales. En cada contacto que se establezca se les proporcionará una breve descripción de la investigación y se invitará a participar de la misma. En este primer contacto, se indagará si cumplen con los requisitos pre establecidos en esta investigación y, se utilizará el espacio para aclarar cualquier duda que puedan tener acerca de la misma.

Una vez confirmada su participación, se le enviará un enlace a un formulario de Google Forms, en el cual deberán completar y aceptar el consentimiento informado antes de proceder.

En cuanto al análisis de los datos obtenidos, en aquellas preguntas donde las mismas se constituyan como preguntas cerradas se realizará un análisis de tipo cuantitativo lo que permitirá conocer la estadística de tal temática y, en las preguntas que son abiertas se valorará los puntos de encuentro y discrepancia que puedan tener los diferentes participantes. Toda esta información será cotejada considerando los datos sociodemográficos, franja etaria y modalidad de inserción laboral de cada participante. En este sentido, se tratará de comprender el contexto que rodea a esos datos, de reconstruir hechos y de hacer vinculaciones entre los resultados obtenidos.

## **Utilización del consentimiento informado**

Para asegurar los aspectos éticos de esta investigación, antes de responder el formulario, los/as participantes deberán leer y aceptar un consentimiento informado, el cual estará integrado en el inicio del formulario.

## **RESULTADOS**

La presente investigación fue respondida en la totalidad por psicopedagogas laborales que pertenecen al género femenino. Estas personas pertenecen en su mayoría a una franja etaria de entre 26 y 53 años de edad.

### **Lugar de residencia**

De las participantes de esta investigación, un poco más de la mitad de las personas viven en Ciudad de Buenos Aires o CABA y, el resto se encuentra en diferentes ciudades pertenecientes al territorio Argentino como Bahía Blanca, Córdoba Capital, Chubut, Neuquén Capital y San Carlos de Bariloche.

### **En relación a la experiencia laboral**

La mayoría de las psicopedagogas entrevistadas trabajan o trabajaron en relación de dependencia, otra porción menor, pero también significativa desarrolló o desarrolla sus tareas de manera free lance o independiente y, finalmente un porcentaje menor tiene experiencia en ambas modalidades laborales.

### **¿Consideras que los psicopedagogos laborales tienen herramientas para crear experiencias de aprendizaje significativas?**

La mayoría de las entrevistadas considera que los psicopedagogos laborales tienen herramientas para crear experiencias significativas de aprendizaje y, sólo una minoría considera que “tal vez” los psicopedagogos tendrían herramientas para hacerlo.

### **En caso positivo afirmativo, ¿Cuáles son los pasos para diseñar una propuesta formativa para adultos?**

A pesar de que esta pregunta fue del tipo abierta, donde se recogieron apreciaciones personales de las psicopedagogas laborales entrevistadas, se puede observar que las entrevistadas coinciden en sus respuestas. Se aprecia que, en un primer momento, las primeras acciones se destinan a conocer, analizar la demanda y realizar un diagnóstico de la situación. El segundo momento, supone adentrarse en el proceso de diseñar la propuesta formativa propiamente dicha considerando los objetivos de aprendizaje a los que se desea llegar, las características propias de la

audiencia con la que se va a trabajar, los contenidos que serán abordados durante la propuesta, la distribución de tiempos y su delimitación y, las estrategias y recursos que serán utilizados para favorecer el proceso de aprendizaje propiamente dicho. Posteriormente, se destaca que la tercera etapa supone la implementación y puesta en marcha del proceso de capacitación. Como última etapa, las entrevistadas consideran que se debe realizar una última instancia de una evaluación del proceso de aprendizaje y de la propuesta como tal.

### **Según tu experiencia, ¿Cuáles son las principales temáticas que son solicitadas para el diseño de una capacitación?**

La gran mayoría de las entrevistadas coinciden en que los servicios de las psicopedagogas laborales son más solicitados para desarrollar habilidades blandas que habilidades técnicas. Sin embargo, una pequeña porción de entrevistadas refiere que es más frecuente que se soliciten servicios para desarrollar habilidades técnicas.

### **¿Consideras que los psicopedagogos laborales pueden ayudar al desarrollo profesional de los trabajadores?**

La totalidad de las personas entrevistadas considera que los psicopedagogos laborales pueden ayudar y contribuir al desarrollo profesional de los trabajadores.

### **En cuanto a la creación de propuestas formativas, ¿Cuál es valor agregado que pueden aportar los psicopedagogos laborales a través de su especificidad?**

En lo respectivo al valor agregado que pueden aportar los psicopedagogos laborales a través de su especificidad, se abstrajeron tres categorías de las respuestas obtenidas. La primera categoría refiere al valor que los psicopedagogos laborales pueden aportar desde su formación específica relacionada a los procesos de aprendizaje. Se destacan aportes relacionados a cómo es el proceso por el cual aprenden los adultos y cómo estos aprendizajes adquieren otras connotaciones dentro del entorno laboral, los distintos estilos de aprendizaje que pueden aparecer al presentar una propuesta formativa y cómo desde el paradigma la neurociencia los psicopedagogos pueden realizar valiosos aportes. Asimismo, también se destacó dentro de esta categoría, el aporte que pueden realizar facilitando y desplegando estrategias que favorecen el desarrollo de los aprendizajes y acompañando las dificultades que puedan surgir en este proceso considerando el paradigma de la

neurodiversidad y la discapacidad. Por otro lado, también se hace mención a cómo a partir de propuestas diseñadas estratégicamente se puede favorecer espacios que tiendan al desarrollo del pensamiento crítico, a la autonomía de pensamiento y a los procesos de metacognición que resultan indispensables para un buen proceso de aprendizaje. Siguiendo esta línea, se observó que la segunda categoría incluiría los aportes que pueden realizar los psicopedagogos laborales acerca de los procesos psicológicos implicados en el proceso de aprendizaje. Es así cómo se destacaron el desarrollo de la inteligencia emocional, de las habilidades cognitivas y, la importancia de la motivación en todo el proceso. Por último, una de las cualidades que destacaron es la creatividad que se encuentra en los profesionales ya que favorecen a la creación de propuestas que resulten más significativas para la audiencia. Así como también se destacó que, en los tiempos que se presentan se hace imprescindible el aprendizaje y, que los psicopedagogos laborales pueden acompañar esos procesos de manera significativa.

### **¿Cuáles pensás que son los recursos y herramientas más utilizados para realizar esta tarea?**

Los psicopedagogos laborales consideraron que, en menor o mayor medida, todos los recursos presentados (casos de estudio, trabajo en grupos, videos y elementos audiovisuales, dinámicas de caldeamiento, herramientas de gamificación, dinámicas o actividades lúdicas y presentaciones visuales) pueden ser utilizados en la creación de estos espacios de aprendizaje. Sin embargo, entre ellas se destacaron cómo los más utilizados los videos y elementos audiovisuales, las presentaciones visuales, los grupos de trabajo y las dinámicas lúdicas.

### **¿El perfil del psicopedagogo laboral es un perfil solicitado para la creación de propuestas formativas digitales?**

Los datos arrojaron que la búsqueda del perfil de psicopedagogos laborales para la creación de propuestas formativas digitales, es un perfil buscado ya que la mitad de las entrevistadas votaron la opción “sí”. Por otro lado, de las restantes entrevistadas un porcentaje significativo refirió que “tal vez” este sea un perfil buscado por empresas y organizaciones y, solo una pequeña porción consideró que este perfil no es buscado para la creación de propuestas formativas.

**¿Pensas que los psicopedagogos laborales tienen grandes desafíos para insertarse como desarrolladores de propuestas formativas? En caso afirmativo, explicar el motivo**

La gran mayoría de las entrevistadas considera que es un desafío insertarse cómo profesional de la psicopedagogía laboral argumentando que, las empresas y organizaciones no conocen cuál es el valor de los psicopedagogos laborales y, que en algunas ocasiones estos profesionales no saben vender el valor y los aportes que pueden realizar. Por otro lado, se destacó que actualmente las empresas tienden a dejar de lado la singularidad de los procesos de aprendizajes y que las propuestas suelen centrarse más en la sistematización y generalización de contenidos que en el aprendizaje en sí mismo. Otras de las dificultades destacas, es en relación a rubros como el de tecnología e inteligencia artificial donde, según lo expresado por las entrevistadas, es más difícil insertarse laboralmente.

**¿Crees que los psicopedagogos laborales podrían tener un papel clave en la caracterización de los aprendizajes digitales de los adultos?**

La totalidad de las entrevistadas reconoce el valor de la psicopedagogía laboral y considera que, en el futuro desarrollo de la profesión, los psicopedagogos laborales podrían ser pioneros y desarrollar un papel clave en la caracterización de los aprendizajes digitales de los adultos.

**¿Sobre qué aspectos piensas que los psicopedagogos pueden realizar sus aportes?**

Casi la totalidad de las entrevistadas destacó que sus aportes pueden realizarse en relación a los estilos de aprendizaje de los adultos y a la accesibilidad de los contenidos. Sin embargo, también fueron significativamente destacadas las restantes categorías, refiriéndose a que también pueden realizar sus aportes en lo relacionado a la gamificación y a los recursos dinamizadores y, al uso de plataformas digitales.

## DISCUSIÓN

Al comienzo de esta investigación, se cita en el estado del arte, a Cardozo (2018) con su publicación “El rol del psicopedagogo laboral en empresas. Una perspectiva desde los empleados de recursos humanos” donde se destaca que es necesario seguir informando sobre el rol y la participación de los psicopedagogos laborales dentro del área de recursos humanos, ya que este aún no es un ámbito muy difundido dentro del mundo empresarial. En este punto, siguiendo el supuesto de investigación: “los psicopedagogos laborales tendrán grandes oportunidades laborales en relación al desarrollo de propuestas formativas digitales”, la presente investigación que se está desarrollando se visualiza que la mitad de las entrevistadas, que desempeñan o han desempeñado en algún momento su labor dentro del ámbito organizacional, consideran que el perfil de los psicopedagogos laborales es un perfil buscado para la creación de propuestas formativas. Se puede apreciar que, en ambas investigaciones se evidencia el desafío de insertarse laboralmente en este ámbito. De las psicopedagogas laborales entrevistadas, la gran mayoría considera que hay obstáculos para hacerlo, argumentando que las empresas y organizaciones no conocen cuál es el valor de los psicopedagogos laborales y, que en algunas ocasiones son estos mismos profesionales quienes no saben vender el valor y los aportes que pueden realizar desde su especificidad. Es por esto, que contemplando estos aspectos se podría evidenciar que desde el año 2018 a la actualidad, la psicopedagogía laboral ha ganado más relevancia y ha logrado posicionarse de manera más sólida dentro del mundo de las organizaciones ya que es una profesión buscada pero que aún se encuentran desafíos para insertarse inicialmente por lo que quedaría un gran camino por recorrer.

De igual forma se destaca que, considerando que en Argentina el desarrollo de las grandes empresas o del sector empresarial se encuentra en un mayor porcentaje en la ciudad de Buenos Aires o sus alrededores, la investigación no mostró diferencias significativas alrededor de las propuestas laborales ya que, tanto en el interior del país como en ciudad de Buenos Aires, las oportunidades laborales se producen dentro de organizaciones y empresas o de manera freelance e independiente.

En este sentido, se puede apreciar que el supuesto de investigación sobre si “los psicopedagogos laborales tendrán grandes oportunidades laborales en relación al desarrollo de propuestas formativas digitales” está comprobado ya que todas las

entrevistadas desempeñaban sus tareas en diferentes modalidades. Asimismo, si se retoma lo propuesto por Mina Quiñonez (2022) a partir de la pandemia de COVID-19, el mercado laboral ha dado un paso hacia la digitalización laboral permitiendo que las oportunidades laborales se multipliquen y distribuyan generando nuevas oportunidades en diferentes sectores. Hoy en día los psicopedagogos laborales podrían encontrar en la digitalización del mercado laboral una oportunidad para que, a pesar de su ubicación dentro del territorio argentino, puedan desempeñarse laboralmente dentro de organizaciones y empresas de manera virtual.

Por otro lado, uno de los supuestos de esta investigación invita a pensar si “serán valiosos los aportes de la psicopedagogía laboral en el área de capacitación creando experiencias de aprendizajes”. Es entonces que se puede apreciar que esta investigación ha arrojado que la mayoría de las entrevistadas considera que los psicopedagogos laborales tienen herramientas para crear experiencias significativas de aprendizaje. Lo cual se constituye como una gran oportunidad para estos profesionales ya que, como se ha visto en investigaciones como la de Garcia (2022), el entorno empresarial ha atravesado y está atravesando profundos cambios que conllevan a la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad y, que lo obligan a encontrar nuevas formas de gestionar el talento humano con el objetivo de poder afrontarlos. Es así como el aprendizaje y la adaptación, según las palabras de Mina Quiñonez (2022), se convierten en un elemento esencial para que las organizaciones puedan seguir adelante.

Siguiendo con esta línea, el aprendizaje en la etapa de la adultez presenta características que le son propias y diferentes a las de otras etapas de la vida. Como menciona Prado (2021) en su investigación, las diferentes etapas del desarrollo tienen características cognitivas y sociales propias que influyen e impactan significativamente en el proceso de aprendizaje. Por ello, es preciso retomar que uno de los objetivos de esta investigación es “distinguir aspectos significativos del aprendizaje adulto indispensables en las propuestas formativas digitales”. Se puede apreciar entonces, que uno de los aspectos más significativos que se debe contemplar en la creación de propuestas de aprendizajes, es el hecho de que estos aprendizajes se están desarrollando en un entorno laboral y, que solo ese aspecto condiciona todo el despliegue de las propuestas. Es allí cuando la carga psicológica del hecho de aprender en el entorno laboral puede adquirir diferentes connotaciones y, en algunos casos, se puede volver hostil generando diversas dificultades en tal proceso. Como

afirma Hunca y Vargas (2022), la importancia de la psicopedagogía en el ámbito empresarial radica en contribuir al logro de objetivos organizacionales sin descuidar el bienestar de los individuos involucrados. Por tanto, se puede pensar que quizás, este sea el gran valor diferencial de los psicopedagogos laborales, ya que parten su labor desde el reconocimiento de que los procesos de aprendizaje no son procesos armónicos y lineales, sino que en ellos surgen diferentes obstáculos que pueden influir en su desenlace y, que por ello se deberá pensar en recursos y estrategias que favorezcan el desarrollo de los aprendizajes y acompañen en las dificultades que surjan.

Con respecto al proceso de creación de las propuestas formativas, las entrevistadas consideraron que lo primero a realizar es la detección y el análisis de las necesidades de aprendizaje y de la situación general en que se van a desenlazar la propuesta. Tal aspecto tiene mucha relevancia con lo planteado por Obando Changuan (2020) acerca de que las propuestas de capacitación deben estar alineadas a las necesidades de los empleados y a los objetivos de la organización. Este es claramente uno de los puntos más importantes para que las propuestas de aprendizaje sean significativas y presenten un impacto real en los trabajadores y la organización. Sin embargo, algunas de las entrevistadas destacaron que, dentro de las dificultades para insertarse como desarrolladoras de propuestas formativas, se encontraba el obstáculo de que las empresas tienden a dejar de lado la singularidad de los procesos de aprendizajes y que las propuestas suelen centrarse más en la sistematización y generalización de contenidos que en el aprendizaje en sí mismo.

Esta tendencia, pierde de vista que el proceso de aprendizaje y de creación de propuestas formativas, trasciende la mera situación de facilitación de aprendizajes, requiriendo poner en perspectiva el singular proceso en que la demanda surgió y, de analizar las múltiples esferas en que esta se manifiesta. Por tanto, para que las propuestas de aprendizaje sean efectivas deben ser pensadas a medida de la organización y el contexto que las rodea. Como mencionaron los investigadores Balderas Gutierrez y Ochoa Gutierrez (2021) la educación continua en el contexto laboral se centra en la capacitación técnica para satisfacer las necesidades organizacionales. Es importante conocer sus necesidades y objetivos para poder enfocar de la manera más ajustada posible la propuesta de capacitación ya que, luego estos aprendizajes serán implementados en los puestos de trabajo y deberán generar un impacto significativo en los resultados de la organización. Las entrevistadas,

consideraron que para que esto sea posible se debe transitar el proceso de delimitar los objetivos a los que se pretende arribar, así como también considerar las características de la audiencia, los contenidos con los cuales se va a trabajar, delimitar de tiempos, escoger formatos, recursos y estrategias que serán desplegadas para que las propuestas sean significativas. En consonancia con la investigación de Prado (2021), se debe abandonar el modelo educativo basado en la mera transmisión de información y adoptar uno que pueda contemplar la complejidad del mundo actual.

Por otro lado, otro de los objetivos de esta investigación es “identificar las temáticas que pueden ser abordadas por un psicopedagogo laboral en el marco del desarrollo profesional”. Se puede apreciar que, según lo expresado por las entrevistadas, los psicopedagogos laborales son más solicitados para desarrollar habilidades blandas que habilidades técnicas. No obstante, un pequeño porcentaje de entrevistadas refiere que es más frecuente que se soliciten servicios para desarrollar habilidades técnicas. Este aspecto indicaría que tales profesionales pueden adentrarse en el proceso de crear propuestas de aprendizaje sin que las temáticas a abordar sean un obstáculo ya que, los conocimientos y aportes que estos pueden realizar trascienden los conocimientos sobre las temáticas abordadas y proporcionan aportes más integrales sobre el proceso de aprendizaje de las personas y, como este se gesta en el interior de los grupos y las organizaciones. Por otro lado, las entrevistadas también destacaron que los espacios de aprendizaje no solo deben ser lugares donde se generen conocimientos nuevos sino, que además deben ser un escenario al servicio de ensayar y desarrollar nuevas habilidades como el pensamiento crítico, la autonomía, la metacognición y la inteligencia emocional. Considerando lo expuesto y, aunque estos profesionales solo pudieran dedicarse al desarrollo de habilidades blandas, tampoco sería un grave limitante ya que como se detalló en la investigación de Laines Alamina, Hernandez Garcia y Zamayoa Urbina (2021), el desarrollo de habilidades blandas es una necesidad primordial para quienes forman parte de organizaciones ya que tienen un gran impacto en los resultados obtenidos por la empresa. Por lo cual, esto presentaría de igual modo un gran campo de inserción laboral para los profesionales de la psicopedagogía laboral. Dado los datos presentados, los psicopedagogos laborales tendrían un gran campo de oportunidades laborales en relación al desarrollo de propuestas formativas y, además se puede afirmar que el supuesto de investigación acerca de si “existen conocimientos psicopedagógicos sobre el desarrollo profesional de los trabajadores” es cierto ya que estos tendrían los conocimientos para contribuir

en el desarrollo profesional de los trabajadores. Como destacó Cardozo (2018), tales profesionales tienen un gran potencial para contribuir al desarrollo de los trabajadores y al logro de objetivos organizacionales.

En perspectiva de lo planteado en diferentes oportunidades, el proceso de creación de experiencias de aprendizaje y su posterior facilitación trasciende el mero hecho de seleccionar contenidos y reproducir información. Por eso, uno de los objetivos de la investigación fue “sondear diferentes recursos que pueden potenciar las propuestas formativas digitales”. En esta búsqueda, se encontró que las psicopedagogas laborales consideran que para llevar adelante esta tarea se debe buscar diferentes recursos y estrategias en donde la creatividad e innovación se pongan al servicio de generar propuestas atractivas y significativas promoviendo en los participantes la motivación y el compromiso con el aprendizaje. En este sentido, dentro de los recursos más utilizados por las entrevistadas al momento de crear propuestas de aprendizaje, se encontraron los videos y elementos audiovisuales, grupos de trabajo, presentaciones visuales y dinámicas lúdicas. Así es como, el uso de cada uno de estos recursos debe ser seleccionado y pensado para que todos los participantes puedan acceder a los conocimientos desde diferentes perspectivas que contemplen la diversidad de estilos de aprendizaje y sean un andamiaje para que las propuestas sean significativas. Asimismo, los recursos seleccionados deben ser incluidos de forma tal que se puedan respetar los principios del aprendizaje de los adultos ya que como refirieron Albites Sanabria y Colina Ysea (2020) es clave que dentro de los procesos de aprendizaje de los adultos se creen las condiciones para que se geste el desarrollo de la horizontalidad, el cual se constituye como un principio rector de la andragogía. Es así como, estos profesionales al desplegar las prácticas antes mencionadas responden de manera favorable al supuesto de investigación acerca de si “las innovaciones que se pueden realizar en las propuestas formativas digitales desde la mirada de los psicopedagogos laborales” ya que, proponer la implementación de tales prácticas proporciona una mirada innovadora dentro de los contextos de capacitación laboral y del aprendizaje de los adultos.

Retomando el supuesto de investigación acerca de si “podrán los psicopedagogos laborales ser pioneros en la caracterización de los aprendizajes digitales en los adultos”, se puede observar que la totalidad de las entrevistadas consideran que esto podría suceder y que tales profesionales desarrollarían un papel clave en la temática. Tal hecho podría tener relación con que el aprendizaje adulto ha

sido una temática descuidada a lo largo de los años, primero por considerarse que el adulto es una persona acabada y que el aprendizaje se reduce a la etapa de la niñez y, segundo porque erróneamente durante años se ha trasladado técnicas y estrategias que son aplicables en la pedagogía, pero no en la andragogía. En tal sentido, las psicopedagogas laborales destacaron que sus aportes pueden realizarse en relación a los estilos de aprendizaje de los adultos, la accesibilidad de los contenidos, la gamificación y los recursos dinamizadores y, al uso de plataformas digitales. Tales aspectos, como se ha mencionado anteriormente constituyen elementos claves para pensar y crear propuestas de aprendizaje. Recogiendo las palabras de Valenzuela (2019), las competencias para el andragogo en la educación a distancia son: ser un investigador, flexible, comunicador y abierto a cambios y críticas, ya que la tarea requiere adaptabilidad y comunicación efectiva. Por tanto, si se considera lo planteado por la investigadora Mina Quiñonez (2022) la digitalización del mercado laboral es una tendencia que se instaló luego de la pandemia y que desde entonces está cada vez más en auge. Por eso, no es descabellado pensar que también lo están las propuestas formativas digitales y por tanto, los aprendizajes digitales. En tal sentido, los psicopedagogos laborales, tendrán un gran campo por recorrer ya que podrán ser pioneros en la caracterización de estos.

Para concluir, se puede afirmar entonces que el rol de los psicopedagogos laborales dentro de las empresas está teniendo cada vez más auge y reconocimiento en un mundo laboral caracterizado por el cambio y la incertidumbre donde el aprendizaje se vuelve esencial para hacer frente a tales transformaciones. Es entonces donde el campo de expertise de estos profesionales se vuelve relevante ya que poseen conocimientos sobre el aprendizaje adulto, la creación de propuestas de aprendizaje, el desarrollo profesional y de habilidades y, el mundo laboral donde este se desarrolla. Asimismo, considerando las tendencias de digitalización del mercado laboral y de los espacios de aprendizaje, los profesionales encuentran un amplio campo para destacar su valor profesional aportando estrategias para que el aprendizaje sea significativo y genere vínculos pese a la digitalización del mismo pudiendo de este modo generar aportes a la caracterización del mismo.

## **APORTES Y CONTRIBUCIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación, presenta una temática innovadora y poco desarrollada en el área, que contempla múltiples transformaciones ocurridas en los últimos 25 años recorriendo aspectos desde el surgimiento de la psicopedagogía laboral como campo de intervención hasta el despliegue de los aprendizajes digitales en el mundo laboral que acontece.

Como se apreció durante el desarrollo de la misma, contribuir a los aprendizajes laborales no es tarea sencilla y requiere de la consideración de múltiples y variados elementos que impactan en el despliegue y calidad de los mismos. En este sentido, si sumamos la variable que proporciona la implementación de los aprendizajes digitales como fuente de redistribución del conocimiento y como recurso posibilitador de los procesos de capacitación, es necesario poner al servicio de tales espacios el despliegue de buenas prácticas que favorezcan el desarrollo de aprendizajes significativos. Es en este punto, donde los psicopedagogos laborales tienen grandes aportes por realizar en relación a tales procesos, barajando la posibilidad de caracterización de los aprendizajes digitales en adultos en contextos laborales y, realizando contribuciones a acerca de las diversas estrategias y recursos que pueden ser implementados en pos de lograr la calidad del proceso.

Esta investigación se constituye como una base donde se puede apreciar la importancia y vigencia de la temática, quedando abiertas un sin fin de posibilidades e interrogantes para seguir pensando el posterior recorrido profesional de esta profesión y la caracterización de los aprendizajes digitales de adultos en el ámbito laboral.

## **LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Durante el desarrollo de esta investigación se observó la carencia de investigaciones y artículos científicos recientes e innovadores alrededor de la psicopedagogía laboral, los aprendizajes digitales en contextos laborales y el aprendizaje adulto.

Por otro lado, también fue arduo contactar con profesionales de la psicopedagogía que se desarrollen en el campo de la psicopedagogía laboral y, específicamente en el área de capacitación.

## **PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN**

A partir de los resultados obtenidos en esta investigación, se enumeran las propuestas a realizar:

- Difundir del valor de la psicopedagogía laboral en los procesos de aprendizaje de los adultos en contexto laboral.
- Diseñar acciones que permitan dar más visibilidad al rol de los psicopedagogos laborales en entornos de formación y capacitación.
- Profundizar en la caracterización del aprendizaje digital en los adultos.
- Promover instancias de formación y reflexión sobre el rol del psicopedagogo laboral y sus aportes en los procesos de aprendizaje de adultos.
- Generar una red de apoyo entre profesionales para insertarse laboralmente en el mundo empresarial u organizacional.
- Crear espacios de intercambios entre colegas profesionales de la psicopedagogía laboral.
- Generar y explorar recursos potenciadores del aprendizaje de los adultos.
- Profundizar en estrategias que enriquezcan las propuestas de capacitación.

## REFERENCIAS

- Albites Sanabria, J. y Colina Ysea F. (2020). *Aprendizaje e innovación: retos en las organizaciones del siglo XXI*. Scientific Electronic Library Online. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2415-09592020000100167&script=sci\\_artte](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2415-09592020000100167&script=sci_artte)
- Anzorena, O, (2016). *Maestría personal. El camino del liderazgo*. Ediciones Lea.
- Azar, E. (2017). *Psicopedagogía: una introducción a la disciplina*. Universidad Católica de Córdoba.
- Balderas Gutiérrez, K. y Ochoa Gutiérrez, R. (2021). *Educación continua, educación permanente y aprendizaje a lo largo de la vida: coincidencias y divergencias conceptuales*. Scientific Electronic Library Online. [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2631-28162021000200008&script=sci\\_arttext](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2631-28162021000200008&script=sci_arttext)
- Blake, O. (1997). *La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones*. Segunda edición. Ediciones Macchi.
- Blake, O. (2000). *Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación*. Ediciones Macchi.
- Blake, O. (2001). *Diseño Educativo. Un camino para responder a las necesidades de formación*. Editorial Macchini.
- Causerano, L. (2023). *Dinámicas de CEA*. Programa creación de experiencias de aprendizaje.
- Causerano, L. (2024). *Manual digital: de la estrategia de enseñanza a la experiencia de aprendizaje*. Modo Laboral.
- Cardozo, P. (2018). *El rol del psicopedagogo laboral en empresas. una perspectiva desde los empleados de recursos humanos*. Universidad Nacional de San Martín. <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1815/1/TFE%20ESHUM%202018%20CPC.pdf>
- Chiavenato, I. (2015). *Gestión del talento humano*. Tercera edición. MCGRAW Hill.
- Cobo, C. y Moravec, J. (2011). *Aprendizaje invisible. Hacia una nueva ecología de la educación*. Ediciones de la Universidad de Barcelona. [https://www.uv.es/bellochc/MasterPolíticas/Cobo\\_Moravec.pdf](https://www.uv.es/bellochc/MasterPolíticas/Cobo_Moravec.pdf)
- D'anna S. y Hernandez L. (1998). *Introducción a la psicopedagogía laboral*. Editorial Aprendizaje Hoy.
- Downes, S. (2012). *E-Learning Generations*. Stephen's Web <https://www.downes.ca/post/57741>
- Fernandez, M. (2023). *Capacitación continua y gaming corporativo para la retención del talento*. LinkedIn <https://www.linkedin.com/pulse/capacitaci%C3%B3n-continua-y-gaming-corporativo-para-la-de-fern%C3%A1ndez-/>

- García, Y. (2022). *Gestión del talento humano en el entorno BANI*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8823211>
- Gonzalez Perez, A. (2023). *Capacitación: aprendizaje en adultos*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/capacitaci%C3%B3n-aprendizaje-en-adultos-alvaro-gonz%C3%A1lez-p%C3%A9rez/>
- Gonzalez, A. (2022) *Qué es un entorno BANI y diferencias con un entorno VUCA*. Open Webinars <https://openwebinars.net/blog/que-es-un-entorno-bani-y-diferencias-con-un-entorno-vuca/>
- Gore, E. (1998). *La educación en la empresa*. Ediciones Garnica.
- Hernández García, A., Laines Alamina, C. y Zamayoa Urbina, D. (2021). *La importancia de las habilidades blandas en el Home office y su impacto en la productividad de una empresa*. Latindex. <https://pdfs.semanticscholar.org/1322/9e7ccb8c147947b92fb41e7d0cff41178b83.pdf>
- Hernandez, L. (2006). *Temas de psicopedagogía laboral 1*.
- Herrera, M. (2022). *Seis tips para seleccionar herramientas digitales para tus lecciones*. Forward Teacher <https://forwardteacher.com/2022/03/6-tips-para-seleccionar-herramientas-digitales-para-tus-lecciones/>
- Huanca, F. y Vargas, m. (2022). *Psicopedagogía laboral: Un análisis de las intervenciones realizadas desde el sector de recursos humanos de diferentes empresas*. Universidad del Gran Rosario <https://rid.ugr.edu.ar/bitstream/handle/20.500.14125/455/Inv.%20D-280%20MFN%207494%20tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kolb, DA (1984). *Aprendizaje experiencial: La experiencia como fuente de aprendizaje y desarrollo*. Prentice-Hall.
- Lufkin, B. (2022). *Que significa las mejoras de competencias para el futuro del trabajo*. BBC <https://www.bbc.com/worklife/article/20220412-what-upskilling-means-for-the-future-of-work>
- Mina Quiñonez, T. (2022). *Digitalización en el mercado y sus efectos post pandemia*. Dialnet <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9042661>
- Net-Learning. (2023). *El diseñador instruccional, pilar fundamental de un proyecto de e-learning*. Net-Learning Blog. <https://www.net-learning.com.ar/blog/el-disenador-instruccional-pilar-fundamental-de-un-proyecto-de-e-learning.html>
- Next U. (2023). *¿Qué es la capacitación de personal?*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-es-la-capacitaci%C3%B3n-de-personal-next-u-open-education/?originalSubdomain=es>

Obando Changuan, M. (2002). *Capacitación del talento Humano y productividad: una revisión literaria*. Dialnet <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8226645>

Organización Internacional del Trabajo (2004). *Aprendizaje permanente, formación por competencias, para la empleabilidad y la ciudadanía y género*. OIT.

<https://www.oitcinterfor.org/general/aprendizaje-permanente-competencias>

Prado, J. (2021). *La educación de adultos: un acercamiento desde el aprendizaje transformacional*. Scientific Electronic Library Online [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442021000100140&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442021000100140&script=sci_arttext)

Reyna, I. (2022). *¿Qué son las habilidades blandas?*. LinkedIn <https://www.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-son-las-habilidades-blandas-iris-reyna/>

Ripani, L. (2022). *Impacto del COVID-19 en el mercado laboral: ¿Qué ha pasado desde la crisis económica, y qué sigue?*. BID <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/el-mercado-laboral-desde-el-covid-19/>

Salas Soto, M. (2015). *Concepciones y percepciones de la calidad del e-learning en américa latina*. Universidad de Barcelona.

[https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/98621/1/MSS\\_TESIS.pdf](https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/98621/1/MSS_TESIS.pdf)

Sarell Galarraga, J. (2019). *Modelo teórico de competencias digitales para la andragogía*. Universidad Central de Venezuela

<https://educacionencontexto.net/journal/index.php/una/article/view/119/234>

Segura, E. (2021). *Modalidades de aprendizaje digital*. You Tube

<https://www.youtube.com/watch?v=EME025kqUa4>

Silva Sprok, A. (2018). *Conceptualización de los estilos de aprendizaje*. Universidad Central de Venezuela. <https://revistaestilosdeaprendizaje.com/article/view/1088/1809>

Sorto Rivas, F. (2018). *Educación superior y la andragogía*. Repositorio Digital de Ciencia y Cultura de El Salvador.

[http://redicces.org.sv/jspui/bitstream/10972/3625/1/Art10\\_RT2018.pdf](http://redicces.org.sv/jspui/bitstream/10972/3625/1/Art10_RT2018.pdf)

## ANEXOS

### ANEXO 1:

#### FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Me ha sido explicado que los miembros de la Facultad de Psicología y Cs. Sociales de UFLO Universidad, desean conocer sobre “Psicopedagogía laboral y aprendizajes digitales: una nueva oportunidad en el mundo de las capacitaciones” Es por esta razón que se está realizando un trabajo de investigación cuya finalidad es conocer e indagar sobre los aportes que los psicopedagogos laborales pueden realizar en relación a las propuestas formativas digitales destinadas a adultos que son promocionadas en distintas redes sociales.

Mi participación en la investigación consiste en responder con sinceridad a la administración de las encuestas que se me entregarán a continuación.

La participación es voluntaria y en cualquier momento puedo dejar sin efecto la presente autorización, retirandome 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 Psicología y Cs. Sociales 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](mailto:sinvestydes@uflo.edu.ar) (o equipo responsable)

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

- Si, acepto el consentimiento
- No, no acepto el consentimiento

**Firma:**

**Aclaración:**

**DNI:**

**Fecha:**

**Firma Profesional informante:**

**Aclaración:**

**DNI:**

**Protocolo N°:**

## ANEXO 2:

### PROTOCOLO DE ENTREVISTA

#### Sexo

- Femenino
- Masculino
- Prefiero no decirlo

#### Edad

#### Lugar de residencia

#### En relación a su experiencia laboral:

- Trabajó o trabaja como una psicopedagoga laboral dentro de una empresa u organización
- Trabajó o trabaja como una psicopedagoga laboral free lance o en consultora independiente

**1) ¿Consideras que los psicopedagogos laborales tienen herramientas para crear experiencias de aprendizaje significativas?**

- Si
- No
- Tal vez

**2) En caso positivo afirmativo, ¿Cuáles son los pasos para diseñar una propuesta formativa para adultos?**

**3) Según tu experiencia, ¿Cuáles son las principales temáticas que son solicitadas para el diseño de una capacitación?**

- Habilidades blandas como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, gestión de grupo, gestión emocional, etc.
- Habilidades técnicas como manejo de alguna plataforma, incorporación de una metodología, utilización de algún dispositivo, actualización de conocimientos técnicos, etc.

**4) ¿Consideras que los psicopedagogos laborales pueden ayudar al desarrollo profesional de los trabajadores?**

- Si
- No
- Tal vez

**5) En cuanto a la creación de propuestas formativas, ¿Cuál es valor agregado que pueden aportar los psicopedagogos laborales a través de su especificidad?**

**6) ¿Cuáles pensás que son los recursos y herramientas más utilizados para realizar esta tarea?**

- Presentación de casos de estudio
- Trabajo en grupos
- Videos y elementos audiovisuales
- Dinámicas de caldeamiento
- Herramientas de gamificación
- Dinámicas o actividades lúdicas
- Presentaciones visuales

**7) ¿El perfil del psicopedagogo laboral es un perfil solicitado para la creación de propuestas formativas digitales?**

- Si
- No
- Tal vez

**8) ¿Pensas que los psicopedagogos laborales tienen grandes desafíos para insertarse como desarrolladores de propuestas formativas? En caso afirmativo, explicar el motivo**

**9) ¿Crees que los psicopedagogos laborales podrían tener un papel clave en la caracterización de los aprendizajes digitales de los adultos?**

- Si
- No
- Tal vez

**10) ¿Sobre qué aspectos piensas que los psicopedagogos pueden realizar sus aportes?**

- Los estilos de aprendizaje de los adultos
- La accesibilidad a los contenidos
- La gamificación y recursos dinamizadores
- *El uso de plataformas de aprendizaje*