



El pedagogo en los departamentos de Recursos Humanos: competencias, desafíos y oportunidades desde una perspectiva organizacional

Adriana San Emeterio Gómez

Universidad de Oviedo (España)

E-mail: UO289263@uniovi.es

Emilio Álvarez-Arregui

Catedrático de Didáctica y Organización

Universidad de Oviedo (España)

E-mail: alvarezemilio@uniovi.es

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4657-753X>

RESUMEN

En un contexto laboral marcado por la transformación digital, la complejidad organizacional y la necesidad de talento cualificado, la figura del pedagogo comienza a consolidarse como un perfil estratégico en los departamentos de Recursos Humanos. Este artículo analiza el perfil profesional del pedagogo desde una doble aproximación teórica y empírica, destacando sus competencias clave, funciones potenciales y las barreras que dificultan su inserción en el ámbito empresarial. A través de una investigación cuantitativa complementada con elementos cualitativos, basada en la percepción de profesionales del sector, se evidencian tanto los aportes diferenciales del pedagogo en la gestión del talento como las resistencias institucionales que aún persisten. Los resultados permiten identificar oportunidades concretas para su integración efectiva en equipos multidisciplinares orientados al desarrollo organizacional.

Palabras clave: Pedagogía laboral, Recursos Humanos, competencias profesionales, innovación organizacional, inserción laboral.

O pedagogo nos departamentos de Recursos Humanos: competências, desafios e oportunidades a partir de uma perspectiva organizacional

RESUMO

Num contexto laboral marcado pela transformação digital, complexidade organizacional e demanda por talento qualificado, a figura do pedagogo começa a consolidar-se como um perfil estratégico nos departamentos de Recursos Humanos. Este artigo analisa o perfil profissional do pedagogo a partir de uma abordagem teórica e empírica, destacando suas competências-chave, funções potenciais e as barreiras que dificultam sua inserção no setor empresarial. Por meio de uma investigação quantitativa complementada com elementos qualitativos, baseada na percepção de profissionais da área, evidenciam-se tanto as contribuições diferenciais do pedagogo na gestão de talentos quanto as resistências institucionais ainda existentes. Os resultados permitem identificar oportunidades concretas para sua integração efetiva em equipes multidisciplinares voltadas ao desenvolvimento organizacional.

Palavras-chave: Pedagogia laboral, Recursos Humanos, competências profissionais, inovação organizacional, inserção no mercado de trabalho.



The Pedagogue in Human Resources Departments: Competencies, Challenges and Opportunities from an Organizational Perspective

ABSTRACT

In a labor context marked by digital transformation, organizational complexity, and the demand for qualified talent, the figure of the pedagogue is emerging as a strategic profile within Human Resources departments. This article examines the professional profile of the pedagogue from both theoretical and empirical perspectives, highlighting core competencies, potential functions, and the challenges that hinder full integration into the business sector. Through a quantitative study complemented by qualitative elements, and based on the perceptions of HR professionals, the findings reveal the pedagogical profile's unique contributions to talent management and the institutional barriers that remain. The results identify concrete opportunities for the effective inclusion of pedagogues in multidisciplinary teams focused on organizational development.

Keywords: Labor pedagogy, Human Resources, professional competencies, organizational innovation, employment integration.

Introducción

La transformación acelerada del mundo laboral, impulsada por fenómenos como la digitalización, la globalización y la creciente complejidad organizativa, ha generado un escenario en el que la gestión del talento humano se ha convertido en un eje estratégico para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones. En este contexto, los departamentos de Recursos Humanos han evolucionado desde un enfoque meramente administrativo hacia un modelo más integral, centrado en el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, el fortalecimiento del clima laboral y la promoción de culturas organizativas orientadas al aprendizaje continuo.

Frente a estas nuevas exigencias, surge la necesidad de incorporar perfiles profesionales capaces de abordar la gestión del talento desde una perspectiva transversal, formativa y humanizadora. Es en este marco donde la figura del pedagogo comienza a adquirir una relevancia creciente, al ofrecer una combinación singular de competencias técnicas, sociales y éticas orientadas al diseño, implementación y evaluación de estrategias formativas y de desarrollo organizacional.

Tradicionalmente vinculada al ámbito educativo, la Pedagogía ha expandido progresivamente su campo de acción hacia contextos no formales, como el mundo empresarial, donde sus fundamentos teóricos y metodológicos pueden aportar un valor añadido en la construcción de entornos laborales más inclusivos, adaptativos y sostenibles. No obstante, la inserción del pedagogo en los departamentos de Recursos Humanos continúa enfrentando desafíos significativos, entre ellos la escasa visibilidad institucional, la limitada preparación específica en contenidos empresariales durante la formación universitaria y la prevalencia de otros perfiles tradicionalmente consolidados en este ámbito.

En este artículo se propone analizar el perfil profesional del pedagogo en el contexto de los Recursos Humanos desde una doble vertiente: por un lado, se examinan los fundamentos teóricos que sustentan su idoneidad para el desempeño en entornos organizacionales complejos; por otro, se presentan los resultados de una investigación empírica orientada a conocer la percepción de profesionales del sector sobre el papel, las competencias y el impacto potencial del pedagogo en sus equipos de trabajo. A través de un enfoque metodológico mixto, el estudio pretende contribuir a una reflexión crítica sobre la proyección del perfil pedagógico más allá del entorno escolar, así como a la identificación de estrategias para su integración efectiva en los procesos de transformación organizacional.

La Pedagogía, entendida como ciencia que estudia la educación en todas sus dimensiones, ha ampliado significativamente sus campos de acción en las últimas décadas. Ya no se limita

exclusivamente a los contextos escolares, sino que se extiende a entornos sociales, comunitarios, laborales y organizacionales, donde los procesos formativos son clave para el desarrollo humano y profesional (Gómez-Gómez & Pulido Cortés, 2016). Esta ampliación responde a la necesidad de comprender el aprendizaje como un fenómeno continuo y transversal que se produce a lo largo de toda la vida y en contextos diversos (UNIR, 2020).

Desde una perspectiva crítica, autores como Freire (2000) han defendido una pedagogía emancipadora, centrada en la transformación social y en el empoderamiento de las personas a través del diálogo y la conciencia crítica. Esta concepción atribuye al pedagogo un papel activo como mediador en procesos de cambio, lo que lo convierte en un profesional especialmente valioso en entornos dinámicos y complejos, como los organizacionales.

En el ámbito laboral, la Pedagogía ha generado desarrollos específicos que configuran lo que se conoce como Pedagogía Laboral. Este campo se orienta al análisis y mejora de los procesos formativos en contextos productivos, con el objetivo de adecuar las competencias de los trabajadores a las exigencias del mercado, facilitar su desarrollo integral y contribuir al bienestar dentro de la organización (Fernández-Salineró de Miguel & De la Riva Picatoste, 2016). Como destacan Ilvento (2006) y Messina et al. (2008), este enfoque pone el acento en la formación permanente como elemento clave para la empleabilidad, la motivación y la realización personal en el trabajo.

El pedagogo laboral se define como un mediador del aprendizaje en las empresas, capaz de diseñar, implementar y evaluar procesos formativos adaptados a las necesidades del entorno organizacional. Según García Aguilera y Aguilar Cuenca (2011), este profesional establece entornos favorables al aprendizaje e interviene en procesos de orientación, capacitación, liderazgo y gestión del conocimiento. Estas funciones requieren el desarrollo de competencias instrumentales, interpersonales y sistémicas, entre las que se incluyen la comunicación, el pensamiento crítico, la adaptabilidad, la empatía, la creatividad y la capacidad de trabajo en equipo (Álvarez-Arregui et al., 2023; Tallón Rosales, 2017).

La gestión de los Recursos Humanos ha dejado de ser una actividad centrada en tareas administrativas para convertirse en un eje estratégico de las organizaciones. En este sentido, Dolan et al. (2007) señalan que los cambios tecnológicos, sociales y económicos han generado nuevas demandas que requieren perfiles profesionales capaces de gestionar el talento de manera integral. La formación, el liderazgo pedagógico, el desarrollo de competencias y la promoción de una cultura organizacional centrada en las personas se han convertido en funciones esenciales para asegurar la sostenibilidad empresarial.

A pesar de su potencial, el perfil del pedagogo aún no goza de un reconocimiento generalizado en el ámbito empresarial.

La Real Academia Española (2024) continúa definiendo la pedagogía en términos estrechamente vinculados a la enseñanza infantil, lo que contribuye a perpetuar una imagen reduccionista. Autores como Vanrell Barroso (2019) y Sánchez Morales y Vega Mancera (2019) han señalado que esta percepción limita las oportunidades de inserción profesional de los pedagogos en otros sectores, a pesar de su formación transversal y de su capacidad para abordar los desafíos de la sociedad del conocimiento.

La incorporación del pedagogo en los departamentos de Recursos Humanos representa una oportunidad estratégica para las organizaciones. Su perfil combina una sólida base teórica con competencias prácticas que le permiten intervenir eficazmente en la formación continua, la gestión del conocimiento, el desarrollo de talento, la mejora del clima laboral y la innovación organizativa (González, 2023; Álvarez-Arregui et al., 2024). Reconocer y fortalecer este perfil profesional implica no solo ampliar las salidas laborales del grado en Pedagogía, sino también enriquecer los equipos de trabajo con una mirada humanista, crítica y orientada a la mejora continua.

El presente estudio tiene como objeto analizar la valoración del perfil del pedagogo en el ámbito de los Recursos Humanos desde la perspectiva de quienes actualmente trabajan en este campo. Para ello, se ha optado por una metodología de corte cuantitativo, complementada con elementos cualitativos, con el fin de ofrecer una visión amplia y contextualizada. De este modo, se espera generar evidencia empírica que contribuya a una reflexión crítica sobre el rol del pedagogo en las organizaciones, superando estereotipos y destacando su valor diferencial. Por tanto, en la segunda parte del trabajo se recogen los resultados más relevantes obtenidos a través de un cuestionario estructurado, así como su análisis e interpretación.

La presentación de los hallazgos se organiza en torno a diferentes bloques para dar respuesta al objetivo de este estudio y que es analizar el perfil profesional del pedagogo en el Departamento de Recursos Humanos, identificando sus funciones, retos, oportunidades, impacto y expectativas a través de la percepción de profesionales de los Recursos Humanos.

Metodología

Este estudio se inscribe en un enfoque cuantitativo con elementos cualitativos complementarios, con el propósito de analizar la percepción que tienen los profesionales del ámbito de los Recursos Humanos sobre el perfil y las competencias del pedagogo en entornos organizativos. La elección de una metodología mixta responde a la necesidad de obtener tanto datos objetivos como interpretaciones significativas que permitan una comprensión integral del fenómeno.

El diseño adoptado ha sido de tipo descriptivo y transversal, ya que se ha pretendido capturar la realidad en un momento determinado, sin manipulación de variables (Hernández-Sampieri et al., 2014). La técnica principal de recogida de información ha sido la encuesta mediante cuestionario, estructurado en torno a bloques temáticos que permitieran analizar variables sociodemográficas, formación académica, experiencia laboral, presencia del perfil pedagógico en el entorno de trabajo, valoración de competencias y expectativas de futuro.

El instrumento, elaborado ad hoc para este estudio, fue validado mediante una prueba piloto con una profesional del ámbito pedagógico, lo que permitió ajustar la redacción de los ítems, asegurar la claridad de las preguntas y verificar la pertinencia del contenido. El cuestionario, distribuido de forma digital a través de la plataforma Google Forms, combinó preguntas cerradas (tipo Likert, opción múltiple) con otras abiertas, lo que facilitó

tanto el análisis estadístico como la exploración de percepciones más matizadas.

La población objeto de estudio estuvo conformada por profesionales en activo del área de Recursos Humanos en España, tanto del sector público como privado y del tercer sector. La muestra final estuvo compuesta por 22 participantes que respondieron de forma voluntaria y anónima, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional, adecuado para estudios exploratorios como el presente (Otzen & Manterola, 2017).

El procedimiento se desarrolló en varias fases: primero se elaboró y revisó el cuestionario; posteriormente, se llevó a cabo la prueba piloto; después, se procedió a su difusión en redes profesionales como LinkedIn y por correo electrónico; finalmente, se recopilaron los datos durante un periodo de un mes. El análisis de las preguntas cerradas se realizó a través de estadísticas descriptivas (frecuencias y medias), mientras que las respuestas abiertas se examinaron mediante análisis de contenido categorial, con el fin de identificar patrones y significados relevantes (Bardin, 2002).

La combinación de ambos enfoques ha permitido enriquecer la interpretación de los resultados, aportando evidencias tanto cuantificables como cualitativas que sustentan las reflexiones presentadas en las siguientes secciones del artículo.

Resultados

Introducción contextual

El análisis de resultados que aquí se presenta parte de una investigación orientada a conocer la percepción de profesionales del área de Recursos Humanos sobre el perfil del pedagogo y su posible incorporación a los equipos de trabajo dentro de este ámbito. La necesidad de comprender cómo se valora, utiliza y proyecta este perfil en contextos organizativos responde a un doble objetivo: por un lado, visibilizar las competencias que aporta la formación pedagógica en entornos laborales no escolares, y por otro, detectar los factores que facilitan o dificultan su integración en estructuras corporativas, tanto públicas como privadas. La riqueza de los datos recogidos se incrementa por la diversidad de perfiles implicados, lo que permite un análisis amplio y con múltiples aristas.

Perfil sociodemográfico de los participantes

La muestra del estudio está compuesta por 22 profesionales cuyas edades oscilan entre los 21 y los 58 años. Esta amplitud generacional refleja una pluralidad de trayectorias y experiencias vitales que se traduce en distintas maneras de concebir la gestión del talento humano y el papel de los perfiles pedagógicos en ella. Los rangos de edad más representados son los de 24 y 25 años (13,6% cada uno), seguidos de los 28, 30 y 43 años, con un 9,1% cada uno. Esta distribución pone de manifiesto una muestra compuesta mayoritariamente por personas jóvenes, en etapa de inserción o consolidación profesional, lo que resulta especialmente relevante, ya que las nuevas generaciones parecen mostrar una mayor apertura hacia perfiles no tradicionales en los departamentos de Recursos Humanos.

En cuanto a la variable de género, se observa una clara feminización de la muestra: el 77,3% de las personas participantes se identifica como mujer y el 22,7% como hombre. Esta predominancia femenina puede estar relacionada con la naturaleza humanista y relacional de las funciones vinculadas a la gestión de personas, así como con la tradición de feminización en los estudios de Pedagogía, Psicología y ámbitos afines. Esta pers-

pectiva de género podría influir en una mayor sensibilidad hacia el valor formativo, ético y emocional que puede aportar el perfil pedagógico en las dinámicas organizacionales.

Respecto a la formación académica, los participantes presentan una amplia diversidad de titulaciones universitarias. Destacan con mayor frecuencia el Grado en Psicología, diversos másteres en Recursos Humanos y posgrados en Dirección de Personas. La presencia del perfil pedagógico sigue siendo residual, lo cual indica que, aunque existe cierto conocimiento sobre sus competencias, aún no se consolida como una titulación de referencia dentro de los departamentos de Recursos Humanos. Esta realidad plantea un escenario de competencia entre titulaciones afines en la gestión del talento, particularmente entre Psicología y Pedagogía.

En lo relativo a la experiencia profesional, el 50% de los participantes afirma contar con entre dos y seis años de trayectoria, el 31,8% se encuentra en su primer año laboral, el 13,6% tiene más de doce años de experiencia, y el 4,5% entre siete y doce años. Esta distribución refleja que una parte considerable de la muestra se encuentra aún en etapas tempranas de su carrera profesional, lo que podría traducirse en una mayor receptividad a la innovación y a enfoques alternativos en la gestión del talento. No obstante, también se recoge una fracción con experiencia consolidada que puede aportar una mirada estratégica y crítica al análisis del papel del pedagogo.

Sectores profesionales y tipos de organización

El 62,8% de los encuestados desarrolla su actividad profesional en el sector privado, seguido por el 22,7% que lo hace en organizaciones sin ánimo de lucro y un 9,1% en la Administración pública. Esta distribución confirma que el entorno empresarial privado es el espacio predominante para la actuación de los profesionales de Recursos Humanos. Esta concentración podría estar relacionada con una mayor demanda de perfiles técnicos orientados a la eficiencia organizativa y a la gestión del talento desde una lógica de rentabilidad y productividad.

En contraste, el sector no lucrativo ofrece un espacio donde la dimensión social y educativa cobra relevancia, favoreciendo posiblemente una mejor valoración del perfil pedagógico. Las organizaciones del tercer sector, al tener misiones más centradas en la inclusión, la atención a colectivos vulnerables y el trabajo comunitario, pueden integrar de forma más natural a profesionales con competencias formativas, éticas y de acompañamiento, propias del perfil pedagógico. La escasa representación de la Administración pública, por su parte, podría estar asociada a la rigidez de los procesos de selección y a estructuras más tradicionales, que dificultan la incorporación de perfiles innovadores o poco convencionales.

En cuanto al tamaño de las organizaciones, la muestra refleja una distribución bastante equilibrada: el 45,5% trabaja en empresas medianas (41 a 250 empleados), el 27,3% en pequeñas empresas (menos de 50 empleados) y el 27,3% restante en grandes empresas (más de 250 empleados). Esta variedad permite analizar el papel del pedagogo en distintos niveles de complejidad organizativa. En empresas medianas y grandes, se observa un mayor potencial para desarrollar estrategias formativas estructuradas y programas de desarrollo del talento, mientras que en las más pequeñas puede haber mayor flexibilidad, pero también más limitaciones en recursos para la inclusión de perfiles especializados.

Presencia y funciones del perfil pedagógico

Una de las variables más relevantes del estudio se refiere a la presencia efectiva de perfiles pedagógicos dentro de los departa-

mentos de Recursos Humanos. El 77,3% de los encuestados indica que no hay ningún pedagogo integrado en su equipo, mientras que solo el 22,7% afirma lo contrario. Esta baja representación refleja una realidad preocupante, en la que el perfil pedagógico aún no ha logrado consolidarse como parte habitual de los equipos que gestionan el desarrollo de las personas en las organizaciones. Esta invisibilidad profesional se traduce, además, en un aprovechamiento limitado de sus competencias específicas, a pesar de que muchos de los procesos estratégicos del área —como la formación, la gestión del cambio o el acompañamiento en la carrera profesional— encajan perfectamente con el perfil de un pedagogo/a.

Cuando el pedagogo sí está presente, se le asocian funciones como la selección de personal, la planificación formativa, el diseño instruccional y el acompañamiento en procesos de Onboarding. En organizaciones más grandes, también se registra su participación en áreas de e-learning, gestión de plataformas virtuales, evaluación del impacto de la formación y acciones de responsabilidad social corporativa. Este conjunto de funciones confirma que, cuando se incorpora, el perfil pedagógico tiende a asumir tareas estratégicas centradas en las personas, lo que demuestra su valor añadido en el desarrollo organizacional.

Valoración de competencias pedagógicas

En términos generales, la percepción sobre las competencias pedagógicas se sitúa en un punto intermedio. Cuando se pregunta directamente sobre la importancia de estas competencias en el departamento de Recursos Humanos, la media de valoración es de 3,05 sobre 5, lo que sugiere que, si bien no son despreciadas, tampoco se consideran esenciales por todos los profesionales del sector. Sin embargo, cuando se consulta sobre la formación en Pedagogía como factor de desarrollo profesional, la media sube hasta 3,77, lo que revela una mejor apreciación del enfoque pedagógico cuando se vincula a resultados individuales y organizacionales concretos.

Las competencias mejor valoradas son la comunicación (4,48), la creatividad (4,05), el desarrollo profesional (3,77) y el liderazgo (3,67). Estas puntuaciones indican que el perfil pedagógico es reconocido por su capacidad para facilitar la interacción, promover entornos de aprendizaje dinámicos y liderar procesos de cambio orientados al crecimiento personal y colectivo. Además, competencias como la empatía, la capacidad de escucha, la planificación y la mediación se identifican como claves para la innovación en la gestión del talento.

Percepciones sobre el impacto y la colaboración

La percepción general del impacto del perfil pedagógico en el departamento de Recursos Humanos alcanza una puntuación media de 3,55 sobre 5. Un 63,6% de los participantes le asigna puntuaciones altas (4 o 5), lo que sugiere que existe una expectativa positiva en cuanto al valor que este profesional podría aportar al equipo. No obstante, también se identifica una minoría significativa (27,2%) que expresa escepticismo, asignando puntuaciones muy bajas (1 o 2). Esta polarización puede estar influida tanto por el desconocimiento del perfil como por una visión reduccionista del área de Recursos Humanos, centrada únicamente en funciones administrativas o técnicas.

Las respuestas abiertas permiten matizar estas cifras. En ellas se menciona que los pedagogos aportan una mirada centrada en la mejora continua del individuo, así como técnicas y metodologías que no se encuentran habitualmente en otras titulaciones. También se reconoce su contribución al bienestar organizacional y a la planificación formativa con enfoque centrado en las nece-

sidades reales de las personas. Sin embargo, emergen posturas críticas que cuestionan la aplicabilidad del perfil en tareas no formativas o que consideran que el pedagogo debería complementar su formación con conocimientos específicos del ámbito empresarial.

Valoración de la inclusión y percepción de los trabajadores

En relación con la percepción que tendrían los trabajadores de las organizaciones ante la inclusión de un pedagogo en el departamento, los resultados muestran una valoración media de 3,14 sobre 5. El 40,9% otorgó puntuaciones altas (4 o 5), mientras que el 31,8% expresó opiniones claramente negativas (1 o 2). Esta división puede interpretarse como una muestra de que el perfil pedagógico aún no es suficientemente conocido ni valorado por el conjunto del personal, lo que refuerza la necesidad de visibilizar sus aportaciones de forma más sistemática.

Las respuestas cualitativas muestran que quienes valoran positivamente su inclusión destacan su capacidad para diseñar programas formativos más eficaces, su contribución al desarrollo del talento y su enfoque humano en la gestión de personas. Las valoraciones negativas se centran en la falta de claridad sobre sus funciones o en la percepción de que el contexto organizacional no facilita su incorporación, especialmente en empresas pequeñas o con estructuras muy operativas.

En resumen, el análisis muestra una tendencia favorable hacia el reconocimiento del valor del perfil pedagógico en los departamentos de Recursos Humanos, aunque aún persisten resistencias vinculadas al desconocimiento, la falta de especialización empresarial y la rigidez de algunas estructuras organizativas. A pesar de estos retos, los resultados permiten vislumbrar un horizonte de oportunidad para su incorporación progresiva en equipos multidisciplinares orientados al desarrollo integral de las personas en las organizaciones.

Discusión

Los resultados del estudio permiten identificar una serie de tensiones entre el potencial que representa el perfil pedagógico para el ámbito de los Recursos Humanos y su limitada presencia efectiva en los entornos organizativos. Esta paradoja confirma lo señalado por diversos autores que advierten de la escasa visibilidad del pedagogo fuera del sistema educativo, pese a su formación interdisciplinar y a su capacidad de generar valor en contextos complejos y cambiantes (Vanrell Barroso, 2019; Álvarez-Arregui et al., 2024).

La notable ausencia del pedagogo en los departamentos de Recursos Humanos —reconocida por más del 75% de los participantes— evidencia un desfase entre las posibilidades de intervención de este perfil profesional y su reconocimiento institucional. Esta invisibilidad puede atribuirse a una doble causa: por un lado, a la falta de preparación específica en competencias organizativas durante la formación universitaria en Pedagogía; y por otro, a los estereotipos persistentes que identifican erróneamente la figura del pedagogo exclusivamente con el ámbito infantil o escolar (Gómez-Gómez & Pulido Cortés, 2016; Tallón Rosales, 2017).

Sin embargo, cuando el pedagogo logra incorporarse en entornos laborales, sus funciones se alinean con aquellas dimensiones que la literatura considera estratégicas para el desarrollo organizacional: formación continua, Onboarding, desarrollo de competencias, innovación educativa y responsabilidad social (Fernández-Salinero de Miguel & De la Riva Picatoste, 2016; González, 2023). En este sentido, el estudio confirma la pertinencia de incorporar perfiles pedagógicos en equipos de Recursos

Humanos, especialmente en empresas que priorizan la formación, el bienestar del personal y el aprendizaje organizacional como pilares de su estrategia.

Un hallazgo particularmente relevante es la alta valoración que reciben competencias asociadas a la Pedagogía, como la comunicación, la creatividad y el liderazgo. Estas competencias, esenciales para la dinamización de equipos y el acompañamiento de trayectorias profesionales, son reconocidas como diferenciales por los propios profesionales del sector. No obstante, este reconocimiento no se traduce necesariamente en una valoración global alta del perfil del pedagogo, lo que sugiere una disociación entre las competencias individuales y el imaginario profesional que se tiene de esta figura.

Este desajuste podría explicarse, en parte, por el desconocimiento generalizado sobre la formación del pedagogo y por la escasa sistematización de sus funciones en el entorno empresarial. La literatura especializada ha subrayado la necesidad de redefinir y visibilizar las competencias del pedagogo en clave organizacional, lo que implica tanto una actualización curricular como un trabajo proactivo de posicionamiento profesional (Caldentey, 2018; Ramírez Chávez & Manjarrez Fuentes, 2022).

En cuanto a las resistencias detectadas, estas no deben interpretarse exclusivamente como barreras estructurales, sino también como oportunidades para reconfigurar las dinámicas de selección y configuración de los equipos de trabajo. La apertura a perfiles diversos, como el pedagógico, puede enriquecer las estrategias de gestión del talento, aportando una mirada integral, centrada en la persona y orientada a la mejora continua (Álvarez-Arregui et al., 2023). La incorporación de pedagogos en proyectos de formación corporativa, evaluación de competencias, liderazgo ético o cultura organizacional permitiría construir organizaciones más flexibles, humanas y sostenibles.

Por otra parte, el estudio evidencia una oportunidad emergente: la favorable percepción de futuro que muchos profesionales expresan respecto al perfil pedagógico. Esta expectativa se apoya en el reconocimiento de su valor añadido para el desarrollo de personas y para la dinamización de entornos colaborativos. No obstante, para que esta proyección se materialice, será necesario superar los obstáculos existentes mediante alianzas entre el ámbito académico y el sector empresarial, fomentar experiencias de prácticas profesionales en empresas, e incorporar módulos específicos sobre Pedagogía Organizacional en los planes de estudios universitarios.

En suma, la discusión revela la necesidad urgente de repensar el rol del pedagogo desde una perspectiva ampliada, que supere los límites del sistema educativo formal y lo sitúe como agente clave en la transformación de las organizaciones. Frente a los desafíos del siglo XXI —como la automatización, la diversidad cultural o la sostenibilidad—, el pedagogo ofrece competencias y enfoques que pueden resultar decisivos para generar innovación social y bienestar laboral dentro de los entornos productivos.

Conclusiones

Los resultados de este estudio permiten afirmar que el perfil del pedagogo posee un potencial estratégico relevante para los departamentos de Recursos Humanos, aunque su presencia en estos contextos continúa siendo limitada. La investigación ha evidenciado una valoración positiva de las competencias pedagógicas por parte de los profesionales del sector, en particular aquellas vinculadas a la comunicación, la creatividad, el liderazgo y el desarrollo profesional. Sin embargo, esta apreciación no se traduce todavía en una integración sistemática de este perfil en los equipos responsables de la gestión del talento.

La escasa visibilidad institucional de la Pedagogía en el ámbito empresarial se presenta como uno de los principales obstáculos para su reconocimiento profesional. Este déficit se vincula tanto a la falta de referentes en el mercado laboral como a una formación universitaria que, en muchos casos, no contempla de forma suficiente los contenidos relacionados con la realidad organizativa y la gestión de personas. A ello se suman ciertos estereotipos que restringen el rol del pedagogo al contexto educativo formal, dificultando su inserción en espacios laborales que demandan precisamente sus competencias diferenciadoras.

No obstante, los hallazgos muestran también una apertura creciente hacia la incorporación de profesionales con perfil pedagógico, especialmente en áreas como la formación continua, la planificación de itinerarios formativos, el acompañamiento de procesos de Onboarding, el desarrollo de proyectos de responsabilidad social y la dinamización del clima organizacional. Estas funciones, alineadas con las transformaciones que experimentan actualmente los departamentos de Recursos Humanos, constituyen espacios de oportunidad donde el pedagogo puede aportar una visión humanista, crítica y orientada a la mejora continua.

La diversidad generacional y académica de los profesionales participantes en el estudio sugiere que las generaciones más jóvenes, así como aquellos con formaciones más transversales, tienden a valorar más favorablemente la inclusión del pedagogo en los equipos de trabajo. Esta tendencia refuerza la hipótesis de que los entornos laborales del futuro podrían favorecer una mayor integración de perfiles orientados al aprendizaje, la creatividad y el acompañamiento humano en los procesos de cambio.

Desde una perspectiva aplicada, se identifican varias líneas de acción prioritarias para fortalecer la presencia del pedagogo en el ámbito empresarial: en primer lugar, la actualización curricular del Grado en Pedagogía, incorporando módulos orientados a la organización del trabajo, la gestión del talento y la cultura corporativa; en segundo lugar, la promoción de prácticas profesionales en empresas que permitan la inserción progresiva de los estudiantes en entornos no educativos; y, finalmente, el establecimiento de espacios de diálogo y colaboración entre el ámbito académico y el sector empresarial, con el objetivo de visibilizar el valor añadido que el pedagogo puede aportar a los procesos organizativos.

En síntesis, este estudio reafirma la necesidad de repensar y ampliar el imaginario profesional de la Pedagogía, reconociendo su capacidad para contribuir a la construcción de organizaciones más humanas, inclusivas e innovadoras. La integración del pedagogo en los departamentos de Recursos Humanos no solo resulta pertinente, sino también estratégica en un contexto en el que el conocimiento, la formación y el bienestar laboral se consolidan como pilares fundamentales de la transformación social y productiva.

Referencias

Álvarez-Arregui, E., Menéndez-Menéndez, L., & Rodríguez-Martín, C. (2023). *Liderazgo pedagógico para la innovación sistémica en organizaciones educativas y sociales*. Narcea.

Álvarez-Arregui, E., Rodríguez-Fernández, C., & Menéndez-Menéndez, L. (2024). *Pedagogía y transformación organizacional: Claves para la gestión del talento humano*. Ediciones de la Universidad de Oviedo.

Bardin, L. (2002). *Análisis de contenido*. Ediciones Akal.

Caldentey, P. (2018). *¿Qué es la Pedagogía? Una aproximación al perfil profesional del pedagogo*. Editorial UOC.

Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de recursos humanos: enfoque estratégico*. McGraw-Hill.

Fernández-Saliner de Miguel, S., & De la Riva Picatoste, J. (2016). La pedagogía laboral como campo de intervención. *Revista Complutense de Educación*, 27(3), 1023–1040.

Freire, P. (2000). *Pedagogía del oprimido* (30.ª ed.). Siglo XXI Editores.

García Aguilera, F. J., & Aguilar Cuenca, N. (2011). La mediación pedagógica en contextos laborales: Una propuesta desde la pedagogía laboral. *Revista Española de Pedagogía*, 69(249), 21–38.

Gómez-Gómez, R., & Pulido Cortés, A. (2016). Identidad disciplinar y profesional de la Pedagogía. *Educación XXI*, 19(1), 11–34. <https://doi.org/10.5944/educxx1.13385>

González, M. (2023). Pedagogía y transformación digital en la empresa: Nuevos retos profesionales. *Revista de Estudios Organizacionales*, 42, 67–82.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Ilvento, T. (2006). Workplace education and the role of the pedagogue. *Journal of Workplace Learning*, 18(3), 180–190.

Messina, A., Martínez, A., & Soriano, M. (2008). Formación y desempeño laboral: Una perspectiva pedagógica. *Revista Iberoamericana de Educación*, 46, 57–75.

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Revista Chilena de Investigación Educativa*, 2(1), 111–117.

Ramírez Chávez, C., & Manjarrez Fuentes, J. (2022). Competencias duras y blandas en la empleabilidad. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales*, 20(3), 25–33.

Real Academia Española. (2024). *Diccionario de la lengua española* (24.ª ed.). <https://dle.rae.es>

Sánchez Morales, J., & Vega Mancera, A. (2019). Empleabilidad, competencias y formación en el EEES. *Revista de Educación y Empleo*, 12(1), 1–15.

Tallón Rosales, S. (2017). Perfil profesional y competencias del pedagogo laboral. En J. M. Coronel Llamas (Ed.), *La Pedagogía en contextos laborales* (pp. 73–90). Síntesis.

UNIR – Universidad Internacional de La Rioja. (2020). *Qué es la Pedagogía y para qué sirve*. <https://www.unir.net/educacion/revista/pedagogia-definicion/>

Vanrell Barroso, A. (2019). Dificultades para la inserción del pedagogo en la empresa: un estudio exploratorio. *Revista de Ciencias Sociales y Educación*, 6(2), 19–28.