

## **El psicopedagogo y la orientación psicológica en las empresas. Una mirada desde la Psicopedagogía Laboral**

### **The psychoeducational psychologist and psychological orientation in companies. A view from the Labor Psychopedagogy**

Greccy Castro Miranda<sup>1</sup> ([greccycm@ult.edu.cu](mailto:greccycm@ult.edu.cu)) (<https://orcid.org/0000-0003-2127-6842>)

Leisis Josefa Hernández Botello<sup>2</sup> ([leisishb@ult.edu.cu](mailto:leisishb@ult.edu.cu)) (<https://orcid.org/0000-0003-1983-3312>)

Lianet López Silva<sup>3</sup> ([leoylia@nauta.cu](mailto:leoylia@nauta.cu)) (<https://orcid.org/0000-0002-1254-9565>)

#### **Resumen**

El presente trabajo tiene como propósito abordar la necesidad de la inclusión del psicopedagogo dentro del ámbito empresarial, sus responsabilidades e implicaciones. Para ello se reflexiona en torno a los aportes que puede ofrecer este profesional en las organizaciones, al favorecer y enriquecer su rendimiento. Se realizó una revisión bibliográfica sobre la psicopedagogía laboral para precisar su concepto, su propósito y sus fundamentos; así como enfatizar en la importancia y funciones de la misma. Se describen las funciones y la importancia de la capacitación, la orientación laboral y el clima laboral. En las conclusiones se hace referencia a cómo favorecen las herramientas que posee el psicopedagogo laboral dentro del sistema empresarial en el proceso de selección, capacitación y orientación laboral de sus trabajadores, tareas que puede desarrollar teniendo como base un conjunto de conocimientos propios de su área. La labor del psicopedagogo en el contexto empresarial posibilitará solucionar problemas detectados en la práctica dentro de la empresa y elevar la eficacia de la misma.

**Palabras clave:** psicopedagogo, empresas, capacitación, asesoramiento, orientación laboral.

#### **Abstract**

The purpose of this paper is to address the need for the inclusion of the educational psychologist within the business environment, its responsibilities and implications. To this end, it reflects on the contributions that this professional can offer in organizations, by favoring and enriching their performance. A bibliographic review on labor psychopedagogy was carried out to specify its concept, purpose and foundations, as well as to emphasize its importance and functions. The functions and importance of

<sup>1</sup> M. Sc. Profesora Auxiliar de Psicología del Desarrollo y Psicoterapia General en la Universidad de Las Tunas. Cuba.

<sup>2</sup> M. Sc. Profesora Auxiliar de la Disciplina Fundamentos Fisiológicos y Psicológicos de la Educación en la Universidad de Las Tunas. Cuba.

<sup>3</sup> Lic. Profesora Asistente de la Disciplina Fundamentos Fisiológicos y Psicológicos de la Educación en la Universidad de Las Tunas. Cuba.

training, work orientation and work climate are described. In the conclusions, reference is made to how the tools that the labor psychopedagogue possesses within the business system favor the process of selection, training and labor orientation of its workers, tasks that can be developed having as a base a set of knowledge proper to his area. The work of the psychopedagogue in the business context will make it possible to solve problems detected in practice within the company and increase its efficiency.

**Key words:** psychopedagogue, companies, training, counseling, job orientation.

### **La formación de profesionales de Pedagogía-Psicología. Necesidad en el contexto empresarial contemporáneo**

Las universidades, en la formación de los profesionales, tienen como prioridad lograr una formación que resulte apta para satisfacer las necesidades actuales y futuras en la sociedad, acorde con el desarrollo progresivo para enfrentar los cambios vertiginosos en el mundo contemporáneo. Ello exige una formación en la que se alcancen los objetivos con niveles de excelencia y lo distinga por el carácter creativo de su actividad. Esto evidencia la importancia y actualidad para la sociedad del tema al que se hará referencia, lo que lleva a una mirada general. De ahí,

la necesidad de que la formación del profesional de respuesta a las urgencias sociales acorde con las exigencias actuales que propicie la transformación de la sociedad en pos de un mundo mejor. Por eso, el proceso formativo de la universidad cubana actual debe perfeccionarse continuamente. (Mulet, 2013, p. 2)

Resulta ineludible formar un profesional que responda a los requerimientos de la sociedad cubana actual;

preparado en correspondencia con el desarrollo científico-técnico y con las condiciones socioeconómicas predominantes, un profesional que debe responder a las demandas de la sociedad a partir de una relación dialéctica entre ciencia y práctica, que se reflejará entre otras cuestiones, en el contenido y forma que asuma la preparación de estos profesionales. (Santiesteban, 2015, p. 1)

Las universidades son los centros encargados de formar y desarrollar integralmente a los profesionales. Para ello se han diseñado diferentes planes de estudio, con sus correspondientes modelos de profesionales para las diferentes especialidades, de forma tal que se garantice un egresado de amplio perfil, portador de elevadas convicciones ideológicas, con plena conciencia sobre sus deberes y responsabilidades (Peña, 2014).

La experiencia en la formación del personal docente y nuestras mejores tradiciones pedagógicas han hecho evidente la necesidad de formar un profesional en Pedagogía-Psicología, capaz de contribuir a encontrar soluciones a los problemas del quehacer profesional en los diferentes contextos donde se desempeñe y elevar el nivel profesional de los sujetos a cargo, siendo asesores y orientadores en su función como psicopedagogos. Así contribuye a la creación de una atmósfera favorable de trabajo, que propicie el desarrollo armónico y el bienestar psicológico de los sujetos en su

contexto laboral, el accionar positivo en las organizaciones y el colectivo donde se inserte, de modo que favorezca su desempeño creativo.

En función de esta demanda se realiza el nuevo diseño de la carrera Licenciatura en Educación, en la especialidad Pedagogía-Psicología para el ingreso correspondiente al curso 2020/2021. Este diseño se adecua a un contexto cubano que tiene entre sus características el envejecimiento poblacional, la aparición de nuevas formas de subversión ideológica, un escenario de transformación de valores a nivel internacional y nacional, una pandemia a nivel global, el surgimiento de nuevas formas de conflictos bélicos a nivel planetario de carácter sui géneris (por etapas) y un avance vertiginoso del uso de las nuevas tecnologías de la comunicación que modifica las maneras de educar, enseñar y aprender.

Dentro de los problemas profesionales que debe enfrentar este especialista están:

- El diagnóstico psicopedagógico que permita la atención a la diversidad en los diferentes contextos de actuación profesional, con énfasis en la prevención de las diversas situaciones que se derivan de las diferencias individuales y grupales en los diferentes contextos de actuación.
- Asesoría psicopedagógica de directivos, investigación, la orientación y la necesidad de desarrollar los recursos personológicos y las habilidades en la gestión y solución de los conflictos que de ello se deriven.
- La orientación educativa, familiar, profesional, individual, grupal y comunitaria y el trabajo preventivo en los diferentes contextos de actuación para favorecer la estimulación del trabajo individual, grupal, cooperativo en el desempeño profesional y los recursos personológicos para lograrlo.

En consecuencia, el Modelo del Profesional (2016) plantea entre los objetivos generales que el Licenciado en Pedagogía-Psicología debe expresar una actuación comunicativa eficaz que le permita el desempeño de sus funciones en los diversos contextos de actuación. El Licenciado en Educación de la carrera Pedagogía-Psicología se debe caracterizar por la discreción y honestidad científicas con la información obtenida por diversas fuentes y/o por la aplicación, procesamiento y discusión de los resultados.

Los objetivos específicos por año acentúan aplicar en su desempeño el desarrollo de las habilidades comunicativas en las tareas académicas e investigativas en las que manifieste comprensión de lo que lee o escucha; en hablar correctamente y en escribir con buena ortografía, caligrafía y redacción. También identificar la diversidad en los sujetos y contextos en los que labora, utilizando métodos y técnicas de diagnóstico y en la realización de la práctica laboral investigativa.

Dentro de la función docente metodológica que debe desempeñar, una de las tareas que plantea el modelo de este profesional es (Cuba. MES, 2016, p. 5):

- Diseño de estrategias educativas para la atención a la diversidad utilizando los resultados del diagnóstico psicopedagógico de los sujetos y contextos en que se desempeña.

En cuanto a las tareas, dentro de la función orientadora se subrayan:

- Elaboración de instrumentos psicopedagógicos para el diagnóstico integral que desarrollan directivos y la diversidad de profesionales en su contexto de actuación.
- Participación en los procesos de caracterización y análisis del diagnóstico integral.
- La atención a la diversidad sobre la base del diagnóstico integral y las exigencias del trabajo preventivo.
- Desarrollo de una comunicación que les permita crear un clima de confianza, respeto, cortesía, crítica constructiva y ayuda mutua en atención a las problemáticas de los diferentes sujetos y contextos en los que se desempeña.

La función investigativa y de superación por su parte, destacan como tarea para este profesional:

- Identificación de problemas de la realidad utilizando el método científico, así como métodos y técnicas de diagnóstico psicopedagógico en particular estudio de caso, en la actividad profesional cotidiana en los diferentes contextos de desempeño.

Dentro de sus cualidades se destaca la de ser un eficiente comunicador en todas sus formas, sensible y humano ante los conflictos sociales y personales, así como demostrar honestidad científica y gusto estético.

La formación del Licenciado en Pedagogía-Psicología debe

tener sus bases en una formación teórica y práctica, una cultura científica, técnica y humanista que sea capaz de formar de manera independiente y creadora a los futuros profesionales de la educación, bajo la premisa de aprender a aprender, aprender a hacer, a ser y a convivir; y, de igual manera, que estos puedan conducir a las generaciones que deben formar para que alcancen tales metas. (Peña, 2014, p. 2)

En tal sentido, al ejercicio de la profesión de este profesional le es consustancial su labor como psicopedagogo en diferentes ámbitos como:

- Escuelas de cualquier nivel de educación que cuenten con psicopedagogos.
- Centros de Diagnóstico y Orientación.
- Centro de atención, evaluación y orientación a menores.
- Hogares de niños sin amparo familiar.
- Centros e instituciones que dirijan el trabajo de atención y prevención social.

- Casas de Atención a la mujer y la familia.
- Centros de salud comunitaria.
- Centros de investigaciones sociales, entre otros.

De tal manera que, durante su formación todos los estudiantes transiten por diferentes tipos de instituciones que garanticen la apropiación de los modos de actuación profesional.

Dentro de sus valores debe caracterizarse por:

- Compromiso moral con los principios de la Revolución.
- Ejemplo personal desde el cumplimiento de la ética en su actuación profesional.
- Discreción y honestidad científica con la información obtenida por diversas fuentes y/o por la aplicación, procesamiento y discusión de los resultados para la toma de decisiones.
- Identidad profesional, basada en el amor a la profesión, la sensibilidad ante los conflictos sociales y personales y la motivación por la transformación permanente de la realidad.
- Autoridad profesional expresada en el dominio de sus funciones y tareas profesionales con independencia y creatividad.
- Responsabilidad y laboriosidad, manifestadas en el conocimiento y la asunción de los deberes y exigencias profesionales en el cumplimiento de las tareas sociales e individuales y en la disciplina laboral y social.
- Actitud crítica y autocrítica acompañada de la flexibilidad y objetividad de sus valoraciones.
- Justeza expresada en la imparcialidad y honestidad de sus valoraciones y decisiones, así como en la equidad y el respeto hacia las personas.
- Actitud cooperativa expresada en las relaciones interpersonales y de colaboración e integración con otros en el cumplimiento de sus tareas de desempeño.
- Sentir, comprender y valorar todas sus acciones que les permita buscar y crear significados en todas las manifestaciones de la cultura y propicie el convertirse en una personalidad culta, independiente y creadora. (Cuba. MES, 2016, pp. 6-7)

El psicopedagogo se debe caracterizar por su compromiso moral con los principios de la Revolución. Por lo que, son de extraordinario valor en su modo de actuación, la actitud crítica y autocrítica, la intransigencia ante lo mal hecho, la flexibilidad y objetividad de sus valoraciones, la justeza expresada en la imparcialidad y honestidad de sus valoraciones y decisiones. Asimismo, la equidad y el respeto hacia las personas,

la actitud cooperativa expresada en las relaciones interpersonales y de colaboración e integración con otros en el cumplimiento de sus tareas de desempeño.

Una vez realizado el análisis anterior, se plantea como objetivo de este artículo, analizar la importancia de la labor del psicopedagogo en el contexto empresarial, lo que consecuentemente posibilitará solucionar problemas detectados en la práctica dentro de la empresa y elevar la eficacia de la misma. En este sentido, los métodos utilizados fueron el histórico-lógico y de análisis documental a partir de la búsqueda bibliográfica de antecedentes en el estudio del problema; el analítico-sintético en el procesamiento de la información y el estudio de documentos; la observación para la elaboración del diagnóstico de las dificultades observadas y la encuesta y entrevista para determinar el estado actual del problema y su influencia en la muestra.

### **Consideraciones teórico-metodológica sobre la psicopedagogía**

Los adelantos científicos y tecnológicos han posibilitado el desarrollo de nuevos empleos, al mismo tiempo han provocado que otros ya existentes hayan tenido la necesidad de cambiar, lo cual exige una constante capacitación para adaptarse al mundo laboral. Por tanto, el individuo que no mantiene su aprendizaje constante en su contexto laboral queda al margen del desarrollo, lo cual le puede generar situaciones de crisis. Ello abre la oportunidad para que entre en acción la psicopedagogía laboral, disciplina que brinda oportunidades para que el individuo haga frente a los cambios. Díaz (2013) menciona que las organizaciones exigen cada vez más niveles de competitividad para obtener un desarrollo constante, implementar sistemas que mejoren un rendimiento de su personal para ser productivos y tener rentabilidad.

La psicopedagogía permite el estudio y desarrolla de los aprendizajes sistemáticos y los no sistemáticos. Brinda a las personas herramientas para afrontar conflictos, enriquecer su conocimiento, así como para superar las crisis. Abarca distintas áreas como la familiar, la académica, la laboral.

Civitelli (2015) y Rojas, Estévez y Domínguez (2018) comentan que

la psicopedagogía se ocupa de la prevención, asesoramiento, diagnóstico, orientación y tratamiento en áreas académicas y laborales. Estudia la relación entre el sujeto y el objeto del conocimiento desde el proceso de apropiación y aplicación, así como las acciones de intervención cuando se presentan dificultades o alteraciones en el aprendizaje. (p. 266)

Por otro lado, Cabrera y Bethencourt (2010) explican que

psicopedagogía surge para determinar un tipo de conocimiento psicológico y pedagógico, el cual se refiere a situaciones educativas. El término psicopedagogía se funda sobre la base de los conceptos psicología y pedagogía. El primero hace énfasis en el estudio del comportamiento y de la mente humana, mientras que el segundo se refiere a la formación y la educación del ser humano. Estos dos términos combinados forman la ciencia de la psicopedagogía, que se vincula con la educación del comportamiento humano. (p. 893)

Según Bravo (2009), la psicopedagogía se refiere a una especialización psicológica y pedagógica para atender problemas concretos vinculados con el aprendizaje y las distintas dificultades que puedan presentarse. Öfele (2002, citado por Rosales, 2020) menciona que en la psicopedagogía se pueden abordar dos áreas: la preventiva y la terapéutica. En la preventiva subyacen tareas de investigación, mientras que en lo terapéutico se incluyen tareas de tratamiento. La psicopedagogía en el campo laboral se ha ido ampliando cada vez más, abarcando más allá de lo escolar, y se desempeñan nuevas funciones de asesoramiento y apoyo.

El mundo laboral es un ámbito donde cada vez más la intervención del psicopedagogo tiene gran importancia. El reconocimiento, en el sistema empresarial, de que la atención del psicopedagogo a los trabajadores aumenta la productividad y los beneficios de las empresas ha sido un factor desencadenante de la demanda de orientación e intervención en las organizaciones empresariales. Especial relevancia tiene la formación continua en las empresas, que ha pasado de entenderse como un coste añadido a una inversión de alto rendimiento.

El psicopedagogo es un profesional que se encarga de desarrollar actividades de asesoramiento para prevenir problemas en el aprendizaje. Debido a estas funciones, es necesario que disponga de habilidades interpersonales para guiar a los individuos. Es de vital importancia que adquiera un perfil de diálogo, con actitudes constructivas para escuchar activamente y transmitir respeto y un alto grado de empatía (Rosales, 2020).

El rol del psicopedagogo en las instituciones como indica Riboldi (2013), está delimitado por el tipo de intervención que las instituciones realizan y el compromiso que asume en las tareas. El psicopedagogo es un especialista en el conocimiento del comportamiento humano en las instituciones, que cuenta con las habilidades y herramientas para mejorar el rendimiento y la calidad de vida laboral de los trabajadores.

La selección del personal es una de las tareas que realiza el psicopedagogo en las empresas, esta es un proceso de análisis e investigación mediante el cual se relaciona un cargo con cada aspirante. Desde la perspectiva psicopedagógica, la selección incluye el examen de la capacidad de aprendizaje del candidato junto con sus posibilidades de adaptarse e integrarse a la empresa. Es importante que la tarea de selección de personal sea realizada por un experto en el tema, que aplique sus conocimientos para tal fin.

La tarea bien definida de selección de personal ayuda a optimizar la eficacia y la eficiencia de la organización, ya que se seleccionan a los candidatos más aptos para desempeñar determinado cargo. Una vez seleccionado el personal más adecuado, se prosigue con la etapa de capacitación para facilitar su adaptación (Rosales, 2020).

La capacitación es el proceso de aprendizaje mediante el cual el trabajador aprende a desenvolverse en la organización mientras desarrolla habilidades, adquiere conocimiento y potencia aptitudes. D'Anna y Hernández (2006, citados por Rosales, 2020) definen la capacitación como un proceso continuo y permanente, imprescindible

para producir transformaciones, por lo que se trata esencialmente de un instrumento de cambio.

La capacitación permite a las personas obtener los conocimientos necesarios para desarrollar una actividad o para tener un mejor desempeño en una tarea. Permite consolidar las aptitudes y actitudes del trabajador, de ahí la importancia del trabajo desempeñado por el psicopedagogo en el ámbito laboral, quien se enfoca en diagnosticar y tratar los conflictos de aprendizaje para producir un cambio. La asistencia brindada por este profesional a los trabajadores posibilita adquirir conocimientos más específicos para desempeñar determinada función, así como contar con espacios de reflexión acerca de las formas de cumplir con un trabajo y las maneras de relacionarse dentro la empresa. El proceso de capacitación, constituye una inversión para la organización.

Otra de las funciones del psicopedagogo en las empresas lo constituye la orientación laboral. Esta se refiere a un proceso que posibilita ayudar al esclarecimiento, análisis, descubrimiento e identificación de la personalidad y de la identidad laboral del trabajador, según D'Anna y Hernández (2006, citados por Rosales, 2020). El proceso de orientación, está dirigido a comprender y ayudar al trabajador con sus dificultades laborales, las cuales se pueden manifestar en insatisfacción laboral, relaciones interpersonales, dificultad de aprendizaje, etc. En este contexto, el psicopedagogo puede servir de apoyo para afrontar y superar los distintos problemas o desacuerdos que puedan surgir en la jornada diaria.

Generar y mantener un clima laboral donde los trabajadores se sientan cómodos, respetados y escuchados es de suma importancia para las organizaciones, ya que esto impactará de forma positiva en el desempeño laboral. Según Palma (2011), "el clima laboral es uno de los factores que más se relacionan con el funcionamiento y rendimiento de los trabajadores dentro de la empresa" (p. 11). Y "este ambiente de cordialidad es monitoreado constantemente por el psicopedagogo" (Varela e Izcurdia, 2013, p. 23).

Siguiendo esta misma lógica, a continuación se hace una síntesis de algunas de las áreas en las que el psicopedagogo incursiona dentro de la empresa: en el asesoramiento y la orientación del trabajador en situaciones de aprendizaje laboral, dificultades de aprendizaje en el trabajo, estilos de aprendizaje, capacidad de aprendizaje y motivación laboral, colaboración en la inserción y permanencia del individuo (trabajador) en la empresa, en la capacitación, selección del personal, el asesoramiento y la orientación laboral, gestión como orientador laboral-profesional, gestión de la capacitación en el negocio de las empresas, modalidades de capacitación, proceso de capacitación (detección de necesidades e instrumentos de diagnósticos).

### **Consideraciones finales**

La sistematización teórica realizada sobre el tema permite analizar al psicopedagogo como un profesional que puede ayudar no solo en el proceso de selección y adaptación



de los nuevos trabajadores, sino también en el desarrollo de sus habilidades y en la estabilidad de un clima laboral que permitirá a las personas desempeñarse con tranquilidad. Se debe ponderar que una de las tareas primordiales de la psicopedagogía laboral es procurar que el trabajador se adapte lo más rápido posible a su entorno de trabajo y que potencie sus aptitudes para desempeñar las tareas a su cargo, lo cual servirá para cumplir con los objetivos de la institución.

El psicopedagogo está capacitado para realizar tareas importantes, como la selección de personal, la capacitación y orientación laboral, tareas que puede cumplir teniendo como base un conjunto de conocimientos especializados. El psicopedagogo ayuda al trabajador a que pueda aprender y resolver los problemas que vayan emergiendo en el ámbito laboral. Para ello, deberá mantener una comunicación fluida con los trabajadores para escuchar sus necesidades y motivaciones.

## Referencias

- Bravo, L. (2009). Psicología educacional, psicopedagogía y educación especial. *Revista IIPSI*, 2(2), 217-225. Recuperado de [http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/2338/2009\\_Bravo\\_Psicolog%C3%ADa%20educacional%2C%20psicopedagog%C3%ADa%20y%20educaci%C3%B3n%20especial.pdf](http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/2338/2009_Bravo_Psicolog%C3%ADa%20educacional%2C%20psicopedagog%C3%ADa%20y%20educaci%C3%B3n%20especial.pdf)
- Cabrera, L. y Bethencourt, J. (2010). La psicopedagogía como ámbito científico-profesional. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 8(2), 893-914. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2931/293122002021.pdf>
- Civitelli, A. (2015). *El rol del psicopedagogo en el ámbito de la selección y capacitación de personal* (tesis de pregrado). Universidad Abierta Interamericana. Recuperado de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC120776.pdf>
- Cuba. Ministerio de Educación (2016). *Modelo del profesional. Plan de estudio E. Licenciatura en Educación especialidad Pedagogía Psicología*. La Habana. Cuba: Autor.
- Díaz, S. E. (2013). *Influencia del clima organizacional en el rendimiento del personal en la empresa Mannucci Diesel SAC en el año 2012* (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/5133/DIAZ%20SANCHEZ%20SHEYLA%20ELIZABET%28FILEminimizer%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mulet, M. (2013). *Desarrollo de habilidades profesionales pedagógicas en el profesional de la educación en formación inicial* (tesis doctoral inédita). Universidad de Holguín.
- Palma, S. (2011). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista de Investigación en Psicología*, 3(1), 11-21. Recuperado de <https://doi.org/10.15381/rinvp.v3i1.4909>

- Peña, Y. (2014). *Talleres para favorecer la preparación del profesional de Pedagogía-Psicología en formación inicial para el desempeño de la función orientadora* (tesis de maestría inédita). Universidad de Las Tunas.
- Riboldi, M. (2013). *El rol del psicólogo en el ámbito laboral* (tesis doctoral inédita). Universidad Empresarial Siglo 21. Recuperado de [https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/11994/TFG-El\\_rol\\_del\\_Psic%C3%B3logo\\_en\\_el\\_%C3%A1mbito\\_laboral.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/11994/TFG-El_rol_del_Psic%C3%B3logo_en_el_%C3%A1mbito_laboral.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rojas, A., Estévez, M. y Domínguez, Y. (2018). La formación psicopedagógica del docente como ámbito profesional. *Conrado*, 14(62), 266-271.
- Rosales, F. (2020). La importancia del área de Psicopedagogía Laboral en la Universidad Tecnológica General Mariano Escobedo. *Revista Iberoamericana de producción Académica y Gestión Educativa*, 7(14).
- Santiesteban, Y. (2015). *El modo de actuación profesional pedagógico del Licenciado en Español- Literatura en formación inicial* (tesis doctoral inédita). Universidad de Las Tunas.
- Varela, S. e Izcurdia M. (2013). Clima laboral y mobbing. *Anuario de Investigaciones*, 20, 23-26. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3691/369139949055.pdf>