

## Artigo Original

# La Educación Corporativa a Distancia en la Era de la Transformación Digital

*Corporate Distance Education in the Age of Digital Transformation*

*Educação Corporativa a Distância na Era da Transformação Digital*

## Resumen

Este estudio tiene como objetivo verificar cómo la transformación digital ha estado impactando el proceso de educación corporativa a distancia e impulsando el proceso de enseñanza y aprendizaje en el lugar de trabajo. A través de casos prácticos de cuatro empresas, este trabajo buscó verificar cómo el entorno digital y de aprendizaje a distancia es cada vez más intrínseco en el trabajo diario, transformando no solo el modelo en el que se desarrollan las actividades, sino también cómo se aprende en el entorno corporativo. Uno de los principales aportes identificados está en la forma en que el área de educación corporativa ancla sus estrategias de educación tecnológica alineadas con la estrategia de la organización. Además, se pudo medir cuánto ha contribuido la evolución tecnológica a la evolución de las herramientas educativas y provocando un cambio en las metodologías y modelos educativos, que ahora cuenta con una participación más activa del educando.

**Palavras-chave:** Educación corporativa a distancia. Transformación digital. Formación profesional.

## Abstract

This study aims to verify how much the digital transformation has

influenced the process of corporate distance education and driving the process of teaching and learning in the workplace. Based on the case study of four companies, this work sought to verify how the digital learning environment is increasingly intrinsic to the day-to-day work, transforming not only the model in which the activities are developed, but also how it is learned in the corporate environment. One of the main contributions identified is the way in which the corporate education area anchors its technological educational strategies in line with the organization's strategy. It was not possible to identify any major educational trend based on digital technology establishing itself, but it was possible to gauge how much technological evolution has contributed to the evolution of educational tools and causing changes in educational methodologies and models that now have more active participation that learns.

**Keywords:** corporate distance education, digital transformation, professional learning

## Resumo

Este estudo tem como objetivo verificar o quanto a transformação digital vem impactando a educação corporativa a distância e impulsionando o processo de ensino-aprendizagem no ambiente de trabalho. Por meio do estudo de casos de quatro empresas, este trabalho buscou verificar como o ambiente de aprendizagem digital e a distância está cada vez mais intrínseco ao dia a dia profissional, transformando não só o modelo em que as atividades são desenvolvidas mas também como se aprende no ambiente corporativo. Uma das principais contribuições identificadas está na forma como a área de educação corporativa ancora suas estratégias educacionais tecnológicas alinhadas à estratégia da organização. Além disso, foi possível aferir o quanto a evolução tecnológica vem contribuindo para a evolução das ferramentas educacionais e provocando mudanças nas metodologias e nos modelos educacionais, que passam a contar com a participação mais ativa daquele que aprende.

**Palabras clave:** Educação corporativa a distância. Transformação digital. Aprendizagem profissional

## I. Introducción

La transformación digital ha provocado grandes impactos en el mercado laboral, cambiando los modelos de negocio, la forma en que se realizan las actividades y la forma en que las personas se relacionan. Para una economía que está siendo impactada por la transformación digital, también es necesario pensar en el área educativa, que está pasando por el mismo proceso de transformación. Es necesario tener en cuenta los desafíos encontrados con relación a la capacidad de los profesionales para transformar modelos mentales ya establecidos y adquirir nuevas formas de aprender, enseñar y desarrollar sus actividades.

Cada vez más se ve que, en la Era de la Información, el proceso de enseñanza-aprendizaje necesita nuevos conocimientos en relación con los tradicionales utilizados antes de la llegada de las tecnologías digitales (CHIGONA, 2018).

Las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) contribuyen a la transformación del aprendizaje (MAIA; MEIRELLES, 2007). La necesidad de satisfacer múltiples solicitudes de aprendizaje y niveles de competencia individuales hace que el proceso de gestión de la formación y el aprendizaje sea más complejo y costoso. Según Wan, Compeau y Haggerty (2012), el desarrollo de sistemas de información (SI) ha contribuido a la resolución de problemas de formación en el lugar de trabajo. Una parte significativa de la transformación del aprendizaje está relacionada con la aplicación de dichas tecnologías con los recursos educativos ya conocidos en educación a distancia (MAIA; MEIRELLES, 2007).

Según Katkalo, Moehrle y Volkov (2018), la educación corporativa puede convertirse en uno de los grandes impulsores del proceso de transformación de las organizaciones, pero, para Moscardini y Klein (2015), todavía debe ir más allá de la simple visión de formación y transferencia de contenido, evolucionando hacia el conocimiento a través de la práctica, la interactividad, la creación y el intercambio de conocimiento organizacional.

Los procesos educativos en el entorno corporativo están cambiando,

especialmente desde la introducción de las tecnologías digitales, y requiriendo nuevos modelos que atiendan las demandas emergentes (BECKER, 2019), lo que abre nuevas posibilidades de adquisición de conocimiento, remodelando sus patrones de educación corporativa.

Las estrategias educativas, en la mayoría de los casos, están desconectadas de las estrategias comerciales. Además de estar centradas en la tecnología, las estrategias educativas tienen un bajo potencial de participación de los funcionarios, no están conectadas con el mantenimiento de una ventaja competitiva y no tienen un retorno claro de la inversión, entre otros aspectos.

Las metodologías educativas, basadas en tecnologías emergentes, se exploran de forma aislada y no se correlacionan con la evolución del mundo laboral de forma práctica y estructurada. La inserción de tecnologías de la información, medios digitales y metodologías para apalancar este proceso es aún muy incipiente.

Debido a la importancia del impacto en el mercado con relación a los cambios provocados por la transformación digital, este estudio tiene como objetivo verificar cómo el entorno de aprendizaje digital y las metodologías educativas basadas en tecnología están contribuyendo en este recorrido, transformando no solo cómo se desarrolla el trabajo, sino también cómo se aprende en el entorno corporativo. Explorar qué tendencias digitales aplicadas a la educación están logrando establecerse y cuántas empresas están adoptando estas prácticas es parte de las premisas de esta investigación exploratoria cualitativa.

Ante este contexto, surge la pregunta que guía toda la investigación: ¿cómo está siendo impactada la educación corporativa a distancia con la transformación digital?

La evolución tecnológica rápida acaba promoviendo un *gap* entre lo que la organización ofrece en materia de formación y lo que, de hecho, los profesionales necesitan desarrollarse (COMO OPORTUNIDADES..., 2019), de modo que no se aprovechan las oportunidades que la tecnología digital puede brindar en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## 2. Educación a distancia en el entorno corporativo

La educación corporativa, debidamente diseñada, puede convertirse en un aliado en el proceso de transformación de la organización y promover un entorno vivo y dinámico que incentive a las personas a incorporar la formación de una forma más natural (AS OPORTUNIDADES..., 2019).

Los cambios provocados en la sociedad por el desarrollo y la democratización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) han requerido respuestas rápidas y efectivas de la educación para mantenerse al día con la velocidad y las exigencias que demandan los flujos de información y de capital (RIBEIRO *et al.*, 2018), lo que promueve transformaciones y avances en la educación. Según Ribeiro *et al.* (2018), la expansión del uso de las TIC en el contexto de la educación a distancia (EaD) ha sido una de las soluciones encontradas por la educación para seguir el ritmo acelerado que impone el mercado de la formación profesional. Como señaló Machado-da-Silva *et al.* (2014), los beneficios señalados en los programas basados en EaD están relacionados con la satisfacción de los estudiantes y con la intensidad con la que utilizan el sistema de aprendizaje.

Según Longo y Murashima (2007), la creación de mecanismos que favorezcan permanentemente la integración del aprendiz a una sociedad en constante transformación es, quizás, el principal objetivo de la educación corporativa.

Según Kenski (2014, p. 27),

Las tecnologías digitales introducen una nueva dinámica en la comprensión de las relaciones con el tiempo y el espacio. La velocidad de los cambios, que se dan en todas las instancias del conocimiento y que se presentan con la oferta permanente de innovaciones, desequilibra la previsibilidad del tiempo de reloj y la producción en serie.

Cuando pensamos en herramientas y procesos de aprendizaje corporativo, Freyermuth (2020) apunta a un escenario con mayor frecuencia de organizaciones que tienen una base establecida de plataformas de gestión del conocimiento (LMS – *Learning Management System*). Como señala Freyermuth (2020), el mercado de las tecnologías de aprendizaje corporativo ya se ha consolidado con cierta madurez, con la implementación e implementación de una serie de tecnologías de aprendizaje. Estas organizaciones están evaluando capas de herramientas alrededor del LMS para mejorar la entrega de contenido de aprendizaje, promover la experiencia del estudiante y mejorar las capacidades de generación de informes.

En este contexto, surgen las Plataformas de Experiencia de Aprendizaje (LEP – *Learning Experience Platform*), basado en una oferta en la nube que brinda una experiencia de aprendizaje personalizada que va más allá de los sistemas LMS tradicionales. Por lo general, estas plataformas funcionan como una capa de conservación y agregación de contenido entre los activos de aprendizaje digital internos de una organización, la gran cantidad de contenido externo disponible en *internet* y contenido generado por el usuario.

### 3. Tecnología de la información aplicada a la educación corporativa

Hay varias tendencias en la educación corporativa: algunas centradas en metodologías, otras en herramientas y recursos, pero muchas de ellas son mucho más atractivas que los formatos tradicionales para determinados procesos de aprendizaje. Al ofrecer innovación, las nuevas metodologías y tecnologías utilizadas tienen las ventajas de respuestas rápidas a las necesidades de la organización y la promoción de un mayor compromiso y asimilación por parte de los empleados.

Las metodologías, cuando se observan de forma didáctica y en un esquema de planificación, parecen ser independientes entre sí, pero si se observan más de cerca es posible ver un punto en común entre ellas: el protagonismo del alumno está presente en los cuatro grupos metodológicos (FILATRO; CAVALCANTI, 2018).

Schlemmer *et al.* (2020) Señalan que vivimos en una era en la que el aprendizaje a lo largo de toda la vida cobra mayor relevancia y la alianza entre los contextos de aprendizaje formal e informal debe ser considerada en los desafíos y ecosistemas del aprendizaje digital, creando redes dinámicas y ecológicas capaces de dar respuesta a los desafíos de la sociedad y de sus ecosistemas digitales.

Al evaluar conceptos, metodologías, recursos, herramientas y la amplia posibilidad que se ofrece de apalancar el proceso de aprendizaje — principalmente con la llegada de las tecnologías digitales —, puedes enumerar una serie de métodos y recursos que no son necesariamente innovaciones, pero que demuestran ser grandes aliados en la reinención de la educación corporativa. Además, el tipo de material que utiliza el alumno en los estudios online varía según la propuesta pedagógica, que puede proporcionar un entorno virtual una videoclase, un tutorial o incluso textos con un cuestionario en un entorno virtual (HONÓRIO; SCORTEGAGNA, 2017).

La siguiente tabla resume las principales tendencias en educación corporativa que se destacaron en este trabajo.

**Cuadro 1:** Síntesis de las principales tendencias en educación corporativa

Tendencias	Concepto
Mobile learning – Movilidad	Movilidad ganando relevancia y facilitando procesos y estrategias educativas.
Redes sociales y de aprendizaje	La interacción social y experiencia de los funcionarios se valoran en el aprendizaje.
Rutas de aprendizaje – Personalizada y adaptable	Personalización adaptativa que satisface las necesidades del individuo y promueve una mejor experiencia de aprendizaje.
Microlearning	Basado en el concepto <i>learning on-demand</i> – busca la granularidad del contenido, satisfaciendo la necesidad de tiempo y objetividad.

Just-in-time learning	Favorece la personalización, la experiencia y la necesidad inmediata de aprendizaje, conecta al alumno con la necesidad real del momento.
Work-based learning – On-the-job training	Mayor conexión entre trabajo y aprendizaje. El alumno como sujeto de su propio aprendizaje. Conocimientos llevados a cabo en la práctica del trabajo.
Learning analytics	Análisis del volumen de datos para una mejor toma de decisiones educativas. Experiencia de usuario mejorada, potencializando la personalización. Evaluación mejorada del alcance y del desempeño.
Inteligencia artificial/ <i>Machine learning</i>	Analítica predictiva. Información utilizada por algoritmos, aumentando la interacción entre el hombre y la máquina.
Virtual gamification	Juegos virtuales en educación para lograr un mayor compromiso.
Realidad virtual/Realidad aumentada	A través de recursos omnipresentes, inserta al alumno en un entorno inmerso de conocimiento y aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia.

## 4. Metodología de investigación

La propuesta metodológica realizada fue una investigación exploratoria con enfoque cualitativo y lógica inductiva. La lógica inductiva fue elegida con el fin de mantener el enfoque en la calidad y profundidad de los datos e informaciones recolectadas y no restringirse a conceptos teóricos existentes, ya que este método utiliza la observación de hechos para validar o no los conceptos (COLLIS; HUSSEY, 2013).

En esta propuesta se eligió el estudio de casos múltiples, debido al contexto altamente diversificado y complejo en el que se inserta la importancia de una educación corporativa innovadora para ayudar a acelerar e influir en la transformación de la organización.

Los casos investigados comprenden cuatro organizaciones que están involucradas en la jornada de transformación digital de sus procesos internos y de negocio y se apoyan en estrategias de educación tecnológica digital en sus acciones. Las entrevistas se realizaron entre diciembre de

2020 y febrero de 2021. Para este estudio se utilizó la triangulación de datos obtenidos a partir de entrevistas semiestructuradas, análisis de documentos proporcionados por las empresas y múltiples fuentes de evidencia. El nivel de investigación propuesto con relación al ambiente organizacional y la unidad de análisis fueron los líderes y gerentes del área educativa, responsables de la implementación de las estrategias educativas corporativas.

Entre las organizaciones seleccionadas se encuentran una industria alimentaria, un operador telefónico, una institución financiera y un proveedor nacional de soluciones educativas corporativas basadas en tecnología digital en Brasil. La elección se basó en dos criterios básicos: la accesibilidad para realizar la encuesta con empresas y la variabilidad de organizaciones de diferentes segmentos. La idea de elegir organizaciones de diferentes segmentos tuvo como objetivo explorar cómo se caracteriza la temática de este trabajo en diferentes entornos, a través del cruce de casos, y demostrar cómo las organizaciones pueden beneficiarse de la educación corporativa independientemente de su campo de actividad.

Se entrevistó a las empresas A, B y C con el objetivo de comprender el momento de la organización en términos de prácticas educativas corporativas, a la vista de quienes están dentro de la organización y directa o indirectamente involucrados en los proyectos. Por otro lado, la empresa D trajo el aporte de quienes son proveedores de educación de base tecnológica y está al lado externo de las organizaciones externas, con una visión integral del mercado. La idea de traer la valoración de un proveedor que trabaja directamente con las áreas educativas de las empresas fue intentar entender, desde el punto de vista de un socio, cuánto se involucran las empresas en esta jornada y cuánto comparten un mismo horizonte en relación con el tema.

## 5. Presentación y análisis de casos

### Caso de la Empresa A

Es una industria con alrededor de 339 mil empleados, que forma

parte de un complejo empresarial multinacional que cuenta con más de 150 años de experiencia en el mercado. El área de educación corporativa opera con el modelo de centro de competencias, ofreciendo soluciones de capacitación y desarrollo a los empleados de manera institucional y operativa regional. Las soluciones ofrecidas son tanto presenciales como *en línea* y desarrollan todos los programas de capacitación y desarrollo de acuerdo con las estrategias de la organización.

Entre las soluciones de formación profesional mencionadas, la empresa cuenta con soluciones en *e-learning*, con enseñanza síncrona y asincrónica, videos instructivos, *e-books*, *podcasts* de temas variados, etc. En la plataforma de aprendizaje (LMS), además de acceder a los cursos obligatorios, los empleados también pueden personalizar la ruta de formación según los temas de interés y sus necesidades de desarrollo organizacional, lo que permite que cada empleado tenga un plan de formación único. Entre las herramientas mencionadas para la formación, se usan las aulas virtuales con *Skype*, *Adobe Connect* y *Microsoft Teams*. También se utilizan plataformas LMS (*Cornerstone* y *New Edge*), que realizan toda la gestión de la formación técnica/funcional y concentran los programas institucionales, promoviendo una mezcla de soluciones.

Las estrategias educativas de base tecnológica permean todas las acciones educativas de la empresa. Esto es relevante porque hay intercambio con otros países, considerando la tecnología como uno de los pilares fundamentales para las decisiones educativas estratégicas, las cuales están bien alineadas con las estrategias de negocio digital. Se están desarrollando programas que ya se apoyan en las nuevas tecnologías para que el empleado, a través de la experiencia de aprendizaje digital, pueda empezar a acostumbrarse tanto a la evolución del aprendizaje como a la estrategia empresarial.

### **Caso de la Empresa B**

Es una concesionaria de telefonía móvil con alrededor de 100 mil empleados, con 17 años de experiencia en el mercado. El área de educación corporativa presenta una estrategia que va más allá del liderazgo de los empleados y la capacitación técnico-operativa, abriendo horizontes para un alcance enfocado a la educación continua, convenios y alianzas con empresas educativas.

Valorando el aprendizaje constante de los funcionarios, el equipo de educación corporativa se ha dedicado a un proceso de transición de contenido de formación, en el que el área ya no proporciona contenido de desarrollo para la curaduría de los contenidos. Este cambio hizo mucho más atractivo el portafolio de contenidos, ofreciendo lo más relevante y actualizado en el mercado educativo.

El área de educación corporativa considera que la plataforma educativa y los programas internos por sí solos no pueden cubrir todas las necesidades de aprendizaje a la velocidad que requiere el mercado. Trabajamos duro con la curación de contenidos, que se ha convertido en una herramienta estratégica y con un diferencial que contribuye a la formación constante de los empleados en este entorno cambiante impulsado por la transformación digital.

La plataforma de formación (LMS) cuenta con una serie de cursos y programas basados en itinerarios formativos que atienden a un público que va desde técnico funcional hasta desarrollo de liderazgo.

### Caso de la Empresa C

Es una institución financiera especializada en otorgar créditos y servicios a medianas y grandes empresas. Además de operar por más de 30 años en Brasil y con una plantilla de aproximadamente 710 empleados, la institución también tiene una estructura global y operaciones locales.

El área de educación corporativa tiene a su cargo las acciones de formación técnica y funcional, los programas de desarrollo organizacional y de liderazgo, y la formación de nuevos talentos con el programa de prácticas institucionales y comerciales. En los últimos años, los esfuerzos se han centrado en los programas de cultura organizacional y el desarrollo del equipo comercial, que ha adoptado una estrategia *blended* de desarrollo de equipos, usando acciones en línea y talleres presenciales con el objetivo de potenciar productos y servicios con foco en la estrategia de negocios.

Las tecnologías educativas se perciben como uno de los principales aliados en el proceso de formación. Actualmente, la mayoría de los programas tienen acciones de desarrollo *blended*, en el que la estrategia

de formación presenta una parte presencial y otras actividades en línea, para aprovechar lo mejor que cada tecnología tiene para ofrecer en términos de facilidad de acceso, intercambio de información y personalización del aprendizaje. Se cree que una buena estrategia educativa que aproveche lo mejor de las metodologías y tecnologías, combinada con nuevos conceptos promovidos por los advenimientos digitales, puede contribuir a la transformación de la organización.

### Caso de la Empresa D

Es una empresa de tecnología educativa, parte de un grupo empresarial que representa la mayor empresa brasileña de tecnología, contenidos y servicios digitales, con aproximadamente 7.000 empleados y que opera en el mercado desde hace más de 24 años. Con un amplio portafolios de soluciones educativas basadas en tecnología, la empresa ofrece contenidos listos para usar, creados en asociación con autores de renombre en el mercado, desarrollo de contenido a medida, consultoría en estructuración de programas y una plataforma LMS para la gestión del conocimiento.

Las soluciones educativas basadas en tecnología con el uso de plataformas (LMS) han alcanzado una cierta madurez en cuanto a su uso en las empresas: ya nadie cuestiona la necesidad ni la efectividad de los contenidos en línea y las facilidades impulsadas en la gestión educativa. Lo que está surgiendo ahora es la necesidad de dar el siguiente paso para innovar con nuevas capas, con el fin de ampliar la oferta y la gestión.

Prácticas enfocadas en dispositivos móviles como teléfonos celulares y tabletas, han prevalecido, al igual que la personalización de contenidos se ha valido de las facilidades posibilitadas por el avance de la tecnología digital. El contenido educativo en el modelo de conferencia tiende a ganar mayor fuerza en la versión de audio a través de *podcast*.

A continuación, podemos ver el Cuadro 2, con el resumen de los casos descritos, por categoría de análisis.

## Cuadro 2 – Resumen de casos por categoría de análisis

Categoría	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Educación corporativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- LMS para la gestión del conocimiento;</li> <li>- Gestión de educación corporativa centralizada;</li> <li>- Metodología educativa con experiencia práctica en el aprendizaje;</li> <li>- Curación de contenido;</li> <li>- Power BI educación para decisiones basadas en datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- LMS para la gestión del conocimiento;</li> <li>- Proceso educativo descentralizado con gobernanza en educación empresarial;</li> <li>- Metodología educativa que valora la experiencia práctica a través de herramientas de colaboración;</li> <li>- Curaduría en línea de contenidos para acelerar el desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-LMS madurado para la gestión del conocimiento;</li> <li>-Proceso educativo descentralizado;</li> <li>- Metodología educativa <i>blended</i> que valore la experiencia práctica en el aprendizaje a través de cursos en línea y talleres presenciales;</li> <li>- Curaduría en línea de contenido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidades educativas, incluido el estudiante/funcionario en el centro del proceso;</li> <li>- Las plataformas (LMS) ganaron madurez en el entorno corporativo, dando espacio para su propia evolución y la inclusión de nuevas funcionalidades.</li> </ul>
La tecnología digital en el proceso de enseñanza-aprendizaje/ Tendencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Movilidad: uso de <i>smartphone</i> y tabletas;</li> <li>- <i>Microlearning</i>, videos y aplicaciones para móviles;</li> <li>- Mayor eficacia de la personalización de los programas;</li> <li>- RA, metodologías basadas en juegos y análisis predictivo;</li> <li>- Posibilidades: <i>machine learning</i> e <i>chat bot</i>;</li> <li>- Power BI Educativo para la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerada esencial;</li> <li>- Personalización de los rutas;</li> <li>- Posibilidad de utilizar <i>chat bot</i> y datos del funcionario;</li> <li>- Soporte y apoyo educativo basado en algoritmos;</li> <li>- Curación de contenido automáticamente a través de Inteligencia Artificial;</li> <li>- Acceso a contenido educativo a través de múltiples dispositivos y en múltiples formatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Movilidad ganando relevancia;</li> <li>- <i>Microlearning</i> como gran tendencia;</li> <li>- <i>Webinar</i> y aulas virtuales como prácticas en el proceso educativo;</li> <li>- <i>Gamification</i> como estrategia educativa;</li> <li>- Análisis predictivo para la oferta de contenido personalizado;</li> <li>- Acceso a través de múltiples dispositivos y en múltiples formatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Social learning</i>;</li> <li>- Prácticas enfocadas a la personalización de contenido y dispositivos móviles;</li> <li>- <i>On-the-job training</i>;</li> <li>- <i>Data analysis</i> que debe orientar mejor las decisiones educativas.</li> </ul>

Capacidad de innovación y desafíos educativos corporativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propone soluciones tecnológicas cuando tiene sentido en la estrategia educativa;</li> <li>- Los costos como obstáculos a la evolución de las prácticas educativas;</li> <li>- Pandemia: ayudó a impulsar el proceso de formación de base tecnológica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asociación con <i>hub</i> de innovación en procesos educativos;</li> <li>- Resistencia al uso de tecnología por parte de líderes y ejecutivos;</li> <li>- La cultura de mando y control dificulta el cambio <i>mindset</i>;</li> <li>- Pandemia: ha impulsado las prácticas digitales en la educación corporativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restricción presupuestaria para nuevas metodologías;</li> <li>- Mando y control presente, principalmente por organismos reguladores;</li> <li>- Asociación con los principales <i>players</i> para apalancar soluciones innovadoras;</li> <li>- Implementación de ecosistema tecnológico para la gestión de RRHH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo mental de los decisores lentos, perdiendo velocidad del mercado;</li> <li>- Perfil del profesional de RRHH en transformación;</li> <li>- Colaborador en el centro del proceso educativo;</li> <li>- Mayor enfoque en el control de cursos y las evaluaciones del aprendizaje.</li> </ul>
--	---	--	---	--

Fuente: Elaboración propia.

## 6. Conclusiones

Uno de los principales aportes que se identificaron es la forma en que el área de educación corporativa reinventa sus estrategias en línea con la estrategia de la organización en busca de soluciones para la jornada de transformación digital. El área de educación corporativa, al definir sus estrategias de acuerdo con la estrategia de la organización, es capaz de apalancar sus prácticas, ya que la alineación con los nuevos enfoques, que son necesarios para la evolución del propio negocio, ayuda a moldear el proceso educativo, que será el agente transformador de la organización en su conjunto.

Se puede ver como las acciones educativas de base tecnológica y metodologías educativas necesitan estar bien planificadas para agregar valor a la organización. Analizando los casos, se puede decir que el ambiente de aprendizaje y las metodologías educativas cambian a medida que influyen y son influenciados por la estrategia de transformación de la organización.

## Figura 1 - La tecnología digital en el proceso de enseñanza-aprendizaje/Tendencias



e VG Educacional

Fuente: Elaboración propia.

Un proceso de aprendizaje basado en prácticas innovadoras y que promueva un mayor acceso a los recursos y tecnologías digitales parece haber sido la alternativa encontrada por las empresas para ayudar a incidir en el modelo mental de los empleados y obtener un mayor valor y éxito en la transformación digital de la organización. Los procesos educativos que deben seguir siendo relevantes para la organización son aquellos que promueven una experiencia significativa y contribuyen a la jornada del desarrollo, estando más integrados en las prácticas cotidianas a través de la flexibilidad y personalización que brinda la transformación de la tecnología digital.

Se contactó que las empresas reconocen la fortaleza que han ido ganando las plataformas LMS y la evolución que brindan sus tecnologías en relación a cursos más interactivos y herramientas más eficientes para compartir información y conocimiento entre los empleados, impulsado por la red de colaboración – *social learning*.

Si bien es difícil explorar qué tendencias digitales aplicadas a la educación se están afianzando, las cuatro empresas consideran no solo la fortaleza y evolución de las plataformas educativas para la gestión del

conocimiento, sino también la oferta personalizada y las herramientas para compartir. Aunque con LMS maduros, las empresas aún están explorando la efectividad de las nuevas capas de plataformas (LEP y LRS) como inversiones complementarias, con el fin de mejorar la captura de datos e ir más allá de las plataformas LMS existentes de la organización. Así, son capaces de evolucionar un poco más en la recopilación de datos y en el uso de herramientas de *analytics*, para una toma de decisión más efectiva de propuestas y acciones educacionales con foco en el individuo.

Las empresas reconocen que el uso de la tecnología digital para el desarrollo y distribución de contenido educativo no es nada nuevo. Lo que parece haber ganado terreno son los entornos de aprendizaje digital colaborativo, aunque no muestran madurez en relación a los casos presentados. Aunque las empresas han considerado en sus metodologías la experiencia práctica y el intercambio de conocimientos para generar aprendizajes, ninguna de ellas presentó resultados medibles y consistentes en relación a esta práctica.

Entre los principales temas destacados por las empresas entrevistadas, existe una gran tendencia a que los programas educativos tengan al colaborador en el centro del proceso educativo. La personalización de las rutas de desarrollo retrata el protagonismo de cada uno, posibilitando elegir estrategias a partir del conjunto de herramientas y contenidos que los desarrollan para su papel actual o para cumplir con el plan de carrera deseado. Esto hace que las plataformas LMS busquen tecnologías que apoyen la personalización de rutas de manera más automática, basadas en inteligencia artificial e informes que apuntan a un análisis de la información más efectivo, promovido por los recursos de *big data* y *analytics*.

La movilidad también ha surgido como un factor importante, con la llegada del consumo de soluciones educativas por dispositivos móviles, ya sean teléfonos móviles o tabletas. La necesidad de desarrollar estrategias educativas ya no tiene este recurso como complemento de la acción presencial ni como alternativa al *desktop*, y sí como principal medio de consumo de contenidos, que son definidos como *mobile first*.

Quedó claro que no se trata de lo que hace la tecnología de la información, sino de cómo la utiliza la organización para transformar su valor. Si bien algunas prácticas educativas basadas en la tecnología se presentan de manera aislada y, en ocasiones, con una mirada más enfocada al uso de la tecnología en sí, aún se percibe que tiene una fuerte influencia, cambiando la dinámica del trabajo y de la educación corporativa. Esto hace resurgir algunas prácticas educativas con el uso de herramientas y tecnologías poco exploradas, pero que se reinventan con la evolución tecnológica y con el cambio en la dinámica del trabajo.

La educación corporativa ha sido y debe ser uno de los principales pilares de cambio en los próximos años, convirtiéndose en verdaderos ecosistemas de aprendizaje digital que nos desafían a brindar una mejor usabilidad y experiencia educativa para quienes aprenden, provocando cambios en la tecnología, la sociedad y nuestra cultura.

Esta investigación se realizó en medio de la pandemia de covid-19. Los cuatro casos explorados informaron que la pandemia ayudó a impulsar el proceso de enseñanza-aprendizaje basado en tecnología. Fue posible trasladar la mayoría de los programas presenciales al mundo virtual, aunque las organizaciones no han comentado sobre la adecuación de la metodología utilizada. Aunque los casos evidencian algunos puntos positivos, se requiere atención y cuidado en relación a las prácticas adoptadas, ya que, para incluir la tecnología digital en el proceso educativo, es necesario repensar el modelo propuesto y construir una metodología que se apoye en la tecnología y que tenga sentido. Transferir sólo las prácticas educativas basadas en modelos presenciales a los digitales puede poner en peligro el proceso educativo en sí y la aculturación tecnológica del individuo en el proceso.

## 7. Referencias

AS OPORTUNIDADES de uma nova era na educação corporativa digital. **UOL EdTech**, 2019. Disponível em <http://uoledtech.com.br/blog/as-oportunidades-de-uma-nova-era-na-educacao-corporativa-digital-2>. Acesso em: 2 jun. 2020.

BECKER, J. **Mobile learning como suporte de uma modalidade híbrida na educação corporativa**. 2019. 165 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação e Novas Tecnologias) – Centro Universitário Internacional Uninter, Curitiba, 2019. Disponível em: [https://www.uninter.com/mestrado/wp-content/uploads/2019/09/Vers%C3%A3o-Final\\_Disserta%C3%A7%C3%A3o\\_Jaqueline-Becker.pdf](https://www.uninter.com/mestrado/wp-content/uploads/2019/09/Vers%C3%A3o-Final_Disserta%C3%A7%C3%A3o_Jaqueline-Becker.pdf). Acesso em: 23 dez. 2021.

CAMPANA, C. Desafios da inovação. **GVExecutivo**, [on-line], v. 18, n. 6, p. 28-31, nov./dez. 2019. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/80925/77281>. Acesso em: 23 dez. 2021.

CHIGONA, A. Digital fluency: necessary competence for teaching and learning in connected classrooms. **The African Journal of Information Systems**, [on-line], v. 10, n. 4, p. 366-379, 2018. Disponível em: <https://digitalcommons.kennesaw.edu/ajis/vol10/iss4/7/>. Acesso em: 23 dez. 2021.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Business research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students**. 4. ed. New York: Palgrave Macmillan, 2013.

FILATRO, A.; CAVALCANTI, C. C. **Metodologias inov-ativas na educação presencial, a distância e corporativa**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

FREYERMUTH J. Focus on business outcomes when investing in learning analytics technologies. **Gartner**, 2020. Disponível em: <https://www.gartner.com/document/3979607?ref=solrSearch&refval=268654047>. Acesso em: 15 out. 2020.

HONÓRIO, H. L. G.; SCORTEGAGNA, L. Invertendo a sala de aula: processo para a implementação da Metodologia Sala de Aula Invertida com elementos de colaboração no ensino de matemática. **Revista de Educação, Ciências e Matemática**, [on-line], v. 7, n. 2, p. 206-219, mai./ago. 2017. Disponível em: <http://publicacoes.unigranrio.edu.br/index.php/recm/article/view/4414>. Acesso em: 23 dez. 2021.

KATKALO, V.; MOEHRLE, M.; VOLKOV, D. From A to Z: corporate learning for the digital world. **Global Focus: The EFMD Business Magazine**, [on-line], v. 12, n. 3, p. 50-53, 2018. Disponível em: [https://globalfocusmagazine.com/wp-content/uploads/2018/11/EFMD-Global-Focus\\_1203\\_ONLINE.pdf](https://globalfocusmagazine.com/wp-content/uploads/2018/11/EFMD-Global-Focus_1203_ONLINE.pdf). Acesso em: 23 dez. 2021.

KENSKI, V. M. **Tecnologias e tempo docente**. Campinas: Papirus, 2014.

LONGO, C.; MURASHIMA, M. Novas fronteiras do ensino. **GVExecutivo**, [on-line], v. 6, n. 5, set./out. 2007. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34715/33517>. Acesso em: 23 dez. 2021.

MACHADO-DA-SILVA, F. N. *et al.* Student satisfaction process in virtual learning system: considerations based in information and service quality from Brazil's experience. **Turkish Online Journal of Distance Education**, [on-line], v. 15, n. 3, p. 122-142, 2014. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1043671>. Acesso em: 23 dez. 2021.

MAIA, M. C. Um caminho aberto à inovação. **GVExecutivo**, [on-line], v. 16, n. 2, p. 32-35, mar./abr. 2017. Disponível em: [https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/um\\_caminho\\_aberto\\_a\\_inovacao.pdf](https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/um_caminho_aberto_a_inovacao.pdf). Acesso em: 23 dez. 2021.

MAIA, M. C.; MEIRELLES, F. S. Novas tecnologias aplicadas em uma pós-graduação a distância: o caso GVnext. **Renote: Revista Novas Tecnologias na Educação**, [on-line], v. 5, n. 1, 2007.

MORAN, J. Educação inovadora presencial e a distância. *In*: SILVA, M. (org.). **Educação online**. São Paulo: Loyola, 2003.

MOSCARDINI, T.; KLEIN, A. Z. Estratégias de educação corporativa e suas relações com os diferentes níveis de aprendizagem organizacional.

**Revista de Administração da UFSM**, [on-line], v. 8, n. 1, p. 89-102, 2015.

RIBEIRO, G. O. *et al.* Avaliação da efetividade do ensino em cursos de educação a distância. **Sustinere: Revista de Saúde e Educação**, v. 6, n. 2, p. 222-238, 2019.

SCHLEMMER, E.; MORGADO, L. C.; MOREIRA, J. A. M. Educação e transformação digital: o habitar do ensinar e do aprender, epistemologias reticulares e ecossistemas de inovação. **Interfaces da Educação**, [on-line], v. 11, n. 32, p. 764-790, 2020. Disponível em: <https://periodicosonline.uems.br/index.php/interfaces/article/view/4029>. Acesso em: 23 dez. 2021.

WAN, Z.; COMPEAU, D.; HAGGERTY, N. The effects of self-regulated learning processes on e-learning outcomes in organizational settings. **Journal of Management Information Systems**, [on-line], v. 29, n. 1, p. 307-340, 2012. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/MIS0742-1222290109>. Acesso em: 23 dez. 2021.