

“ Creemos en el poder transformador de la Educación en la construcción de un futuro mejor. La Educación forma personas, que son la base y la finalidad de las organizaciones y de la sociedad. ”

Educación hace la diferencia



**Organización**

**Cristina Valiukenas | Valquíria Duarte**

**Antonio Carlos Gomes da Costa | Betania Tanure | Célia  
Marcondes Ferraz | César Souza | Cláudia Camelo | Eliane Aere  
| José Rincon Ferreira | Kira Tarapanoff | Lillian Alvares | Luc  
Quoniam | Marcia Cubas | Marcos Baumgartner | Mario Sergio  
Cortella | Miguel Rombert Trigo | Orlando de Souza | Reynaldo  
Naves | Roberto Baumgartner | Sálvio Cristóforo**

# EDUCACIÓN

## HACE LA DIFERENCIA

**Curaduría**

**Antonio Carlos Gomes da Costa**

**Realización**

**Dirección Corporativa de Recursos Humanos  
Accor América Latina**

**Luiz Edmundo Prestes Rosa  
Fernando Viriato de Medeiros  
Nelson Chapira**



**2008**





## La Educación Corporativa como instrumento de competitividad empresarial

*Cláudia Camelo  
Miguel Rombert Trigo  
Luc Quoniam (\*)*

### **La globalización: una nueva oportunidad para la competitividad**

Frente a los nuevos contextos empresariales, las organizaciones tienen que reconsiderar sus estrategias, sus campos de acción, sus márgenes de actuación y los medios a su disposición para tal hecho. Este nuevo paradigma requiere, sobre todo, un abordaje innovador a los problemas, en perspectivas diferentes de las clásicas que permitirán garantizar una mayor competitividad. Tal abordaje innovador está íntimamente conectado al saber, al saber estar y al compartir el saber, tres aspectos imprescindibles al conocimiento.

Las Instituciones de Enseñanza Superior (IES) tendrán la oportunidad de ser un jugador activo en la construcción de la sociedad del aprendizaje a lo largo de la vida, para ello, deben adoptar una nova filosofía organizacional y comportamental. Las IES comercializan, de forma directa en el caso de las privadas e indirecta en las públicas, productos (el conocimiento y su certificación) a sus clientes (públicos generalmente externos), a través de los medios de producción que disponen y que van construyendo (recursos humanos y materiales). Así, deben asumir un cariz marcadamente empresarial que las transforme en organizaciones emprendedoras que aplican técnicas y conceptos de gestión para responder a las necesidades efectivas de sus clientes, diseñan procesos y herramientas que tornan sus productos más accesibles y proyectan la formación como consecuencia del análisis de las metas a atinjar (Drucker, 1985). Este cambio no compromete la integridad académica ni la misión central de las IES, pues todas las estrategias adoptadas tienen proveniencia en las fuerzas de la institución y en el sentido de oportunidad de su cumplimiento (Rowley et al, 1998).

La contemplación de estas visiones nos permitió en la Universidad Fernando Pessoa (UFP), una IES privada portuguesa – realizar un cuidadoso análisis del mercado empresarial portugués e identificar oportunidades de expansión a nuevos públicos. Presentamos una propuesta diferente de la tradicional, la construcción de un camino conjunto con el mundo empresarial (sobre todo Pequeñas y Medianas Empresas) a

través del desarrollo de proyectos de educación corporativa (EC). En 2007, nacieron las primeras Universidades Corporativas (UC) en Portugal (Universidades Corporativas do CEVAL, de UNIMED Portugal y de COOPROFAR) (Trigo, 2006). Pero, la UFP cree que la mejor forma de desarrollar un proyecto sustentando de EC para sus socios pasa, en simultáneo, por la operacionalización/experimentación en la propia institución de un modelo de EC volcado hacia la creación de ventajas competitivas para la organización: calificación de los recursos humanos; aumento de la productividad; y ensanchamiento del impacto en el exterior.

Esta fue la motivación para realizar un intenso trabajo de investigación aplicado a nuestra Institución, que resultará en la creación de nuestra universidad corporativa – la Academia UFP.

### Educación para la competitividad

Para que la educación corporativa pueda traducirse en un instrumento eficaz de competitividad y excelencia, la empresa debe estar preparada para acogerla. Esta preparación pasa por la existencia de una estructura organizacional flexible y adaptable, combinada con una cultura empresarial centrada en la valoración de las personas y en la inversión en formación.

La UFP está implementando la Academia UFP, su Universidad Corporativa destinada a formar sus colaboradores. Por tratarse de una universidad, la UFP puede proporcionar a las personas que en ella trabajan formación graduada y posgrado. Pero, al complementarse con una UC, podrá también ofrecer a sus colaboradores formación estratégica y profesional y formación inicial cerrando el ciclo formativo y contribuyendo para una adecuada calificación de sus recursos humanos y un consecuente aumento de productividad.

Entendemos que la implementación de la educación corporativa debe pasar por tres fases, conforme se demuestra en la figura 1.

1ª Fase – Preparación	2ª Fase – Implementación	3ª Fase – Evaluación
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efectuar análisis del design organizacional;</li> <li>2. Preparar la cultura organizacional;</li> <li>3. Concebir o adaptar el modelo de gestión y evaluación del desempeño y de las competencias.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efectuar un diagnóstico de necesidades de formación;</li> <li>2. Concebir cursos que enfatizen los tres C's: Ciudadanía Corporativa<sup>1</sup>, Contexto<sup>2</sup>, y Competencias Básicas.<sup>3</sup> (Meister, 1998)</li> <li>3. Promover las acciones, valorando su implicación en la progresión de carrera.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efectuar, periódicamente, la evaluación de las acciones desarrolladas, midiendo su impacto individual y colectivo.</li> </ol>

Figura 1 - 3 fases de la implementación de la educación corporativa

<sup>1</sup> Cultura, valores, tradición y visión institucional.

<sup>2</sup> Negocios, clientes, competidores, tendencias y mejores prácticas de otras empresas.

<sup>3</sup> Competencias institucionales específicas; habilidades de aprender a aprender, habilidades de comunicación y colaboración, habilidades de pensamiento creativo y resolución de problemas, alfabetización / aprendizaje tecnológico, conocimiento de negocios, desarrollo de liderazgo, gestión de la propia carrera.

Nos concentraremos, aquí, en la 1ª fase, que a veces trae consigo grandes reformas estructurales que, si no son cumplidas, pueden hacer inviable el proyecto.

### **Efectuar análisis del diseño organizacional**

Para que podamos percibir si nuestra empresa tiene condiciones de acoger un proyecto de EC, debemos empezar por efectuar un análisis detallado de todas las relaciones de jerarquía existente, estudiando su organigrama y el posicionamiento de los diferentes sectores. En esta análisis debemos dedicar especial atención a la estructura de RRHH existente, la forma como es gerenciada y que tipo de prácticas, ya implementadas, podrán ser facilitadoras del proceso de EC. De este trabajo puede surgir la necesidad de rehacer el organigrama y reposicionar algunos sectores de la estructura organizacional. Tales cambios deben ser ejecutados con elevada serenidad, para que puedan ocurrir sin agitar, excesivamente, el desempeño organizacional. Así, se sugiere el paso de un organigrama marcadamente divisional y centralizador, para un organigrama más flexible, en una combinación de estructura divisional con matricial.

### **Preparar la cultura organizacional**

Siendo la cultura organizacional un sistema de significados compartidos por sus miembros, que se manifiesta en un conjunto de características-clave que la organización valora (Robbins, 1999) será necesario asegurar que la cultura de la empresa donde se pretende implementar la formación corporativa tenga un carácter dinámico. Este carácter dinámico, tal como refieren Cunha et al (2003), se traduce en una organización abierta a cambios, que no cambia fácilmente, pero que no es eterna y cuyos valores evolucionan a medida que se alteran las sociedades y las condiciones de vida.

En la UFP también fue necesario conferir algún dinamismo a la cultura organizacional y el primer paso fue crear un Gabinete de Proyectos Estratégicos y Calidad Organizacional, con el objetivo de combinar intereses de diversos públicos y sectores que constituyen la institución, actuando transversalmente, involucrando personas de diferentes formaciones y sectores en proyectos transdisciplinarios, siempre con el propósito de atinjar objetivos organizacionales (Universidad Fernando Pessoa, sitio institucional).

### **Concebir o adaptar el modelo de gestión y evaluación del desempeño y de las competencias**

Debe prepararse una relación estrecha entre la gestión del desempeño, la gestión de competencias y el proyecto de EC a implementar. De esta forma, será posible indexar las acciones a las competencias necesarias a la función y a la respectiva evaluación del desempeño, con consecuencias en la progresión de carrera. Con ello, nivelaremos competencias y desempeños, ajustando funciones y dando oportunidades a los colaboradores involucrados, lo que traerá elevados índices de motivación que se traducirán en aumento de productividad.

### **Conclusión**

A pesar de estar dando los primeros pasos en Portugal, la Educación Corporativa es vista como un importante instrumento para la competitividad

empresarial, colocando la tónica en las personas y en su valor y conduciendo estratégicamente las empresas hacia el éxito presente y futuro. Creemos que, a medida que en Portugal la EC vaya capacitando a los recursos humanos y, así, contribuya para el aumento de la productividad, pasará a tener más adeptos en el medio empresarial y, gradualmente, se afirmará como un verdadero instrumento para la competitividad. A pesar del largo camino todavía a recorrer para que la EC pueda ganar visibilidad en nuestro país creemos que, por su carácter innovador, es un reto seductor.

(\*)

**Cláudia Camelo** es alumna de Doctorado en Ciencias de la Información en la Universidad Fernando Pessoa (Portugal), Posgraduada en Gestión de Recursos Humanos y Licenciada en Ciencias Administrativas. Lleva 10 años como Coordinadora del Gabinete de Recursos Humanos de la Universidad Fernando Pessoa (Portugal).

**Miguel Rombert Trigo** es Doctor en Ciencias de la Información y de Comunicación por la Université du Sud – Toulon Var (France). Actualmente, es Director del ProjEst-Q - Proyectos de Gestión Estratégica y de Calidad de la Universidad Fernando Pessoa (Porto -Portugal), es miembro de las Direcciones Ejecutivas de las Universidades Corporativas do CEVAL (Ponte de Lima-Portugal), de Unimed (Portugal) y de Coopofar (Porto-Portugal).

**Luc Quoniam** concluyó su doctorado en Science de l'Information et de la Communication - Université Aix Marseille III (Francia) en 1988 y la libre docencia en 1996 en la misma universidad. Profesor en la Universidad del Sul Toulon-Var en Francia, fue director del CenDoTeC (Sao Paulo, Brasil de 2000 hasta 2004), profesor visitante de la Universidad de São Paulo (de 2005 hasta 2007), actualmente es profesor visitante de la Universidad Fernando Pessoa (Porto, Portugal).

#### **Bibliografía:**

- Cunha, M. P. (1999). *Teoria Organizacional: perspectivas e prospectivas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper Collins Publishers Inc.
- Meister, J. (1998). *Corporate Universities: lessons in building a world class workforce*. New York: McGraw Hill.
- Robbins, S. (1999). *Comportamento Organizacional* (8ª ed.). Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora.
- Rowley, D. J., Lujan, H. D., & Dolence, M. G. (1998). *Strategic Choices for The Academy: How Demand for Lifelong Learning will Re-Create Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Trigo, M. (2007). *L'Intelligence Competitive Appliquee aux Institutions de L'Enseignement Superieur (IES) comme Element Strategique de Performance*. Université du Sud Toulon-Var, Marselha.
- Universidade Fernando Pessoa – sitio institucional. (2008). Consultado el 03/01, 2008, en <http://www.ufp.pt/page.php?intPageObjId=15046>.

AUTORES VÁRIOS  
ORGANIZACIÓN CRISTINA VALIUKENAS Y VALQUÍRIA DUARTE  
CURADURÍA ANTONIO CARLOS GOMES DA COSTA  
COORDINACIÓN EDITORIAL LUCILA CANO  
TAPA Y PROYECTO GRÁFICO EDUARDO OKUNO  
REVISIÓN TAMARA CASTRO

NÚCLEOS DE LA ACADÉMIE ACCOR LATIN AMERICA EDNA BEDANI (ACCOR SERVICES)  
EN LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS JACQUES MÉTADIER (ACCOR HOSPITALITY)  
DE ACCOR AMÉRICA LATINA

REALIZACIÓN DIRECCIÓN CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS  
ACCOR AMÉRICA LATINA

LUIZ EDMUNDO PRESTES ROSA  
FERNANDO VIRIATO DE MEDEIROS  
NELSON CHAPIRA

---

**Datos Internacionales de Catalogación en Publicación (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

---

Educação faz diferença / organização Cristina Valiukenas,  
Valquíria Duarte; curaduría de Antonio Carlos Gomes da  
Costa. — São Paulo Académie Accor Latin America, 2008.

Varios autores.  
Realización: Dirección Corporativa de Recursos Humanos  
Accor América Latina.  
Bibliografía

1. Conhecimento — Gestão 2. Empresas — Empregados —  
Treinamentos 3. Educação corporativa 4. Ensino à distância  
5. Indústria e educação 6. Responsabilidade dos empregados na  
educação 7. Tecnologia da informação I. Valiukenas, Cristina.  
II. Duarte, Valquíria. III. Costa, Antonio Carlos Gomes da.

08.00838

CDD-658.3124

---

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Educação corporativa : Administração 658 .3124