

Claves para el desarrollo de la formación profesional en la empresa, en España

ESTEBAN VILLAREJO SALVADOR
Departamento de Economía de la Empresa
Universidad Carlos III

RESUMEN

El enfoque empleado en este artículo no es científico, sino propio del llamado "management", y concretamente de orientación estratégica. Esencialmente se utiliza la "Teoría de las Competencias", con base en Prahalad y Hamel, para interpretar el valor de la cualificación profesional dentro de la empresa. La base de la competitividad empresarial reside en su "know-how". Ahora bien, en buena parte éste descansa en la estructura de cualificaciones de la plantilla.

A menudo se trata de difundir la conveniencia de la formación a través de argumentaciones bastante inmediatas y acotadas. Sin embargo, la única forma de que muchos empresarios perciban su verdadera importancia es que de manera previa valoren la propia de su "saber-cómo" productivo, y la necesidad de desarrollarlo.

El artículo se extiende sobre otros temas conexos.

ABSTRACT

The approach of this article is not scientific, but of «management», specially of strategic management. Substantially it is applied the «Theory of the Competencies», founded by Prahalad and Hamel, in order to interpret the value of the professional qualification within the company. The entrepreneurial competitiveness resides in the «know-how». And this, in the structure of qualifications of the firm.

It is often emphasized the importance of the continuing training. But it is possible that the only form that many entrepreneurs perceive the real importance of the training, be the previous understanding of the value of his know-how productive, and the need of developing it.

The article is extended on other related topics.

Un enfoque de intencionalidad estratégica

Antes de comenzar, conviene que precisemos la intencionalidad del presente artículo. Pretendemos formular hipótesis acerca de las claves de las cuales depende el futuro de la formación profesional “continua”, al menos a corto plazo y en España.

Conviene precisar también que cuando hablemos de “formación continua”, lo haremos en el sentido de formación profesional para trabajadores ocupados, bien se dé en la empresa (o a cargo de la misma, o por iniciativa suya) o fuera de ella.

Al enfocar así el objeto del presente artículo, hemos de emplear un tratamiento distinto del que domina en bastantes revistas universitarias. En la Universidad española se profesa una veneración a la ciencia como vehículo casi único para el acceso al conocimiento, e incluso para la elaboración de proyectos de índole práctica.

Esa consideración parece digna de aplauso en lo que tiene de estimación hacia las ciencias, pero no en lo que implica de marginación hacia tipos de conocimiento y de reflexión práctica que merecen un lugar más honroso en la Universidad española.

En nuestro caso, haremos referencia a instrumentos de índole científica, pero hemos de utilizar en un grado mayor ese tipo de aproximación al conocimiento y a la reflexión práctica que suele denominarse “Management”. Como es sabido, bajo ese bárbaro vocablo se esconden dos grandes acepciones: en primer lugar, la organización y dirección de instituciones sociales y grandes proyectos. En segundo lugar, un tipo determinado de reflexión que incluye en forma secuenciada conocimiento, diagnóstico y proyecto.

El “Management” se sirve de ciencias y técnicas diversas, pero parte de opciones epistémicas distintas de esas disciplinas:

- Considera las instituciones y los proyectos como un todo. Eso no obsta para que utilice tratamientos analíticos, pero sobre el transcurso de la totalidad.
- En una relación paradójica con lo anterior, el Management reconoce la singularidad de las instituciones y proyectos, en interrelación con un entorno también singular en sus afectaciones.
- En tercer lugar, el Management pone el conocimiento y el diagnóstico al servicio de la transformación práctica.
- Reconoce la relevancia diferencial de los distintos elementos que conforman la realidad, y sobre todo de los objetivos a conseguir en la acción práctica

- Esa sensibilidad hacia la relevancia conduce a una concentración en los objetivos fundamentales, y éstos en interrelación, en congruencia con la primera de las características señaladas.

Uno de los campos más importantes de aplicación del “Management” es el enfoque y método denominados “estratégicos” en sentido propio.

A su vez, una de las áreas donde se ha empleado el enfoque y método estratégicos con más profundidad y extensión, ha sido lo que podríamos denominar “management de cualificaciones”.

Claves para una gestión de cualificaciones

Hay un conjunto de aportaciones que hunden sus raíces en las aportaciones del Boston Consulting Group en torno a la “curva de experiencia”, y que tienen su detonante más incisivo en las aportaciones de Prahalad y Hamel.

Según estos autores, la prosperidad de una empresa en el mercado reside en ciertas “competencias” o cualificación de la empresa misma. Ese “saber-cómo” consiste esencialmente en un dominio tecnológico y organizativo que rebasa el puro conocimiento.

Ese “know-how” ha de ser identificado más allá de éxitos o fracasos episódicos. Una empresa puede tener éxito con un determinado producto, o bien un fracaso; ahora bien, por grandes que sean esas eventualidades, lo que la empresa debe valorar es el dominio de ciertas competencias-clave (“core competences”) y las posibilidades de generar productos y procesos competitivos a medio plazo.

En realidad, lo más importante para una empresa, ni siquiera es su “know-how” actual, sino el ritmo de su desarrollo a medio plazo.

Ahora bien: ¿dónde residen esas “competencias” o cualificación de empresa, de tal modo que si actuamos sobre esas claves consigamos una empresa en expansión?

Pues bien, el “know-how” reside en las patentes de la empresa, en ciertos secretos de producción, y en determinados directivos y técnicos ... pero en muchos casos y sobre todo, reside en la estructura de cualificaciones de su plantilla.

Por tanto, si se aspira a conseguir una empresa competitiva, es preciso actuar de manera muy activa en las cualificaciones del conjunto de la plantilla.

En este punto es necesario trascender la formación para conseguir algo que tiene contornos propios: un desarrollo de recursos humanos. En buena parte, esta dinámica exige un gran protagonismo por parte del sujeto, y al mismo tiempo facilidades, estímulos y coordinación por parte de la empresa y su dirección. En este contexto es donde encuentra su sentido más pleno el enfoque del “coching”: la “facilitación”.

Aquí surge una paradoja de gran importancia:

- El desarrollo de las cualificaciones ha de dirigirse al desarrollo de las competencias propias de la empresa. Es decir, debe orientarse a la cualificación global de la empresa.

Para conseguir esto, resulta necesario proyectar todo el direccionamiento estratégico de la empresa en términos de objetivos de “know-how”. Luego, es preciso derivar esos objetivos en términos de competencias individuales (y en su caso, de grupos), e introducirlas en la planificación de plantillas y en el plan de formación.

- Al mismo tiempo y sin merma de lo anterior, el desarrollo de cualificaciones en los recursos humanos ha de dinamizar el desarrollo profesional de cada trabajador, e inclusive el desarrollo humano. Además ha de asumirse de manera voluntaria por el trabajador, pues es el único sujeto que puede protagonizar verdaderamente su auto-desarrollo.

Para que haya un verdadero desarrollo de recursos humanos, el trabajador debe estar motivado. Ha de poseer unas buenas condiciones de trabajo —incluyendo una seguridad razonable en su puesto—, y de desarrollo de su profesionalidad. Además, suele ser conveniente un estímulo de la solidaridad con los compañeros, pues el Desarrollo de Recursos Humanos exige una aportación continua de conocimientos y opiniones entre los trabajadores. Una cultura de competencia interna, tal que estimule la rivalidad, hace casi imposible un Desarrollo de Recursos Humanos referido a la plantilla como una estructura, y dificulta el progreso en grupo.

La motivación que se ha mencionado debe llegar a una implicación profunda con los objetivos de la empresa. Ahora bien, esa integración suele exigir una renovación del pacto social con la empresa, sea tácito o, preferiblemente, expreso. El desarrollo de Recursos Humanos sólo puede darse de forma pujante desde una actitud de colaboración (que lleva también a otras manifestaciones de impulso de la productividad). Ahora bien, esta dedicación a la empresa y a la producción, unida a una intensa solidaridad “horizontal”, sólo puede surgir si existe una generosidad simétrica por parte de

la empresa, y ésta aporta participación, calidad de vida en el trabajo y “empowerment”; es decir, un “apoderamiento” que implica reconocimiento para tomar ciertas decisiones.

Todos estos comportamientos son muy valorados y recomendados en la literatura sobre Organización y Dirección de Recursos Humanos, y de “Management” en general. Sin embargo, existen factores importantes que frenan su puesta en efectividad. Con gran frecuencia se oyen adhesiones retóricas, e incluso proyectos concretos. Sin embargo, también existen obstáculos que frenan muchas voluntades.

Obstáculos para la formación continua

Hace 25 años, España estaba afectada por un gran proteccionismo hacia el exterior, y por corporativismos y rigideces en el interior. Eso generaba un gran número de oligopolios. A menudo estaban incluso sancionados de manera directa o indirecta por el Estado, lo cual contribuía a que en muchos sectores subsistiesen empresas con un tamaño y una dotación organizativa insuficientes para subsistir en entornos realmente competitivos.

El factor trabajo tenía unos costes que, merced a esos medios de protección y a la represión de reivindicaciones, eran asumibles aun por empresas no muy robustas. Una gran proporción de la mano de obra ejercía labores de transformación directa y no muy alta cualificación. Eso hacía más fácil la formación, pues en muchos casos consistía en un adiestramiento por dominio de tareas.

Para puestos de cualificación más elevada, la falta de criterios rigurosos en Organización de Recursos Humanos ha llevado a aplicar con frecuencia dos pautas erróneas:

- A menudo el reclutamiento y la formación se dirigían no a conseguir la cualificación óptima para los puestos o requerimientos de la empresa, sino meramente la “cualificación suficiente”.
- Con frecuencia, el comportamiento anterior se complementaba (o en otros casos se sustituía) con otro que era crear “sobrecualificación” (o, para ser más rigurosos, “sobreeducación”). Esto es, en vez de buscar personas con la cualificación óptima para el puesto y el potencial también óptimo para puestos futuros, se reclutaban individuos con una cualificación de base muy elevada, conseguida en base a unos estudios muy superiores a los requeridos para el puesto, pero ordinariamente de tipo “pre-profesional”, o bien pro-

fesionales pero tangentes a la ocupación a desempeñar. Luego, esa cualificación de base o “pre-profesional” se complementaba con una cualificación no propiamente profesional (pues ésta exige una formación amplia y profunda, dirigida a optimizar la productividad del trabajador en un campo ocupacional determinado), sino de una índole que puede denominarse “ocupacional”.

- La intencionalidad más profunda de este comportamiento, parece ser la seguridad. Se trata de un sucedáneo de esa optimización que sólo puede encontrarse en la verdadera profesionalidad. El empleador entiende que la base formativa que tiene el trabajador, si bien es inespecífica, permite adquirir rápidamente conocimientos y habilidades de índole ocupacional, y por tanto aporta una gran versatilidad al empleado.
- La realidad sin embargo, es muy distinta, como se ha comprobado de manera concluyente y está plenamente aceptado en economías más desarrolladas. La sobrecualificación es fuente de frustración, e incluso dificulta la adquisición de una cualificación adecuada de tipo ocupacional. La base más idónea para conseguir ésta es la cualificación propiamente profesional, pues encuentra en la ocupacional su complemento natural, y la aprovecha de una forma plenamente productiva.

Es incalculable el despilfarro al que han conducido los dos errores fundamentales que se han expresado. Ahora bien, lo más lamentable es que, a pesar del avance aparente que se está experimentando en Organización de Recursos Humanos en la empresa española, esos equívocos siguen subsistiendo en una proporción notable.

Sigamos comentando la evolución de la empresa española. Desde la situación de *proteccionismo, oligopolización y corporativismos existente*, la estructura productiva se va liberalizando. Ahora bien, hasta mediados de los años 80, la evolución es muy lenta.

Sin embargo, hay un hecho que abre paso a un proceso de liberalización muy rápida, y luego sobreviene otro que acelera aún más el proceso. El primero de los hechos aludidos es la integración de España en lo que entonces son las Comunidades Europeas. El segundo es el final de la Ronda Uruguay, patrocinada por el GATT.

La liberalización ante el exterior y en el interior, provoca un incremento extraordinario de la competencia efectiva, si bien se va haciendo realidad de manera progresiva en los distintos sectores.

En paralelo, cada vez se pondera más la importancia de la Calidad y Atención al Cliente, de la Formación y de la Investigación y Desarrollo. Ahora bien, la preocupación más inmediata de muchas empresas es la reducción de costes. Las empresas van valorando la formación como un medio para superar insuficiencias de cualificación. Ese suele ser el sentido que se asigna a la expresión “necesidades de formación”.

Ahora bien, esas carencias se perciben en el pasado reciente. Al hacerlo, se entiende que el conjunto de la estructura de cualificaciones es correcta, y por tanto merece prolongarse hacia el futuro. En suma: la empresa entiende su presente y el camino hacia el futuro, como una prolongación del pasado.

O se entiende que es innecesaria cualquier innovación hacia el futuro, o se entiende que es posible innovar o desarrollar la empresa sin actuar sobre las cualificaciones. De acuerdo con la “Teoría de las Competencias” antes esbozada, la palanca más importante para dirigir el futuro de una empresa, es la cualificación. El empresario español es poco sensible hacia la importancia del capital humano para una competitividad activa, “ofensiva”.

A menudo, en orden a esa innovación se valora la importancia de ciertos directivos y técnicos, y en consecuencia se dan facilidades para su formación. En cambio, muchas empresas siguen considerando a la mayor parte de la plantilla como un medio esencialmente pasivo.

Todo esto suele tener una modulación diferencial en la pequeña empresa y en la grande:

- En el caso de bastantes pequeñas empresas, existe una insensibilidad muy amplia hacia la importancia del “saber-cómo” productivo, y la necesidad de desarrollarlo. Muchas veces se va a la pequeña empresa predicando las bondades de la formación, pero probablemente eso es un error. La clave para que la empresa valore la formación está fuera de la formación misma, y reside en la importancia de un “know-how” que, en gran parte, descansa en la cualificación de los trabajadores, especialmente en el caso de la pequeña empresa.

Lo más necesario es que una pequeña explotación empiece valorando sus productos y sus procesos en términos de cualificación “de empresa”. Luego descubrirá la conveniencia de mejorarlos y desarrollarlos. Finalmente, reconocerá que eso exige inteligencia, y que es necesario elevar las cualificaciones del personal para que la empresa “aprenda”.

- En el caso de la gran empresa, los déficits existentes a escala nacional en cualificaciones gerenciales¹ genera la aparición de ese tipo de ejecutivo que suele denominarse “ave de paso”, pues pone su carrera por encima de las empresas por las cuales va pasando. Ese tipo de directivos suele tener dos objetivos esenciales en las empresas en las cuales “se posa”: comprimir los costes a corto plazo, aunque sea de manera artificial, y conseguir beneficios también a corto plazo, y de la misma forma. Esos propósitos chocan con todo aquello que implique una cierta inversión, y beneficios a medio plazo. Los motores más importantes de la competitividad a medio plazo son indeseables para el ejecutivo “trepador”. Se llaman calidad, investigación (o al menos desarrollo tecnológico) y formación. Dado que el trabajo temporal y de baja cualificación tiene costes más bajos que el trabajo profesional y en condiciones de estabilidad, el tipo de ejecutivos que se acaba de comentar es enemigo de la profesionalidad en todos aquellos casos que no comprometen de manera clara e inmediata la productividad.

La resultante de unas y otras insuficiencias es que en España, según los últimos datos de la Fundación Encuentro, sólo hace formación un 27 % de las empresas. Es cierto que la caza de adhesiones para los planes de formación subvencionados por la Fundación para la Formación Continua (FORCEM), ha elevado mucho los porcentajes. Ahora bien, los indicadores existentes permiten estimar que el gasto de formación en la empresa puede estar en torno al 1,1 de la masa salarial: un 0,7 % del PIB, aproximadamente. Curiosamente, esa es la cifra también aproximada de gasto en Investigación y Desarrollo. En ambos casos, para asegurar una economía competitiva sería necesario triplicar la inversión.

Es cierto que el gasto de los particulares y las familias en enseñanzas profesionales, es bastante elevado. Ahora bien, al mismo tiempo está desajustado respecto a las necesidades de cualificación.

Hay un desajuste que resulta especialmente grave. No se refiere a la formación “continua”, pero la afecta creando grandes requerimientos al

¹ Probablemente esa insuficiencia se debe en una gran medida a la calidad de la formación universitaria al respecto, y a su vez este déficit esté influido por la desproporción que mencionábamos al principio entre el apego a la ciencia y la investigación “científica”, y el otorgado al “Management” en la formación de empresarios y gerentes. Todavía hay estudios que se denominan “Ciencias empresariales”.

respecto. En toda sociedad, la formación continua debe servir para adaptar, perfeccionar y reajustar la estructura de cualificaciones que se logra esencialmente a través de la formación inicial. Por tanto, ésta debe adaptarse a la demanda de factor trabajo, pero a través de la demanda de los formandos, los cuales suelen añadir aspiraciones de realización personal.

En este punto se percibe la importancia de una pieza que es ajena a la formación profesional, pero que es fundamental para el ajuste de oferta y demanda. Se trata de la Información y Orientación profesionales. En España existen grandes lagunas en los servicios al respecto, tanto de tipo cuantitativo como cualitativo. La resultante es un desencuentro total entre demanda y oferta de factor trabajo. Ésta segunda suele experimentar la mediación de la formación profesional. Por ello, dicha oferta de factor trabajo suele estar precedida por una demanda de formación.

Existen varias razones para que la oferta de Información y Orientación profesionales, sea tan desigual en presencia y en calidad. Una de ellas es que no existe un derecho al respecto suficientemente reconocido, de tal modo que genere una cierta exigibilidad jurídica. Sin embargo, hay fundamentos constitucionales y legales para entender que dicho derecho tiene una existencia críptica en el ordenamiento jurídico español.

La segunda razón es que ni siquiera existe una información de mercado de trabajo suficientemente eficaz y accesible. La tercera, que no existe una oferta formativa suficientemente eficaz y amplia, en orden a capacitar orientadores y dotarles de la suficiente información y actualización profesional.

Posibilidades hacia el futuro

Las estimaciones anteriores no deben inducir al desaliento. En España se han dado pasos importantes en formación continua, y también en formación profesional inicial. Volvamos a tomar el enfoque estratégico para afrontar el futuro en forma práctica.

Dado que el enfoque estratégico debe ser muy selectivo, y consciente de la relevancia diferencial de los objetivos a tomar, propondremos cinco núcleos de criterios:

- 1) Empezaremos por estas dos piezas que se acaban de comentar y que son externas a la formación continua, pero la condicionan fuertemente.

Nos referimos a la acción sobre la oferta de formación profesional inicial y, al mismo tiempo sobre la demanda, a través de la Información y Orientación profesional.

Entre las apreciaciones de la Cumbre europea de Luxemburgo sobre el Empleo, sobresalía una conclusión de gran importancia: las economías europeas están sometidas a factores de cambio tan profundos, que la formación continua no es capaz de adecuar y complementar el “stock” de cualificaciones existente, por cuanto éste es conformado esencialmente por la formación inicial. Por tanto, es un error volcar una atención y unos recursos extraordinarios en la formación continua si no se cuida con mayor esmero aún la formación inicial.

Es preciso actuar en ésta, y de manera simultánea en la vertiente de la oferta y en la de demanda. Por ejemplo, es necesario generar una oferta suficiente de la nueva Formación Reglada, e ir perfeccionando todos los elementos del “currículum”, y la estructura de titulaciones misma; es necesario financiar los transportes, o en su caso residencia, a los alumnos que no dispongan del ciclo de su preferencia en la población donde habitan; dotar la oferta de Información y Orientación de los “inputs” necesarios de información; emplear medios eficaces, tanto en el ámbito educativo como a través de medios de comunicación para superar insuficiencias de información básica sobre el mundo de la producción y del trabajo, que impiden a los jóvenes hacer su elección profesional con un conocimiento suficiente de las alternativas al respecto; etc.

- 2) Volvamos ya de manera plena a la formación continua, y sobre todo a un punto fundamental. Es preciso actuar sobre la conciencia de los propietarios y de los directivos de empresa, pero no de manera primaria difundiendo las bondades de la formación. Muchos de ellos ni siquiera se han planteado que la formación es un mero medio para conseguir cualificación (algunos de los “apóstoles” de la formación, tampoco).

La verdadera revolución de la empresa española en orden a la formación, debe partir de una valoración del “know-how” empresarial, y esto tanto para el trabajador autónomo que se dedica a la pintura “de brocha gorda”, como para la primera Compañía de servicios ferroviarios. Es preciso que la Administración Central, la autonómica, las grandes organizaciones de los agentes sociales y las universidades, muestren la importancia del “saber-cómo” productivo, y

sobre todo de su desarrollo, para asegurar la competitividad empresarial (Por cierto, eso implica que las administraciones y agentes mencionados valoren previamente la importancia del “know-how” en sus propias organizaciones).

- 3) Existe una institución que ya ha dedicado muchos recursos a explicar la importancia de la formación, y sobre todo a apoyarla. Se trata de la Fundación para la Formación Continua. Los Acuerdos de Formación Continua, y la FORCEM como su instrumento, han permitido avances muy importantes. Por ejemplo, han facilitado una elevación muy notable en la concertación social; han contribuido a vertebrar el mercado de trabajo al generar estimaciones compartidas acerca de la estructura de cualificaciones en bastantes sectores; han facilitado la formación, y han difundido razones convincentes al respecto.

Por tanto, vaya por delante una valoración muy positiva de los Acuerdos y de FORCEM. Ahora bien, es posible mejorar mucho la eficacia de ambos.

En primer lugar, es preciso renovar y vitalizar los objetivos comunes de los agentes sociales, y conferir la máxima eficacia y eficiencia a los medios financieros disponibles. Eso implica, por ejemplo, dar difusión a los medios técnicos que se van generando, tales como materiales, identificación de “necesidades” de formación y metodologías. Por ejemplo, se debería favorecer la creación de centros de recursos, y emplear al máximo los medios telemáticos existentes.

En segundo lugar, es preciso desburocratizar radicalmente los procesos y la FORCEM mismo, dotar la institución desde el punto de vista técnico y “apoderarla” para tomar decisiones en base a consideraciones técnicas. El temor a los abusos ha conducido a controlar el gasto por medio de instrumentos burocráticos. Sin embargo el mejor control es el inherente al seguimiento técnico.

En realidad la renovación que necesitan los Acuerdos de Formación Continua y la FORCEM, debe centrarse en la propuesta de objetivos ambiciosos, y la lucha contra el despilfarro derivado de la burocracia.

- 4) En el segundo punto se ha mencionado la necesidad de impulsar la cultura empresarial del “know-how” y la cualificación. Existe un paso ulterior, que es conveniente ayudar a dar a las empresas. Se trata de la objetivación de los objetivos de cualificación a conseguir a través de la formación. Si se valora el “know-how” empre-

sarial y su desarrollo, ese “saber-cómo” ha de identificarse en términos de “competencias de empresa”; luego derivarse en competencias por puestos y funciones; y finalmente derivarse en competencias referidas a trabajadores en concreto.

Una parte de esos objetivos (o en su caso, “necesidades”) de cualificación, responden a carencias, pero otros han de tener un sentido proactivo para el desarrollo de la empresa. En ambos casos es necesario dar transparencia a los objetivos de la formación y al diseño de ésta como instrumento.

El empresario debe asumir que se trata de conseguir ciertos objetivos de cualificación. La formación más conveniente no se puede derivar de dichos objetivos; tiene una autonomía considerable, pero en cuanto instrumento. Es necesario elegir y crear los medios más idóneos para optimizar el logro de los objetivos de cualificación.

Es cierto que la cualificación es algo más que una suma de competencias, e incluso más que un mosaico ordenado de las mismas. La cualificación tiene un envés que está constituido por una arquitectura muy compleja y muy integrada. Ahora bien, esta visión de la cualificación es responsabilidad más de la formación inicial que de la continua. En la empresa es conveniente hacer una gestión de la cualificación referida a competencias, pues hace más fácil la planificación misma de plantillas, la organización, control y evaluación de la formación (y también del reclutamiento); da más motivación a la formación para el trabajador, etc.

Se ha comentado la evaluación, y conviene subrayar su importancia para dar eficacia a la consideración que pretendemos. El empresario ha de controlar la eficacia y eficiencia de un proceso que está destinado a conseguir una cualificación necesaria. Los recursos humanos, sin merma de su dignidad, son el activo quizá más importante de una empresa, y en gran parte dicho activo se concreta en forma de competencias. Por tanto, es necesario controlar el avance en las competencias que necesita la empresa, porque son la base de su propia cualificación global.

- 5) El paso ulterior en la conciencia de la empresa trasciende la formación, para impulsar el “Desarrollo de Recursos Humanos”. Es la base de una institución “que aprende”. Ahora bien, exige ciertos medios y actitudes. Para que una empresa aprenda, de manera previa debe favorecer el aprendizaje de sus recursos humanos.

En este orden es conveniente aprovechar los recursos informáticos y telemáticos existentes.

Concretamente las Intranets suelen poseer medios muy variados y adecuados para generar unos procesos de comunicación vivos y eficaces. El Desarrollo de Recursos Humanos implica el paso de conocimientos explícitos a internalizaciones (como señalan por ejemplo Nonaka y Takeuchi), que van seguidas de un desarrollo implícito a escala individual y de grupo. Luego conviene volver a hacer explícitos esos elementos de cualificación, para racionalizarlos y desarrollarlos más, así como transferirlos a otros.

Pues bien, la contribución de los nuevos medios tecnológicos al respecto, puede ser de un gran valor.