 Experience this in Silverlight
[Download the plug-in →](#)

Full-size
comfort...



...folds for
portability

Arc™ Mouse
[Learn more →](#)

Microsoft
Forefront
Code Name "Stirling"

[Download the beta now →](#)

Test drive
Windows Vista

Let us show you
what it can do →



NEWS Microsoft launches Online Services; providing solutions for businesses, partners, and customers

Highlights ▶

- Latest releases
- Using your computer
- For Business
- For IT Professionals
- For Developers



Get a free account: Office Live Workspace

Save your secure documents to the Web, then share or access from anywhere

- **Make your IM INC(RED)IBLY unique**
Download a free (RED) theme pack for Windows Live Messenger
- **Move your business to Windows Vista with confidence**
For a limited time, get free support and coaching when you buy a new PC with Windows Vista
- **Be an IT (super) hero**
Manage your company's mobile devices on the secure and familiar Windows Server platform. Get a free trial now

Popular Downloads

- Internet Explorer 8 Beta
- Windows Media Player 11
- DirectX November 2008 Update

Top Searches

- Office Templates
- Office Clip Art
- Windows Themes

Destinations & Events

- Buy Our Products (U.S.)
- Download Center

Noves eines i tècniques per a la gestió del talent. El cas de **Microsoft**

CARLES GRAU

En el nostre actual entorn econòmic i social, el capital intel·lectual, les persones i les bones pràctiques de treball en equip esdevenen un factor fonamental per a la competitivitat de les empreses. Ara més que mai, el talent dels nostres treballadors és el principal factor que ens permet marcar diferències amb els competidors i ens permet, alhora, assolir noves fites. Per tant, el tractament i el desenvolupament del talent dels nostres equips humans és clau. A Microsoft disposem d'un conjunt d'eines i tècniques que han fet possible desenvolupar el talent entre els nostres equips d'una manera extraordinària i assolir un índex de rotació molt baix dins de la indústria, només el 2,9%.

Per segon any consecutiu, hem estat nominats com la millor empresa, entre 500 i 1.000 treballadors, per treballar a Espanya, dins de la classificació del **Great Place to Work Institute**. Això no hauria estat possible sense un avançat desenvolupament d'eines i bones pràctiques molt útils per atreure, desenvolupar i retenir el talent, i que tractarem de descriure a continuació.

Un clima especial afavorit per una missió i uns valors «inspiradors»

Moltes vegades, la «màgia» de l'èxit empresarial és deguda a la capacitat per crear un clima que permeti atreure els millors professionals, que afavoreixi condicions per trobar un bon equilibri entre treballar durament i gaudir dels èxits, i un entorn on és més senzill desenvolupar carreres professionals engrescadores.

A Microsoft tenim cura especialment d'aquestes condicions de context que afavoreixen un clima positiu. Un dels eixos fonamentals per a aquest clima és la compartició d'uns valors que inspiren i fomenten un nou estil de treball en equip, basats en els principis següents:

- ▶ Integritat i honestedat en tot allò que fem.
- ▶ Actitud oberta i respectuosa amb els altres, tot afavorint la diversitat a l'entorn de treball.
- ▶ Assumpció de reptes que siguin inspiradors.
- ▶ Passió per allò que fem, pels clients, pels col·laboradors i per la tecnologia.
- ▶ Responsabilitat amb els compromisos assolits, amb els objectius, amb la qualitat dels productes i els serveis i amb els nostres clients, accionistes i treballadors.
- ▶ Esperit autocrític amb compromís per assolir l'excel·lència i la millora continuada.

La «màgia» de l'èxit empresarial és deguda a la capacitat per crear un clima que permeti atreure els millors professionals.

La passió per allò que fem esdevé a Microsoft un dels elements clau per entendre el grau de compromís i la il·lusió amb què els treballadors contribueixen al projecte. El fet de formar part d'una companyia líder en la indústria de programari, que inverteix més de 7.000 milions de dòlars l'any en recerca i desenvolupament, que genera 11 euros per cada euro d'ingrés propi amb llicències per a

l'ecosistema i l'economia local formada per col·laboradors, que genera un gran impacte amb entorns com ara el món de l'educació i l'accés per a persones amb discapacitat a les noves tecnologies, fa que els treballadors donin el millor d'ells mateixos i, alhora, genera, en ells i en l'empresa, una gran responsabilitat.

Aquest entorn de treball afavoreix un marc de flexibilitat, contribueix a desenvolupar el màxim potencial de la gent i potencia la creativitat.

Aquest entorn de treball afavoreix un marc de flexibilitat, contribueix a desenvolupar el màxim potencial de la gent i potencia la creativitat.

Són aquests valors compartits pels nostres treballadors els que ens permeten atreure i desenvolupar uns determinats perfils professionals, amb la missió engrescadora de contribuir a desenvolupar productes i serveis que permetin a les persones donar el seu màxim potencial.

Conjuntament amb aquests valors, hem desenvolupat una sèrie d'eines, polítiques de recursos humans i programes que contribueixen a atreure grans professionals. Aquestes eines són un element fonamental per dur a terme una gestió eficaç del talent, però és l'ús que els nostres directius i treballadors fan de les eines el que configura avantatges competitiu.

Oferim als nostres treballadors unes condicions laborals i uns paquets de beneficis socials competitiu que se situen habitualment entre el 75 i el 100 % de les millors condicions laborals del mercat. Però no som reconeguts ni afavorim unes condicions salarials especulatives. Són la resta de condicions, fora del pur salari, les que ens permeten atreure molt bons professionals (entorn de treball, marc d'oportunitats professionals, marc de conciliació, pla de pensions, etc.). Dins d'aquests conceptes més valorats pels nostres treballadors destaquen les oportunitats professionals per a tots aquells que tenen inquietuds. Procurem que, després d'un cicle d'una etapa professional de tres a

cinc anys, els nostres treballadors amb inquietuds tinguin oportunitats de nous reptes, bé a la mateixa subsidiària espanyola o en l'àmbit internacional (sud d'Europa, Europa o la corporació als Estats Units). Això ha permès a un bon nombre dels nostres millors executius assolir reptes internacionals, i comporta per a l'organització un missatge il·lusoriador per a tots els qui tenen inquietuds i expectatives de desenvolupament (diem internament que *sky is the limit*, «el cel és el límit»).

No som reconeguts ni afavorim unes condicions salarials especulatives. Són la resta de condicions, fora del pur salari, les que ens permeten atreure molt bons professionals.

La igualtat d'oportunitats és també un element clau, i procurem que dones i homes tinguin les mateixes oportunitats de desenvolupament. Per la seva banda, la conciliació laboral i familiar és un altre dels elements que procurem desenvolupar amb una cura especial, amb un conjunt de mesures i eines que contribueixen a gaudir d'aquest complex equilibri entre la vida professional i la vida familiar. Entre aquestes eines i mesures destaquen:

- ▶ 28 dies laborables de vacances.
- ▶ Tres dies laborables disponibles per a tasques de voluntariat dins d'activitats de responsabilitat social corporativa (alfabetització digital, treballs amb ONG, etc.). El fet d'afavorir i impulsar projectes que permetin tasques de voluntariat per als treballadors genera un ambient que és fonamental per contribuir tant a l'èxit del projecte empresarial com a l'entorn que ens envolta.
- ▶ Model d'oficina flexible amb eines que afavoreixen el teletreball (targeta 3G de comunicacions per als equips portàtils, telèfon mòbil amb accés al correu i a eines corporatives, línia ADSL per a la llar, etc.).
- ▶ Teleformació. Molts dels llocs de treball requereixen una formació continuada (en els casos de llocs de treball tècnics, pot arribar al 10 % del temps), i la majoria dels cursos es poden fer en xarxa des de qualsevol lloc i a qualsevol hora.

- ▶ Activitats de lleure i reunions de treballadors periòdiques que afavoreixen gaudir d'estones de lleure en equip, reconèixer contribucions extraordinàries i assolir fites engrescadores.
- ▶ Possibilitat de gaudir d'un any d'excedència per a aquells treballadors amb més de deu anys a la companyia.
- ▶ Ajuts per a activitats esportives i/o gimnàs, per afavorir l'equilibri *mens sana in corpore sano*.

Un cop l'any impulsem, de manera voluntària i anònima, una enquesta de satisfacció de clima laboral entre tots els nostres treballadors (anomenada MS Poll), que ens permet avaluar com estant i, alhora, identificar suggeriments de millora continuada.

La transparència com a eix fonamental d'actuació

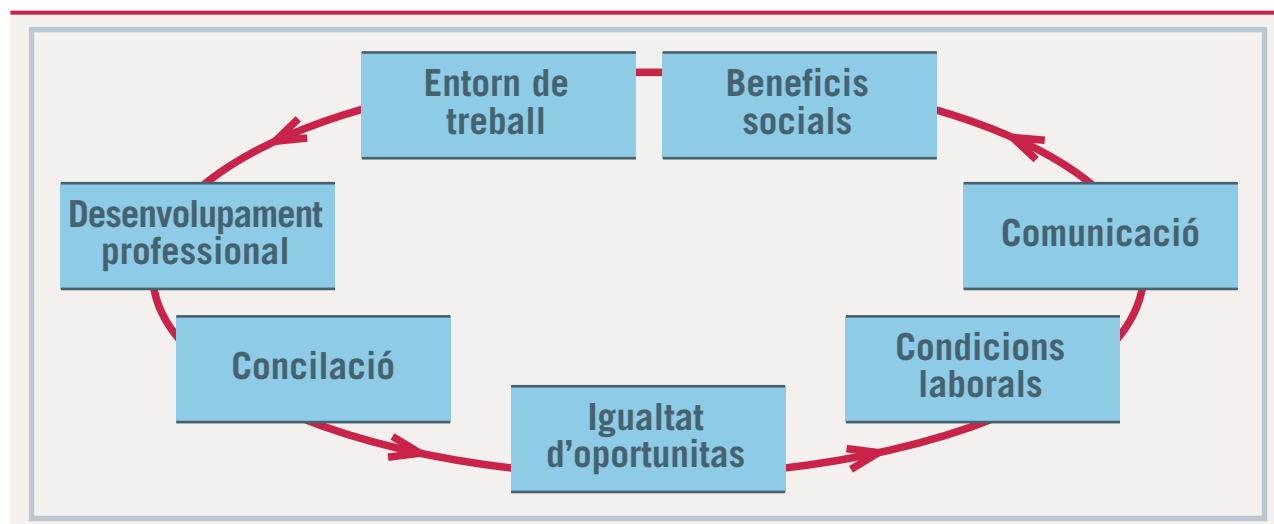
Dins de les tècniques per afavorir un clima de treball especial destaquen la transparència i la comunicació continuada.

Qualsevol nova oportunitat professional dins de l'empresa es publica a la web de Recursos Humans, i tots els treballadors es poden subscriure a correus electrònics mensuals on es comuniquen



- ▲ El bon ambient de treball és un dels factors més valorats a Microsoft

Figura 1. Un entorn que afavoreix el talent



Font: Microsoft

- ▲ El fet de formar part d'una companyia líder en la indústria de programari fa que els treballadors donin el millor d'ells mateixos i, alhora, genera, en ells i en l'empresa, una gran responsabilitat.

totes les oportunitats professionals tant a la subsidiària espanyola com a escala internacional. Això afavoreix que els qui tinguin inquietuds es puguin presentar de manera electrònica i instantània a qualsevol vacant. També el procés de selecció i decisió és ric, ja que la majoria de posicions tenen més d'una línia de dependència i, per tant, almenys dues persones intervenen en qualsevol procés, a més dels responsables de Recursos Humans. Cap posició vacant no es pot assignar sense que abans hagi estat publicada a la web de Recursos Humans durant un temps suficient per garantir que s'hi puguin presentar tots els candidats interns que ho desitgin. Això enriqueix els processos i afavoreix la igualtat d'oportunitats.

Dins de les tècniques per afavorir un clima especial destaquen la transparència i la comunicació continuada. Tothom té accés a la informació rellevant.

Tot l'organigrama de la companyia és públic i accessible per als treballadors (amb una eina anome-

nada internament HeadTrax), i es donen els detalls dels treballadors assignats per directiu o per departament, les dependències funcionals, etc. D'aquesta manera resulta molt senzill, per exemple, ubicar un company de l'organització internacional dins de l'estructura.

Tots els treballadors amb salari variable, que són la majoria del personal, disposen d'eines per veure en qualsevol moment els seus resultats de vendes i la seva retribució trimestral basant-se en els seus objectius variables (amb una eina anomenada internament Information Bridge).

A més a més, els treballadors disposen d'una eina que els permet veure en tot moment quin és l'import total estimat de la seva compensació global, amb una eina (anomenada internament Deal Calculator) que desglossa la retribució en els diferents conceptes com ara el salari fix, el salari variable i la valoració de beneficis socials (assegurança de vida, assegurança mèdica, etc.), sense incloure la valoració de les accions o les opcions sobre accions de la companyia (l'empresa afavoreix amb un programa d'accions que els treballadors esdevinguin alhora accionistes amb unes condicions favorables).

Finalment, un dels aspectes que afavoreixen el clima de transparència és la comunicació continuada, tant en l'àmbit corporatiu com a escala de la subsidiària espanyola i de l'organització a Catalunya. El nostre president, Steve Ballmer, i el conseller delegat, Kevin Turner, trimestralment fan reunions de companyia en les quals informen dels resultats, les estratègies i la situació del mercat. És possible assistir a aquestes reunions presencialment, per videoconferència o bé accedir-hi en qualsevol moment i de manera remota per xarxa (gràcies a eines d'enregistrament d'aquestes reunions, denominades Live Meeting), cosa que fa possible que tothom tingui accés a informació rellevant.

També a escala local, i de manera trimestral, es fan reunions de companyia per compartir informació i s'aprofita també per fer sessions de formació.

En l'àmbit de l'oficina de Catalunya, cada quatre o sis setmanes fem reunions d'equip (que anomenem Open Meetings), amb revisió dels detalls dels resultats obtinguts a Catalunya, els reptes dels propers mesos, les iniciatives estratègiques i d'inversions, les posicions vacants, etc., perquè tot el personal estigui ben informat de l'evolució de l'empresa.

Avaluació del rendiment i definició d'objectius

Dins d'aquesta cultura i nou entorn de treball, un element clau és la compensació, en relació directa amb el reconeixement i el desenvolupament de carrera, i que lògicament depèn del grau de consecució dels objectius, no del nombre d'hores de feina ni de si aquestes hores han estat o no presencials a l'oficina.

El procés de definició d'objectius es fa anualment en un procés en cascada des de l'alta direcció, afegint suggeriments d'objectius per part dels treballadors, alineats amb la seva responsabilitat, i partint d'un quadre de comandament corporatiu (que anomenem Scorecard), que inclou elements com ara els resultats de vendes, la penetració de mercat, els índexs de les enquestes de satisfacció de

clients, els índexs de les enquestes de satisfacció de treballadors i altres objectius quantitius i qualitatius. El fet que tots els treballadors tinguin uns objectius alineats amb el mateix quadre de comandament contribueix a garantir una millor coordinació i afavoreix el treball en equip.

La definició d'objectius es fa anualment en un procés en cascada des de l'alta direcció. El fet que tots els treballadors tinguin uns objectius alineats amb el mateix quadre de comandament contribueix a garantir una millor coordinació i afavoreix el treball en equip.

Cada persona és responsable d'introduir els seus objectius anuals amb una eina en xarxa (denominada Performance@Microsoft), per a l'aprovació del seu cap i per a les revisions posteriors. Els objectius han de ser ambiciosos i engrescadors, però alhora mesurables i assolibles. El fet de disposar d'eines electròniques per a la gestió del rendiment permet el seguiment dels resultats de la carrera dels treballadors davant de qualsevol canvi d'organització.

Al final de l'exercici fiscal, i amb els resultats del quadre de comandament a la mà, els treballadors fan una autoavaluació que inclouen a les eines de gestió del rendiment (Performance Review, a Performance@Microsoft), perquè els seus caps en facin la valoració i identifiquin àrees de millora. Els directius, en aquests períodes d'avaluació, poden demanar a companys dels treballadors (habitualment els qui treballen a prop de la persona en qüestió) i a altres directius o treballadors la seva visió sobre el rendiment del treballador i les seves possibles àrees de millora (cosa que facilita una anàlisi de 360° de la persona, per mitjà d'un procés molt enriquidor i senzill).

També un cop l'any els treballadors participen anònimament en una enquesta voluntària d'avaluació dels directius (el seu cap directe, i el cap del seu cap), que permet analitzar fins a quin punt

disposem d'un sòlid equip de direcció amb bones pràctiques (anomenada internament Manager Feedback). Els resultats d'aquesta enquesta anònima són un dels factors determinants per al desenvolupament de carrera dels membres dels equips de direcció i, lògicament, els treballadors poden emplenar les enquestes en qualsevol moment i des de qualsevol lloc que tingui accés a la xarxa corporativa. A meitat de l'exercici fiscal, els treballadors tenen una reunió amb els seus caps per parlar sobre la seva carrera professional i les aspiracions, amb una anàlisi dels possibles escenaris de futur i plans de formació (denominada Mid Year Career Discussion), que es concentra bàsicament a analitzar les oportunitats de carrera, no el rendiment i els resultats.

La importància de les reunions «uns a uns»

Tant o més importants que les reunions anuals per fixar objectius, per avaluar el rendiment o per analitzar el desenvolupament professional i de carrera,

a Microsoft destaquen les reunions mensuals individuals de cada cap amb els seus treballadors, anomenades «uns a uns», que solen ser d'una hora de durada, aproximadament, i que serveixen perquè el treballador pugui demanar consell, posi al dia el seu cap o tracti qualsevol tema que sigui del seu interès. Molts cops, per als directius, aquests «uns a uns» són una oportunitat més per contrastar com es troben els nostres treballadors, què els preocupa i com els va la feina, per donar-los consells i, en alguns casos, per prendre decisions.

El rigor, la periodicitat i la riquesa d'aquestes reunions mensuals són elements fonamentals per a una relació i un seguiment òptims entre els treballadors. És important preparar bé els «uns a uns» i fer un seguiment de les accions identificades, tant per part del treballador com per part del seu cap.

Formació continuada i desenvolupament de carrera

El sector tecnològic és, sense cap mena de dubte, un dels sectors més competitius de la indústria, i està sotmès a molts canvis que obliguen a un reciclatge i una formació continuada dels treballadors. A Microsoft hem desenvolupat una plataforma de formació en xarxa versàtil i flexible que ens ajuda a dissenyar plans de formació personalitzats i a garantir uns bons coneixements per part de la nostra organització, adaptats als canvis i als reptes que en cada moment tenim per endavant.

A Microsoft s'han dissenyat plans de formació personalitzats adaptats als canvis i als reptes de cada moment. És responsabilitat dels directius supervisar que els seus treballadors hagin assolit un grau d'acompliment de la formació periòdica.

▲ Dins d'aquesta cultura, un element clau és la compensació, en relació amb el reconeixement i el desenvolupament de carrera.



Cada treballador té accés, d'acord amb la seva feina, a una guia de rol (Role Guide) i pot planificar, segons la disponibilitat i la seva agenda, un pla de formació (Training Plan). La majoria dels cursos

són breus, cursos en xarxa («píndoles» de coneixements d'una hora, aproximadament) que tenen un examen final amb qüestions per garantir els coneixements de la matèria (i que per obtenir la certificació requereixen un mínim del 80 % d'encerts). El grau d'acompliment de la formació trimestral és un objectiu de tota l'organització. És responsabilitat dels directius supervisar i contribuir que els seus treballadors hagin assolit un grau d'acompliment de la formació periòdica (Field Readiness Index, FRI) i assignar temps per fer aquesta formació.

A la reunió anual del pla de carrera (Mid Year Career Discussion), el pla de formació en xarxa i la formació presencial són temes clau, i s'hi impulsen accions perquè la formació del treballador estigui alineada amb el seu desenvolupament de carrera i amb el seu possible proper pas dins de l'organització.

Un cop hem identificat àrees de millora entre els nostres treballadors, és possible assignar els «mentors interns» que tinguin les habilitats i els coneixements més desenvolupats, per ajudar el treballador en qüestió. Això es fa possible mitjançant una eina d'encreuament de treballadors/mentors que permet encreuaments adequats segons l'àrea de coneixement i l'habilitat que es vol desenvolupar (MyMentoring@Microsoft), i les persones o els directius que tenen aquestes habilitats desenvolupades i disposen de temps per a tasques de **mentoring**.

Eines i bones pràctiques per millorar la productivitat

En tot aquest context de nou model de treball, la clau no és treballar moltes més hores sinó garantir que les hores que treballem són realment productives. A Microsoft procurem fer un ús intensiu de les eines de treball en equip que ens permetin ser més productius, entre les quals destaquen:

► Ús de la missatgeria instantània com a complement a l'ús del correu electrònic, amb informació presencial dels companys amb els quals treballem habitualment, i amb possibilitat de fer en

qualsevol moment videoconferències o audioconferències, que permeten moltes vegades reduir les reunions presencials, amb un gran estalvi de temps de viatges i despeses associades. És destacable l'experiència que signifiquen aquestes reunions virtuals quan es tenen els nous dispositius de videoconferència amb imatges a 360° anomenats Round Tables i que permeten gaudir d'una experiència de reunió virtual molt propera a l'experiència que impliquen les reunions presencials.

Un cop hem identificat àrees de millora entre els nostres treballadors, és possible assignar els «mentors interns» que tinguin les habilitats i els coneixements més desenvolupats, per ajudar el treballador en qüestió.

► Eines de cerca avançades que contribueixen a trobar ràpidament documents i informació als nostres ordinadors o a la **intranet** de l'empresa.

Course Title	Assigned By	Delivery	Length	Availability	Complete By	Status
FastStart Add-Compu...	FBI Governance Council	Self-Directed Learning	30 mins	New	21 Jul 2008	Completed
FastStart Global Connect & Inclusion @ Microsoft	FBI Governance Council	Self-Directed Learning	40 mins	New	21 Jul 2008	Completed
Workable Privacy 101	FBI Governance Council	Self-Directed Learning	30 mins	New	21 Jul 2008	Completed
FastStart Product Consumption Plan P100 intro	FBI Governance Council	Self-Directed Learning	30 mins	New	21 Oct 2008	Not Started
FastStart Link to SMOG Headers and Subheader P100 SMOG Required new	FBI Governance Council	Self-Directed Learning	20 mins	New	21 Oct 2008	Not Started
Compliance Ready - English	Area Leader	Self-Directed Learning	1 hr	New	28 Oct 2008	Completed
Standards of Business Conduct: P100 SMOG Required new	FBI Governance Council	Self-Directed Learning	40 mins	New	28 Oct 2008	Not Started

► Cada treballador té accés, d'acord amb la seva feina, a una guia de rol (Role Guide) i pot planificar, segons la disponibilitat i la seva agenda, un pla de formació (Training Plan).

- ▶ Entorns de treball en equip que permeten crear de manera senzilla portals interns per compartir informació, dades de projectes o dades de clients i que eviten un mal ús del correu electrònic i una manca de control en la gestió de versions dels diferents documents.
- ▶ Dispositius mòbils amb accés a les aplicacions corporatives, aportant amb el mòbil pràcticament les mateixes funcions que disposem amb equips de sobretaula o portàtils, adaptats lògicament a les limitacions del teclat i la pantalla del dispositiu mòbil.

En definitiva, la clau és potenciar el treball en equip, tractant de potenciar també equips d'alt rendiment, en lloc de concentrar-nos en la productivitat individual.

Conclusions i recomanacions

L'èxit de Microsoft prové, en part, de la seva estratègia i els seus productes, però no hauria estat mai possible sense un marc de gestió de recursos humans que afavoreixen de manera innovadora l'atracció, el desenvolupament i la retenció del talent.

La clau és potenciar el treball en equip i equips d'alt rendiment.

Les noves organitzacions del segle XXI requeriran nous entorns per atreure i gestionar aquest talent, i seran clau elements com ara:

- ▶ L'impuls d'uns valors inspiradors i compartits per tota l'organització.
- ▶ La disciplina de quadres de comandament com a plataforma per assolir objectius compartits i garantir coordinació.
- ▶ Tècniques avançades per a la formació continuada i el desenvolupament de carrera dels treballadors de l'empresa.
- ▶ Un entorn de treball que permeti ser més productius treballant en equip i, alhora, trobar un marc de conciliació personal-professional adequat.

Les noves eines en aquest entorn tenen i tindran un paper clau, però no són més que instruments per a les persones, per afavorir una gestió més eficient d'aquest talent. Les bones pràctiques en l'ús d'aquests tipus d'eines esdevenen i esdevindran l'element decisiu de competitivitat per a les organitzacions.

CARLES GRAU

Enginyer industrial per la UPC, i PDD i SMTC per l'IESE.

Director general de Microsoft per a Catalunya, Balears, País Valencià i Andorra.

Ha exercit la seva carrera professional en diversos càrrecs de direcció de vendes i màrqueting, en companyies del sector tecnològic com ara Sun Microsystems, Hewlett-Packard, Accenture i Telefónica.

