



El negocio People Ready

*Dentro de su empresa hay un potencial magnífico:
una fuerza capaz de reducir costos, conseguir clientes
y encontrar oportunidades de negocio innovadoras
en todo el mundo.*

Son sus empleados. ¿Está su personal preparado?



Descripción general

Las empresas no acumulan conocimientos ni toman decisiones. Las empresas no cierran tratos, no inventan nuevos productos ni detectan posibilidades de aumentar el rendimiento.

Son las personas quienes lo hacen.

Las empresas destacan cuando dotan a su personal de recursos para que impulsen el negocio.

Las estrategias, la organización, la motivación y el liderazgo sientan las bases para el éxito empresarial. Pero para que lleguen los resultados, también debe dotarse al personal de las herramientas, la información y las oportunidades adecuadas. Porque, a fin de cuentas, el éxito depende de sus empleados. Para nosotros, una empresa que fomenta un entorno propicio para el éxito es un "negocio People-Ready", preparado para las personas.

El software juega un papel decisivo para una empresa People-Ready. Cada vez más, el software refleja cómo utilizamos la información, que hoy es el alma de cualquier negocio. Gracias al software, el personal puede convertir los datos en conocimientos, transformar las ideas en acciones y aprovechar los cambios para generar oportunidades.

La información que contiene este documento representa la visión actual de Microsoft Corporation acerca de los temas tratados en el momento de su publicación. Dado que Microsoft debe responder a las condiciones variables del mercado, este documento no debe interpretarse como un compromiso por parte de Microsoft, y Microsoft no puede garantizar la exactitud de la información presentada con posterioridad a la fecha de publicación.

La finalidad de este documento es únicamente informativa. MICROSOFT NO OTORGA GARANTÍAS EXPRESAS NI IMPLÍCITAS EN ESTE DOCUMENTO.

Es responsabilidad del usuario el cumplimiento de las leyes de derechos de autor aplicables. Ninguna parte de este documento puede ser reproducida, almacenada o introducida en un sistema de recuperación, o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio (ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, grabación o de otra manera) con ningún propósito, sin la previa autorización por escrito de Microsoft Corporation.

Microsoft puede ser titular de patentes, solicitudes de patentes, marcas registradas, derechos de autor u otros derechos de propiedad intelectual sobre los contenidos de este documento. La posesión de este documento no le otorga ninguna licencia sobre estas patentes, marcas registradas, derechos de autor u otros derechos de propiedad intelectual, a menos que se prevea en un contrato de licencia por escrito de Microsoft.

© 2006 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

Microsoft, Outlook y Windows Vista son marcas comerciales o marcas comerciales registradas de Microsoft Corporation en los Estados Unidos o en otros países.

Todas las demás marcas comerciales pertenecen a sus respectivos propietarios.

0206

Contenido

La cara del negocio	1
Éxito y resultados de la empresa.....	1
Las personas importan	2
La puerta giratoria.....	2
El personal a escala global.....	3
Del torno al PC portátil.....	3
El momento demográfico.....	4
El conocimiento importa.....	5
El software importa	6

La cara del negocio

Cada día, empleados de empresas de todo el mundo se comunican con sus clientes, responden a preguntas, realizan ventas y cierran tratos.

Entra la llamada. Es una de muchas que esta agente de atención al cliente contestará hoy: llamadas para confirmar un pedido de un nuevo equipo, llamadas para encargar accesorios, llamadas acerca de una confusión sobre algo que aparecía en el sitio Web... En todos los casos se trata de oportunidades para ayudar a un cliente, conseguir una venta y contribuir al éxito del negocio.

La capacidad de proporcionar un servicio de nivel superior depende de diversos factores, dos de los cuales son el *acceso a la información adecuada* (qué ha comprado el cliente con anterioridad, números de seguimiento e información actualizada de la empresa expedidora, datos sobre precios actuales y paquetes) y la *capacidad de actuar rápidamente a partir de esa información* para ayudar al cliente en ese momento. Actualmente, para muchas empresas el acceso a información significativa en millones de registros y múltiples almacenes de datos resulta difícil o incluso imposible, sin mencionar ya la posibilidad de utilizar con facilidad esa información.

Pero no es el caso de esta agente de atención al cliente de Dell.

Trabaja para una empresa que la dota de recursos para actuar en beneficio del cliente, y que le ofrece las herramientas adecuadas y la información que precisa para desempeñar ese trabajo con eficacia. No hace muchos años habría tenido ocho o nueve aplicaciones abiertas simultáneamente en el equipo y, pasando de una a otra, se las habría arreglado para realizar un seguimiento de un paquete o actualizar un pedido. Ahora, gracias a que la tecnología se ha adaptado a la forma en que esta empleada trabaja, puede utilizar una aplicación que abarca 40 aplicaciones independientes o almacenes de datos. Esto le permite actualizar una dirección, agregar una unidad de disco duro de mayor capacidad a un pedido, realizar el seguimiento de un paquete o responder a una consulta acerca de un pedido antiguo.

Hoy, esta agente de atención al cliente es la voz de Dell. Y en este momento, está contribuyendo al éxito de Dell.

Éxito y resultados de la empresa

El éxito empresarial es algo que se ha estudiado exhaustivamente. Muchas personas asisten a cursos para descubrir sus secretos. Numerosos consultores ofrecen sus servicios para ayudar a otras personas a conseguirlo. El discurso acerca del “éxito empresarial” en este nivel puede resultar árido y académico.

“En realidad, la organización no consigue nada. Los planes tampoco logran nada. Las teorías de gestión son irrelevantes. Los esfuerzos dan frutos o no según las personas que intervienen”.

—Colin Powell

Sin embargo, quienes dirigen una empresa tienen que ofrecer éxitos: aumentar los ingresos y los beneficios, satisfacer a clientes y a accionistas y mantener un buen rumbo a pesar de los perpetuos vientos de cambio. Para cada empresa (y para cada empleado) los detalles pueden variar, pero lo que impulsa el éxito de un negocio suele ser siempre lo mismo: el establecimiento de relaciones con los clientes y su fidelización, la concepción y mejora de productos o servicios, una gestión empresarial lo más eficaz posible y el

desarrollo de conexiones de gran valor añadido con socios y proveedores.

El hincapié que se haga en cada uno de estos aspectos será distinto, pero toda empresa debe tenerlos en cuenta. Ya sea para cerrar una venta, diseñar un nuevo producto o descubrir un método que permita aumentar la eficacia de la cadena de suministro, el éxito depende del personal de la empresa.

En los negocios es raro que una victoria absoluta o una auténtica catástrofe procedan de una sola decisión. El éxito o el fracaso tienen más que ver con el efecto acumulado de un gran número de decisiones y acciones que llevan a cabo numerosas personas.

¿Posibilitan los sistemas, las herramientas y la cultura del negocio que el personal tome mejores decisiones? ¿Facilita la empresa la información adecuada a sus empleados para que puedan atender las necesidades de los clientes, desarrollar nuevos productos o trabajar con socios comerciales, ya sea desde una oficina o con un teléfono móvil a miles de kilómetros? ¿Contribuye la cultura de la empresa a eliminar barreras para facilitar la colaboración entre los empleados? ¿Y con los socios? ¿O con los clientes? ¿Se dan las condiciones adecuadas en cuanto a prioridades, organización, motivación y liderazgo para alcanzar el éxito? ¿Se adapta la tecnología de la empresa a los cambios para que los empleados no tengan que hacerlo?

En resumen, ¿es su empresa un "negocio People-Ready", preparado para las personas?

Las personas importan

Aunque muchas tareas se realizan hoy automáticamente, las personas siguen siendo el alma de cualquier negocio. Son las personas las que establecen relaciones y cierran tratos. Las personas adquieren conocimientos, los amplían y mejoran los productos. Las personas trabajan conjuntamente para tomar las miles de decisiones en principio no trascendentales que, sin embargo, colectivamente contribuyen al éxito. Buscar, formar y conservar al personal adecuado es esencial y cada vez más difícil para las empresas.

La puerta giratoria

Todas las empresas deben afrontar las crecientes dificultades que plantea contratar, formar y conservar a empleados con talento. Según un reciente estudio realizado entre profesionales de recursos humanos por el Institute of Management and Administration, entre los "problemas críticos"

"Mi tarea principal consistía en estimular el talento. Venía a ser como un jardinero que riega y abona; en este caso, el jardín eran nuestros 750 empleados más destacados. Por supuesto, también tenía que sacar algo de maleza".

—Jack Welch

que esperaban encontrar en 2006, la formación y fidelización del personal ocupaban los primeros puestos de la lista (74% de los casos).¹ ¿Por qué? Porque los mercados laborales son más competitivos y los costos asociados a la necesidad de cubrir vacantes siguen aumentando.

La idea de desarrollarse profesionalmente en una sola empresa de por vida es un vago recuerdo para la mayoría de quienes nacieron poco después de la Segunda Guerra Mundial, y algo totalmente desconocido para las generaciones posteriores. De promedio, el tiempo que los empleados permanecen en un mismo empleo se ha reducido a menos de cinco años.² Más de la mitad (53%) de los trabajadores encuestados en un estudio realizado en Estados Unidos en agosto de

2004 señalaban que se estaban planteando o se podrían plantear la posibilidad de cambiar de trabajo. Los costos asociados a sustituciones temporales, anuncios de vacantes, incentivos para la contratación, gastos de mudanzas, etc., van subiendo. “Los expertos calculan que los costos derivados de la rotación de personal oscilan entre un moderado 30% de salario anual más suplementos hasta nada menos que un 150% del sueldo anual de un trabajador”, según el Indianapolis Star.³

Sin embargo, es posible que los costos no representen la principal repercusión. Cuando un empleado se marcha, se lleva sus conocimientos, que quizás sean únicos e irremplazables. Y los conocimientos son esenciales para el éxito de un negocio.

Aunque estos problemas puedan parecer temibles, también ofrecen una oportunidad: Las empresas capaces de encontrar un medio que les permita convertirse en un “lugar de trabajo de destino”, que proporcionen un entorno laboral estimulante y gratificante y que, a su vez, atraigan al personal adecuado, contarán con una clara ventaja competitiva hoy y en el futuro, a medida que la orientación del personal hacia el conocimiento en los países desarrollados madure y el nuevo personal del mundo en desarrollo se conecte a la Red.

El personal a escala global

Desde interpretar radiografías hasta tramitar solicitudes de devoluciones fiscales o atender pedidos por teléfono, cada día miles de personas con un alto nivel de capacitación entran en el nuevo mercado laboral global. Viven en lugares como India, China y República Dominicana, pero las repercusiones se pueden percibir en cualquier parte. Con la aparición de las comunicaciones por Internet de banda ancha y la ubicuidad del PC, el trabajo con la información se extiende de tal manera que es posible que alguien que se encuentra en Bangalore o en Pekín trabaje con colegas de Boston y Brighton.

Esto supone nuevas oportunidades y desafíos para empresas y trabajadores a medida que se amplían los mercados, surgen nuevos competidores y la competencia por el talento y los puestos de trabajo empieza a rebasar las fronteras geográficas.

Del torno al PC portátil

Las herramientas de la empresa moderna (PC portátil, teléfono móvil y PDA) contrastan enormemente con las que predominaban hace 100 años: el arado, la llave de tuerca y la pluma, por ejemplo. Durante los últimos 50 años, el porcentaje de puestos de trabajo en el sector agrícola e industrial se ha

“En la mayoría de las discusiones relacionadas con la toma de decisiones se da por sentado que sólo deciden los altos directivos o que sólo importan sus decisiones. Ése es un error peligroso”.

*—Peter F. Drucker
Harvard Business Review,
junio de 2004*

reducido en Estados Unidos casi en un 70% (hasta un 13% del total de empleados), mientras que la proporción de personas que trabajan en el sector profesional, de negocios y de tratamiento de la información casi se ha duplicado (hasta un 15%). Se espera que esta tendencia siga acentuándose durante la próxima década, en que se prevé que aumente en un 30% el número de puestos para profesionales, científicos y técnicos y que crezca en un 12% la contratación en el sector del tratamiento de la información.⁴

A medida que maduran las economías nacionales se incrementa el número de puestos de trabajo basados en el conocimiento. Por ejemplo, el sector servicios emplea a casi una cuarta parte de los trabajadores en India. Se crean centenares de miles de nuevos trabajos cada año en una de las economías de más rápido crecimiento.

Cuando Peter Drucker formuló por primera vez la idea del “trabajador del conocimiento” en 1959, se estaba refiriendo a las personas que aplicaban el conocimiento a sus tareas de un modo directo y único. Un importante factor distintivo del trabajador del conocimiento es que posee los medios de producción. A diferencia de los obreros, que no son propietarios de las máquinas que se utilizan en la producción, los trabajadores del conocimiento son poseedores de los conocimientos y aptitudes que aplican a los datos para generar información.

Los trabajadores del conocimiento (para algunos, hoy sinónimo de “profesionales”) como segmento equivalen a un 25% del personal o más en sectores tales como servicios financieros, alta tecnología, asistencia sanitaria, sector farmacéutico y multimedia y espectáculos. “En algunos casos, asumen las actividades de línea clave más típicas”.⁵

Con la revolución de los PC se hizo evidente que el propio concepto de trabajo estaba cambiando. El porcentaje de personas que trabajaba con datos estaba aumentando, y ya no se limitaba a la creación, recopilación y reenvío de esos datos a los trabajadores del conocimiento. Los datos se mantenían localmente y servían para ayudar a todo tipo de trabajadores a tomar decisiones con más garantías de éxito. Con la ayuda del software, estos trabajadores podían filtrar, organizar y acumular conocimientos

a partir de los datos más significativos. Estos empleados pasaron a llamarse “trabajadores de la información”.

Hay trabajadores de la información tanto en el taller como en las oficinas de los directivos. El empleado de montaje de ayer es el técnico de procesos de hoy. Utiliza la información y los conocimientos para tomar decisiones que afectan significativamente a los resultados actuales y futuros de la empresa. La capacidad para decidir si se debe modificar un programa de producción, actualizar un proceso o detener la línea de fabricación para introducir una mejora es uno de los medios en que las empresas esperan que contribuyan hoy las personas. La empresa, que tiene millones de dólares invertidos en maquinaria de fabricación, se apoya en el trabajador de la información para que utilice su experiencia y su criterio a fin de cumplir y establecer objetivos de producción.

“[Toyota] anima a todos los trabajadores, sea cual sea su función en la cadena de producción, a que se consideren a sí mismos como trabajadores del conocimiento y piensen de forma creativa en cómo mejorar su parcela de actividad en la organización”.

*—Takis Athanasopoulos,
Toyota Motor Europe*

El momento demográfico

Las tendencias demográficas apuntan a un envejecimiento y, al mismo tiempo, a la reducción del personal en los países más desarrollados durante los próximos 50 años. A medida que madure la fuerza de trabajo, las empresas deberán maximizar la productividad de sus trabajadores y, al mismo tiempo, procurar conservarlos frente a una creciente presión competitiva. Con el aumento de la competencia por el talento, las empresas deberán responder cada vez mejor a los deseos de su personal, dedicando cada vez mayor atención y medios a las funciones de Recursos Humanos, a la vez que se garantiza que la cultura de la empresa se oriente a atraer y mantener a los mejores empleados. Además, es importante para las empresas captar el máximo capital de conocimientos posible antes de que los expertos, las fuentes de experiencia y los maestros de los procesos se retiren.

En el otro extremo de la curva demográfica, la “generación de la Red” que se incorpora al mundo laboral ha vivido toda su vida en la era digital. Estas personas no han conocido el mundo sin PC, teléfonos móviles e Internet. El correo electrónico, los recursos de Web, los videojuegos interactivos, la mensajería instantánea y los dispositivos móviles resultan tan familiares hoy para los niños como el

teléfono con cable, la televisión y el bolígrafo lo fueron para la generación anterior. Dominan sin problemas las tecnologías más recientes que se utilizan para intercambiar información y colaborar, y se comunican a cualquier hora. Esperan estar tan "conectados" en su trabajo como en los juegos.

Sin duda, las empresas que conozcan y adopten el nuevo "estilo digital" aumentarán sus posibilidades de atraer y conservar a esta nueva generación de empleados, además de beneficiarse de una mayor conectividad y potencial de comunicación.

El conocimiento importa

La mayoría de las empresas están inundadas de datos. Hay quien sugiere que estos datos "casi se duplican cada año o año y medio" y que los mayores almacenes de datos, "los que se encuentran sobre la línea de los 100 terabytes, probablemente se triplican cada tres años".⁶ A medida que se han ido incorporando sistemas a las empresas, ha aumentado el volumen de datos capturados. Además, con la proliferación de leyes que obligan a conservar información, esta tendencia no ha hecho más que dispararse.

Sin duda, estos datos resultarían de gran valor si se pudiera encontrar la información más adecuada para adoptar una decisión en particular. En una era en la que la ventaja competitiva es más fugaz, la forma de utilizar los datos (haciéndolos más accesibles o estudiándolos con mayor detenimiento con medios analíticos) es cada vez más importante para el éxito global de las empresas.

"Nos ahogamos en información, pero estamos hambrientos de conocimiento. Este volumen de información es totalmente imposible de gestionar con los medios actuales. La información no controlada ni organizada ya no es un recurso en una sociedad de la información, sino que se convierte en su enemigo".

—John Naisbitt, autor del 1982 best-seller Megatrends

Consideremos la cantidad de información generada en torno a las garantías y reparaciones en el sector de la automoción. En 2004, J.D. Power and Associates situaba al Hyundai Sonata en la posición más destacada entre los automóviles medianos de gama básica por su calidad inicial. Conseguir este nivel de calidad es una cuestión de trabajo y un uso adecuado de la información. Hyundai Motors of North America, a través del Hyundai North American Quality Center, realiza un seguimiento de la información suministrada a través de las solicitudes de reparación dentro del período de garantía. El centro trabaja con equipos de ingeniería y diseño para solucionar con rapidez los problemas que surgen sobre el terreno, se comunica con los grupos de fabricación para que se realicen los cambios necesarios en la cadena de montaje y de transmitir el problema a los equipos de diseño a fin de que no vuelva a producirse el mismo problema en nuevos modelos. A través de análisis avanzados, Hyundai trabaja para predecir mejor los problemas antes de que se produzcan, combinando datos aparentemente aislados para adelantarse a un problema antes de que resulte demasiado costoso.

Otro lugar en el que se utiliza una gran cantidad de información puntualmente actualizada, que se transforma en conocimientos esenciales, es el aeropuerto internacional de Zurich. Es uno de los 10 principales aeropuertos de Europa en número de pasajeros, lo que lo convierte en una organización compleja de gran actividad en la que intervienen 180 empresas asociadas y alrededor de 20.000 empleados. Cuando un grupo de personas (ya sean los empleados de la manipulación de equipajes o los del servicio de comidas) se retrasa en el trabajo, los problemas empiezan a multiplicarse en el

aeropuerto. Uniqe, la empresa privada que dirige el aeropuerto, es consciente de ello. Por eso creó un sistema de software denominado Zeus con objeto de asegurar el control de las operaciones. El sistema Zeus, que se desarrolló en tan sólo tres meses, recopila y muestra información de todos los ámbitos del aeropuerto: datos de vuelos, estadísticas de horarios y situación del servicio de equipajes, entre otros muchos.

Para todas las partes implicadas es crucial disponer de la información necesaria para tomar decisiones clave y emprender las acciones apropiadas de inmediato. Por ejemplo, la torre de control puede

“El conocimiento debe mejorar, encontrar retos y aumentar constantemente, o se desvanece”.

—Peter F. Drucker

conocer al instante qué aviones van a despegar con retraso y si el servicio de equipajes de una zona del aeropuerto va rezagado. A partir de esta información, la torre puede dirigir otros aviones rápidamente a diferentes puntos del aeropuerto para el embarque y desembarque, con lo que se reducen los retrasos y se puede ir restableciendo la puntualidad en general en el aeropuerto.

Las empresas que dependen del conocimiento para prosperar deben tener en cuenta de qué modo su estructura organizativa propicia u obstruye el flujo de la información entre el personal y los sistemas. El ritmo del mundo empresarial de hoy es mucho más rápido que hace 50 o, incluso, que hace 10 años. Con la llegada del PC, Internet, el correo electrónico, los lectores de códigos de barras y la identificación por radiofrecuencia (RFID), el volumen de información y las oportunidades de actuar sobre ésta han exigido a las empresas que vayan delegando la toma de decisiones a niveles jerárquicos inferiores en la cadena de administración.

Según investigadores del MIT, las empresas que han desarrollado sistemas que posibilitan la descentralización de los derechos de decisión tienen cotizaciones superiores que otras compañías del mismo sector.⁷ A medida que aumenta el ritmo de los cambios, las empresas que dotan de recursos a su personal para que actúen a partir de la información seguirán situándose en una posición ventajosa.

El software importa

Con la reducción del tiempo con que se cuenta para tomar decisiones y el aumento del volumen de información disponible, las empresas deben implementar herramientas para que los empleados puedan tener éxito: herramientas que contribuyan a transformar el "ruido" del flujo constante de información constante en la "música" del conocimiento.

El software tiene la exclusiva virtud de amplificar los esfuerzos de los empleados, así como de potenciar las aptitudes y conocimientos y de brindar la flexibilidad que ayuda a las compañías a adaptarse a los cambios. El software es un componente clave de cualquier "negocio People-Ready". Si bien la estructura organizativa, una clara comprensión de las prioridades y un liderazgo comprometido y eficaz son requisitos previos para un negocio People-Ready, proporcionar al personal la información adecuada en el momento justo (y las herramientas para actuar sobre esa información) es decisivo para plasmar la cultura corporativa en la forma de resultados empresariales.

El software proporciona la infraestructura, el fundamento para los sistemas más importantes de cualquier negocio. El software también marca la diferencia por lo que respecta a la utilidad de esos sistemas. El software reproduce las relaciones, la propiedad intelectual y los procesos subyacentes de una empresa; vincula las formas en que los clientes interactúan con los empleados y conecta las aplicaciones de negocio esenciales con diversos sistemas y recursos de información.

Un ejemplo de personal que emplea software conocido a la vez que conecta una aplicación a distintos orígenes de datos se presenta en el caso de Microsoft. Al igual que otras muchas grandes compañías, Microsoft invirtió significativamente en una solución de administración de relaciones con los clientes (CRM) para comprender mejor a su clientela. Microsoft precisaba facilitar el acceso a los datos de clientes guardados en diferentes sistemas, de modo que también resultaran más prácticos para el personal de ventas de la compañía, compuesto de 8.000 personas. Por ello, Microsoft desarrolló Customer Explorer, una aplicación que combina varios sistemas CRM para proporcionar una vista de cada cliente desde todas las perspectivas posibles. Ahora, el personal de ventas puede obtener acceso y administrar datos desde el mismo programa cliente de mensajería y colaboración Microsoft® Outlook® que utilizan cada día.

Al acercar los sistemas corporativos a la forma en que trabajan los empleados, Microsoft ayuda al personal de ventas para que puedan dedicar más tiempo a los clientes, se reducen las necesidades de aprendizaje de uso y mejora la calidad y cantidad de los datos de ventas a medida que aumenta el nivel de utilización. El personal de ventas está mejor informado acerca de los clientes y Microsoft cuenta con una perspectiva más completa de su proceso de ventas.

Durante los últimos 30 años, Microsoft ha dotado de recursos a personas de todo el mundo a través del software, cuyo uso ha simplificado cada vez más para facilitar la utilización de PC. Actualmente, nuestras soluciones ayudan a compañías y organizaciones como Dell, Hyundai y el aeropuerto internacional de Zurich a superarse dotando a sus empleados de recursos por medios innovadores y de gran eficacia.

Microsoft se dedica al desarrollo de productos que resultan fáciles de administrar y utilizar, además de ser rentables. El software de Microsoft, que cuenta con un extenso soporte a través de socios en todo el mundo, está diseñado para funcionar conjuntamente de forma transparente, así como para integrarse con otras plataformas y aplicaciones.

Siguiendo esa línea, Microsoft mejora en los medios de interacción de las personas con el software: desde una experiencia más intuitiva para el usuario con la próxima versión de Microsoft Office y el sistema Windows Vista™ hasta avances en la forma en que los administradores pueden actualizar de un modo fácil y seguro centenares de sistemas. Además, Microsoft ha trabajado con las empresas más destacadas del sector en el desarrollo y la promoción de estándares informáticos que mejoren la integración y las interacciones entre equipos con objeto de facilitar el flujo de información en las empresas.

Microsoft ha asumido el compromiso de desarrollar productos de software que ayuden a individuos y organizaciones a materializar todo su potencial. Seguiremos creando nuevos productos que amplíen las fronteras de lo que es posible. Tras destinar más de 6.000 millones de dólares estadounidenses a investigación y desarrollo en el último ejercicio (2005) y con el compromiso de dedicar más de 40.000 millones durante los próximos cinco años, Microsoft sigue a la vanguardia del sector en investigación sobre software. Nuestro compromiso es hacer avanzar la tecnología para apoyar mejor y dotar de recursos a las personas en su forma de trabajar, vivir y jugar.

En Microsoft asumimos el compromiso de crear software y sistemas destacados que puedan conectarse e informar, integrarse, evolucionar y personalizarse en función de su forma de trabajar y la de su empresa.

Software que está, sobre todo, preparado para las personas. Software que le ayuda a usted y a su compañía a convertir su potencial en realidad.

Para obtener más información acerca del software para el negocio People-Ready y averiguar hasta qué punto está preparada su empresa para el personal, visite www.microsoft.com/peopleready.

1 “Los problemas críticos en RRHH definen las prioridades para 2006: La gestión de talentos ocupa el primer lugar”, *HRfocus*, enero de 2006

2 “Issues in Recruitment and Retention for the IT Workforce” (Problemas en la contratación y fidelización del personal de TI), de Donatus I. Amaram, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; volumen 6, número 2, marzo de 2005

3 “Cómo frenar la puerta giratoria: Con la mejora de las perspectivas económicas y ante la creciente rotación del personal, hay muchas cosas que las empresas pueden hacer para conservar a los buenos trabajadores”, por Dana Knight, *Indianapolis Star*, 3 de abril de 2005, edición dominical, Negocios, página 1D

4 Bureau of Labor Statistics (Oficina de estadísticas laborales), Departamento de Trabajo de EE.UU., <http://www.bls.gov>

5 “The 21st Century Organization” (La organización del siglo XXI), de Lowell L. Bryan y Claudia Joyce, *McKinsey Quarterly*, 2005, número 3.

6 “Data, Data, Everywhere”, (Datos, datos en todas partes) de Charles Babcock, *InformationWeek* <http://www.governmententerprise.com/showArticle.jhtml?articleId=175801775>

7 “Intangible Assets: Computers and Organizational Capital” (Activos intangibles: equipos y capital de la organización), de Erik Brynjolfsson, Lorin M. Hitt y Shinkyu Yang; Centro de eBusiness del MIT http://ebusiness.mit.edu/research/papers/138_Erik_Intangible_Assets.pdf