



Harvard Business Review
América Latina

Gestionar para la creatividad

por Richard Florida y Jim Goodnight

Julio 2005

Reimpresión R0507L-E

Durante muchos años, los dirigentes del SAS Institute han destilado un conjunto de principios para obtener un máximo desempeño de su gente creativa. Entre ellos: valorar más el trabajo que las herramientas, premiar la excelencia con desafíos y minimizar los inconvenientes del día a día.

Gestionar para la creatividad

por Richard Florida y Jim Goodnight

El activo más importante de una empresa no son las materias primas, los sistemas de transportes o la influencia política. Es su capital creativo: es decir, el arsenal de pensadores creativos cuyas ideas se pueden convertir en productos y servicios valiosos. Los empleados creativos inventan nuevas tecnologías, dan nacimiento a nuevos sectores e impulsan el crecimiento económico. Los profesionales cuyas responsabilidades primarias incluyen innovar, diseñar y resolver problemas –la clase creativa– constituyen casi un tercio de la fuerza laboral de EE.UU. y se quedan con casi la mitad de todos los sueldos y salarios. Si quiere que su empresa tenga éxito, ésta es la gente a la cual le debe confiar la tarea. Hasta aquí está todo claro. Lo que está menos claro es cómo gestionar para obtener la creatividad máxima. ¿Cómo se aumenta la eficiencia, se mejora la calidad y se acrecienta la productividad, al tiempo de acomodar la naturaleza compleja y caótica del proceso creativo?

Muchos académicos y empresas han incursionado en este terreno. El gurú del management Peter Drucker identificó el papel de los trabajadores del conocimiento y, mucho antes de la época de las puntocom, advirtió

acerca de los peligros de “sobornarlos” con opciones de acciones y otros incentivos financieros ordinarios. Esta visión es apoyada por los estudios de Teresa Amabile de Harvard Business School y de Robert Sternberg de Yale University, que muestran que la gente creativa se motiva desde adentro y que responde mucho mejor a las recompensas intrínsecas que a las extrínsecas. Mihaly Csikszentmihalyi, de Claremont Graduate University en California, ha documentado los factores que generan la creatividad y sus efectos positivos sobre las organizaciones, proponiendo el concepto de “flujo”: la sensación que obtiene la gente cuando sus actividades requieren de foco y concentración, pero también son extraordinariamente entretenidas y gratificantes.

Mientras muchos estudiosos del proceso creativo se han centrado en qué hace creativos a los *individuos*, un número creciente de pensadores, como Andrew Hargadon, de University of California en Davis, y John Seely Brown, ex científico jefe de Xerox, está desenmarañando el contexto social y gerencial en el cual la creatividad se alimenta, moviliza y cosecha de la manera más eficaz. Eric von Hippel del MIT y Henry Chesbrough de la University

of California en Berkeley han llevado la atención hacia el papel crucial que desempeñan los usuarios y clientes en el proceso creativo y hacia el nuevo modelo de la “innovación abierta”. Wesley Cohen, de Duke University, ha mostrado que la creatividad corporativa depende de la “capacidad de absorción” de la empresa; es decir, no sólo es la capacidad de sus unidades de investigación y desarrollo de crear futuras innovaciones, sino de absorberlas desde fuentes externas. La historia de los negocios está repleta de empresas que han aprovechado la creatividad de sus empleados en una amplia gama de disciplinas, así como la creatividad de sus usuarios y clientes, para volverse más innovadoras y eficientes.

Pese a estos avances, la mayoría de las empresas ha sido incapaz de traducir estas nociones de creatividad en un esquema de gestión coherente. Una notable excepción es SAS Institute, la mayor empresa de software de capital cerrado en el mundo. Con sede en Cary, Carolina del Norte, SAS ha estado entre las 20 mejores empresas desde que se publica el ranking de *Fortune* sobre las 100 Mejores Compañías para Trabajar. La tasa de rotación del personal se sitúa entre 3% a 5%, frente al promedio del sector que está casi en 20%. Los gobiernos y corporaciones globales que dependen del sofisticado software de inteligencia en los negocios que produce SAS están ampliamente satisfechos. La tasa de renovación de suscripciones está en un asombroso 98%. En 2004, la empresa gozó de su 28º año consecutivo de crecimiento de los ingresos, los que alcanzaron US\$ 1,500 millones.

¿Cuál es el secreto de este éxito? Siendo uno CEO y el otro académico, los dos abordamos esta pregunta de manera distinta, pero hemos llegado a la misma conclusión. SAS ha aprendido la manera de aprovechar las energías creativas de *todos* sus stakeholders, incluyendo clientes, desarrolladores de software, gerentes y equipos de apoyo. Mediante el ensayo y error, y también por una evolución orgánica, durante las últimas tres décadas SAS ha desarrollado un marco único para gestionar la creatividad, el cual se basa en tres principios rectores: ayudar a los empleados a hacer el mejor trabajo, al mantenerlos intelectualmente comprometidos y al remover distracciones; responsabilizar a los ejecutivos por encender la creatividad y eliminar distinciones arbitrarias entre la gente “formal” y los “creativos”; e incorporar a los clientes como socios creativos, con el fin de entregar productos de excelencia.

Lo que impulsa estos principios es la premisa de que el capital creativo no es sólo una colección de ideas de los individuos, sino un producto de la interacción. Como

Richard Florida (florida@gmu.edu) es Hirst Professor de Políticas Públicas en George Mason University, en Arlington, Virginia, y autor de *The Flight of the Creative Class* (HarperBusiness, 2005). *Jim Goodnight* (jim.goodnight@sas.com) es el CEO del SAS Institute en Cary, Carolina del Norte.

ha mostrado Ronald Burt, teórico de las organizaciones de la University of Chicago, las relaciones de largo plazo entre empleados y clientes aumentan la línea de ingresos de la empresa al incrementar las probabilidades de los “accidentes productivos”. Así, cuando SAS cultiva tales relaciones entre la gente de desarrollo, de ventas, y los clientes, está invirtiendo en su futuro capital creativo.

Gestionar un marco como el de SAS crea un ecosistema corporativo en el cual florecen la creatividad y la productividad, donde la rentabilidad y la flexibilidad van de la mano y donde el trabajo duro y la calidad de vida no son mutuamente excluyentes.

Ayudar a que los empleados sean excepcionales

La gente creativa trabaja por el amor a los desafíos. Se mueren por ese sentimiento de realización que viene después de dar, finalmente, con la solución a un rompecabezas, sea este tecnológico, artístico, social o logístico. Ellos *quieren* hacer un buen trabajo. Aunque a nadie le gusta el obstruccionismo burocrático, la gente creativa lo odia de todo corazón, porque no sólo lo consideran un obstáculo, sino un enemigo del buen trabajo. Haga todo lo que pueda por despejar los obstáculos mezquinos que enfrentan y manténgalos intelectualmente comprometidos, y ellos harán maravillas por usted.

Estimule sus mentes. SAS opera sobre la base de la creencia de que vigorizar el trabajo mental lleva a un desempeño superior y, en última instancia, a mejores productos. No intenta sobornar a sus empleados con opciones de acciones; nunca las ha ofrecido. En SAS, la mejor manera de felicitar a alguien por un trabajo bien hecho es darle un proyecto aún más desafiante. Una encuesta realizada por *InformationWeek* entre miles de trabajadores de Tecnologías de la Información (TI) confirma esta teoría: los desafíos en el trabajo se ubican muy por encima del salario u otros incentivos financieros como fuente clave de su motivación. Ello no resulta sorprendente. Desde el trabajo pionero de Frederick Herzberg, los ejecutivos han sabido que el aprendizaje y los desafíos motivan más a los trabajadores que el dinero o el temor ante jefes disciplinarios. Lo diferente en SAS es que va más allá y se da el inusual trabajo de encontrar los motivadores intrínsecos correctos para cada grupo de empleados.

Los artistas se inspiran por el deseo de crear belleza. Los vendedores responden a la emoción de la caza y al desafío de cumplir con sus cuotas. Cualesquiera que sean los incentivos particulares, las empresas pueden tomar medidas para ayudar a sus empleados a lograr sus metas. Por ejemplo, para asegurarse de que los vendedores cumplieran sus metas, SAS desarrolló un sistema de gestión de conocimiento de productos y creó el cargo de ingeniero en ventas. El trabajo de esa persona es responder a

las preguntas del equipo y resolver problemas técnicos, de manera que los representantes de ventas pasen más tiempo a la caza de potenciales clientes y menos en averiguar las especificaciones de los productos.

Dado que la gente de desarrollo prospera bajo la estimulación intelectual, SAS los envía a conferencias sectoriales y tecnológicas donde pueden perfeccionar sus destrezas en programación y construir relaciones dentro de la comunidad de software. SAS monta sus propias exposiciones de Investigación y Desarrollo (I&D) en las que sus programadores pueden exhibir su trabajo a gente de áreas que no sean técnicas. La empresa también alienta a sus empleados a escribir libros blancos y a colaborar con artículos y libros para exhibir sus conocimientos. Y SAS mantiene un saludable presupuesto de capacitación para que su personal pueda mantenerse al día con las tecnologías de vanguardia. Cuando regresan a sus oficinas, los empleados están ansiosos por aplicar a sus propios proyectos lo que han aprendido.

Otra manera en que SAS mantiene el compromiso de sus empleados es mediante una frecuente actualización de sus herramientas. Al contar con las herramientas de productividad más avanzadas del mercado, es difícil aburrirse. Y constantemente se refinan herramientas de rastreo de defectos, creadas internamente, y herramientas de control de fuentes, las que contribuyen a que los empleados realicen sus labores de manera eficiente. En todos los casos, el fondo prevalece sobre la forma. Por mucho que los líderes de SAS valoren la tecnología, ellos creen firmemente en que son las personas las que le otorgan la utilidad a la tecnología, y no al revés. Si una herramienta es restrictiva u obliga a que la gente cambie su modo favorito de trabajar, se desecha. La meta es siempre la misma: ayudar a que las personas realicen un gran trabajo.

Esto es cierto para todo tipo de cargos. Todos quienes trabajan en las instalaciones de SAS son empleados; la empresa no terceriza ninguna función laboral. Sea un chef o programador, personal de aseo o director, todos son miembros plenos de la comunidad SAS y reciben el mismo paquete de beneficios. SAS sabe que 95% de sus activos sale por la puerta cada tarde. Los líderes consideran que su trabajo es hacer que estos activos vuelvan a la mañana siguiente.

Minimice los inconvenientes diarios. En la economía creativa, el tiempo es oro. Aunque a la gente creativa le gusta ser desafiada, no quieren lidiar con obstáculos innecesarios. Los desafíos inspiran grandezas, los obstáculos migrañas (difícilmente una condición que ayude a pensar creativamente). Por eso, SAS se empeña arduamente en eliminar los inconvenientes para sus trabajadores, tanto en el trabajo como fuera de él.

Si la gente está preocupada con cosas como “¿Cuándo tendré tiempo para ir al gimnasio?” o “¿Esta reunión me quitará toda la tarde?”, no podrá estar plenamente enfo-

cada en la tarea que tiene enfrente. Mientras más obstáculos pueda remover una empresa, mayor será el potencial creativo que sus empleados exhibirán para producir, a su vez, un gran resultado. El *Show de Oprah Winfrey*, el programa *60 Minutes* y muchos artículos de revistas y periódicos han publicitado los beneficios que SAS entrega a sus empleados. Pero no se trata de altruismo antojadizo. Existe un proceso deliberado para escoger qué beneficios ofrecer (o dicho de otra forma, qué distracciones eliminar). Por ejemplo, el área de recursos humanos averigua lo que la gente necesita mediante encuestas anuales y propone las sugerencias de los empleados. Después, se determina si SAS es capaz de cumplir de manera razonable con cada necesidad al preguntar: “¿Obtendremos un retorno suficiente en términos de tiempo ahorrado por empleado que justifique esta inversión?”. Si la respuesta es sí, SAS provee el beneficio. Si es no, la empresa explica por qué. Aun cuando dice no, SAS se gana la confianza y respeto de los trabajadores, porque se involucró en un diálogo en vez de emitir una decisión arbitraria.

SAS ha dicho que sí a un montón de cosas. En sus instalaciones cuenta con recintos médicos para empleados y sus familiares. Además, cuenta con un jardín infantil Montessori y los niños son bien recibidos en los comedores de la empresa, de manera que las familias puedan almorzar juntas. También hay canchas de básquetbol, una piscina y un gimnasio, lo que facilita que los empleados se ejerciten durante el día. El departamento de Trabajo y Vida de la empresa provee servicios educacionales, de redes y referencias para que los empleados puedan escoger las universidades adecuadas para sus hijos adolescentes o para encontrar la mejor asistencia médica en el hogar para sus padres ancianos. Masajes, lavandería, peluquería y mecánicos de automóviles se ofrecen ahí mismo y a precios rebajados (pero SAS no tiene, por ejemplo, un servicio de cuidado de animales domésticos porque los números no alcanzaban).

Desde luego, estos beneficios significan costos para la empresa, pero piense acerca de las ganancias netas. Los beneficios no sólo hacen que los empleados sean más productivos, sino que también contribuyen a retenerlos, reduciendo así los gastos de contratación y reemplazo. Según Jeffrey Pfeffer, de Stanford University, un destacado académico de las organizaciones que se basan en el talento, SAS ahorra al año unos US\$ 85 millones en ese tipo de gastos. Por norma general, se tarda unos seis meses para que un empleado nuevo absorba el conocimiento técnico, pero se requieren años para que el empleado se empape con la cultura de una empresa y forje relaciones sólidas. Al retener a sus trabajadores, SAS protege y continúa enriqueciendo relaciones de larga data entre sus equipos de ventas y soporte, gente de desarrollo y clientes. Y es en esas relaciones donde reside el capital creativo.

También existen ventajas menos tangibles. Al contar

con atención de salud en la empresa, se reduce el tiempo por el cual los empleados se ausentan debido a visitas médicas. Y los problemas médicos se suelen detectar antes. Como la gente no se ahuyenta por el trámite de obtener una consulta médica y tener que cruzar la mitad de la ciudad para ir a ver al doctor, acuden al médico en la fase temprana de una enfermedad o malestar. De esta manera, la productividad laboral se fortalece y se pierde menos tiempo por razones de salud.

De igual manera, SAS considera que es una inversión subsidiar dos tercios del cuidado infantil, y no como un gasto innecesario. Ello ayuda a los padres a que vuelvan al trabajo, lo que significa que ganan tanto la empresa como los empleados. SAS reconoce y respeta a los empleados que tienen una vida fuera de la oficina. La filosofía corporativa es que si su hijo de 10 años actuará en su primera obra de teatro escolar, uno debe estar ahí para verlo. SAS ha estado tantas veces en el ranking de las mejores empresas para madres que trabajan, que muchas profesionales hacen cola para postular a un empleo.

SAS también se preocupa de reducir los trámites administrativos y otros obstáculos laborales cotidianos. Uno no encontrará la reunión de equipo semanal de dos horas en la agenda de los empleados. La gente se reúne cuando es necesario, y no porque “ya llegó la hora” de hacerlo. El CEO es conocido por levantarse y abandonar la sala cuando una reunión comienza a ser improductiva. La cultura informal fomenta las discusiones espontáneas, y una de las responsabilidades de todo ejecutivo es asegurarse de que la gente que tiene que compartir información esté involucrada en conversaciones mutuas.

SAS no sólo hace hincapié en eliminar las reuniones innecesarias, sino también las anticuadas creencias acerca de la manera correcta de trabajar. Tome un día laboral cualquiera. La creatividad es un asunto inconstante. Muchas veces no se puede confinar a los horarios de oficina. Las ideas no saben de jornadas. Es más importante retener las percepciones creativas—cuando sea que florezcan— que mantener un horario laboral rígido. Así, las guías de jornada laboral flexibles alientan a las personas a comenzar cada día a la hora que más les convenga, lo que refuerza el proceso creativo y permite cumplir las demandas de la vida familiar. Algunos trabajos de SAS sí requieren de horarios fijos. Los paisajistas, por ejemplo, llegan a las 6 a.m. para hacer gran parte de su trabajo antes que el sol caliente demasiado. Pero en general, la flexibilidad es apropiada y los empleados producen más resultados, no menos.

Aunque la prensa ha destacado la jornada de 35 horas semanales que rige en SAS, la verdad es que los empleados muchas veces trabajan más horas para completar un proyecto o cumplir con una responsabilidad. Pero no hay que equivocarse: la empresa está muy lejos de ser una *start-up* de Silicon Valley. La empresa disuade energicamente a sus empleados de trabajar 70 horas a

la semana. “Después de ocho horas, uno probablemente sólo esté agregando migajas”, es un proverbio de la empresa que el CEO y otros han repetido tantas veces, que los gerentes se lo toman en serio. SAS anima a sus empleados a desconectarse un tiempo del trabajo para volver con las baterías recargadas. Se puede confiar en que la gente creativa sabrá manejar su propia carga de trabajo; su impulso interno por lograr cosas, por no mencionar que rinden cuentas ante sus colegas, lleva a un alto nivel de productividad.

Todos somos creativos

Pocas empresas valoran tanto una cultura de trabajo igualitaria como SAS. No existe una dicotomía artificial entre encorbatados y creativos porque todos son creativos. El hecho de que el CEO todavía programe códigos es bastante conocido, pero todos los ejecutivos hacen trabajos prácticos. Gale Adcock, la directora del centro de salud de SAS, es una enfermera que examina a sus propios pacientes una tarde por semana. La voluntad—e incluso impaciencia— de los ejecutivos por subirse las mangas y poner manos a la obra en el trabajo “real” es una señal potente: todos estamos en el mismo equipo, esforzándonos hacia la meta de entregar un producto superior.

La importancia de este punto no es menor. Saber que el jefe de uno entiende y respeta plenamente el trabajo que uno hace—porque él o ella también lo han hecho—tiene varios efectos positivos. Además de sentir que las contribuciones que uno hace son apreciadas, uno probablemente sea menos reacio a hacer preguntas porque sabe que el jefe “entiende”, y uno también tendrá más confianza en sus decisiones. En los negocios abundan las historias sobre ejecutivos que han fracasado en ganarse el respeto de profesionales, técnicos y otros empleados creativos: el rector de una universidad sin credenciales académicas, el decano de una facultad de leyes que no pertenece a la abogacía, el ejecutivo de un estudio de cine que provoca una rebelión entre directores, actores y otros talentos.

Como los colegas en SAS se ganan el respeto mutuo al generar un excelente trabajo, y no por tener un cargo cercano a la punta de la pirámide, la gente no se preocupa demasiado por los títulos. En consecuencia, no es parte de la cultura corporativa guardarse la crítica constructiva u ocultar problemas ante los superiores; hacerlo sólo resultaría en un producto inferior. De hecho, la mayoría de los líderes en SAS tienen una política de puertas abiertas. Y es muy posible que el CEO se asome a la oficina de uno para hacer preguntas sobre el proyecto en el que se está trabajando.

Por muy igualitarias que puedan ser, las empresas creativas necesitan encontrar el rol correcto para sus ejecutivos. En SAS, ese rol es encender la creatividad de la

gente que los rodea. Y los ejecutivos lo hacen partiendo con un montón de preguntas. Como explica Carl LaChapelle, director de la División de Productos de Pantalla: “Si uno les dice a todos, ‘ésta es la manera de hacerlo’, entonces lo único que uno realmente mide en ellos es su destreza mecanográfica”.

Los ejecutivos también reúnen a grupos de personas para facilitar el intercambio de ideas e incitar la innovación. Hace algunos años, por ejemplo, el CEO creía tan fervientemente en la importancia de crear la Enterprise Guide –una aplicación de pronóstico para analistas de empresas y basada en Windows– que reunió a la gente de desarrollo de varias unidades y los instaló en el sótano de un edificio para que pudieran colaborar a tiempo completo con el proyecto. Para ayudar a guiar el proyecto, el CEO mantenía una oficina satélite en el lugar. Tenerlo ahí no sólo motivó al equipo, sino que también amplificó el compromiso que la empresa tenía con este esfuerzo.

Por último, los ejecutivos despejan los obstáculos para sus empleados proporcionándoles cualquier material que necesiten. Larnell Lennon, quien lidera el equipo de pruebas de software, describe su trabajo como “ve y obténlo, ve y obténlo, ve y obténlo”. Cuando alguien de su equipo se le acerca para pedirle un paquete de software o apoyo financiero, él no los bombardea con preguntas. Si la petición es razonable, se ocupa de ella. Tiene confianza absoluta en sus empleados, y viceversa. Si los resultados no son los esperados, eso ya es otra cosa. Pero en sus siete años en el cargo, asegura, nunca ha tenido una sola razón para desconfiar de su gente.

Todo esto no significa que SAS nunca haya tenido problemas con sus empleados. Con sus seductores beneficios, SAS se expone a atraer gente que prefiere disfrutar de éstos en vez de trabajar. La empresa utiliza rigurosas prácticas de contratación para evitar que ese tipo de candidatos entre a la empresa. A veces, los postulantes tienen que esperar una decisión durante meses mientras SAS conduce una profunda verificación de antecedentes.

Pero una vez que pasan la barrera, entran a una cultura laboral altamente colaborativa. Y como tanto los ejecutivos como los pares tienen elevados conocimientos técnicos, se descubre tempranamente si alguien no se desempeña según lo esperado. A esa persona se le da un plan de acción correctivo para mejorar su conducta en los próximos tres meses, o se deja que se vaya de inmediato con un paquete de compensación por su salida. Este proceso le sirve tanto a la empresa como al empleado. Algunos describen la filosofía de SAS como “Duro al contratar, suave al gestionar”. Pero más apropiado sería: “Duro al contratar, abierto al gestionar, duro al despedir”. En otras palabras, SAS tiene un enfoque relajado respecto de los controles, pero su cultura es “alérgica a los holgazanes”.

Sin embargo, no existe castigo alguno por cometer

errores honestos en la búsqueda de mejores productos. La experimentación es crucial para las grandes innovaciones, y algunos caminos no llevan a ninguna parte. De hecho, la directora de I&D, Deva Kumar, sólo se enoja cuando la gente no hace algo, porque la inercia no puede llevar a nuevos conocimientos. Hace algunos años, SAS anunció una nueva división de videojuegos y los ejecutivos permitieron que su gente de desarrollo migrara hacia allá. Cuando la unidad fracasó, no hubo problemas en recibirlos de vuelta. Aunque la iniciativa no prosperó, dejó algunas lecciones valiosas a la dirección y recordó a los empleados que su empresa los apoya, obteniendo así su lealtad.

Mantener clientes satisfechos

Hasta ahora hemos mostrado cómo SAS mantiene estimulados a sus trabajadores y provee beneficios que serían la envidia de cualquier empresa o empleado. Hemos descrito un sistema de gestión que construye compañerismo y confianza. Pero en el mundo de los negocios, al final todo se reduce a los resultados. Existen muchas empresas cuyas políticas de gestión “new age”, o supuestamente ilustradas, las han llevado derechamente a la ruina financiera, y donde entra un nuevo equipo gerencial que impone controles neo-Tayloristas en un intento por revertir el daño. A fin de cuentas, si uno no hace un producto que la gente quiere (o, mejor aún, necesita), la vida será corta. Involucrar a los clientes –la pieza final del modelo de gestión– es lo que contribuye a que SAS no sea un country club para creativos talentosos.

Toda empresa necesita de una audiencia que la mantenga en vilo. Para las que transan en la bolsa, es Wall Street. Claro, también tienen clientes, pero Wall Street es tan rápida e implacable que, en la práctica, es difícil orientarse al cliente si Wall Street quiere algo distinto. Al igual que toda empresa, SAS necesita disciplina, pero como no está abierta a la bolsa la obtiene de sus clientes. Esto tiene grandes ventajas. La principal es que un cliente dice por qué y cómo mejorar, y trabajará con la empresa en ello, mientras que el precio de las acciones sólo indica una aprobación o rechazo. Pero como el mensaje de los clientes es más matizado, también puede ser más ambiguo. Por eso es importante asegurarse de que todos en la organización escuchen la voz del cliente, y que la escuchen con fuerza, claridad y sin filtros, para que sea tan poco ambigua como el precio de una acción.

Día tras día, SAS recibe a través de su sitio web y de sus servicios telefónicos quejas y sugerencias de los clientes, y actúa en concordancia. La empresa también solicita feedback a sus clientes una vez al año, a través de su SASware Ballot en Internet, preguntándoles qué características adicionales les gustaría tener en sus productos. SAS prioriza las quejas y comentarios y los transfiere a los expertos indicados. Los problemas y las sugerencias

son rastreados en una base de datos. Cuando llega la hora de desarrollar la siguiente versión de un software, SAS resuelve todas las fallas que han sido señaladas e incorpora el mayor número posible de sugerencias. Durante gran parte de sus 29 años de existencia, SAS ha implementado las diez solicitudes más pedidas por los clientes. Y ha actuado sobre un 80% de todas las peticiones que ha recibido.

Además, SAS reúne feedback en la conferencia anual de usuarios, que no es el típico evento de promoción. Jeffrey Pfeffer lo describe más como un concierto de Grateful Dead que una tradicional conferencia sectorial. En verdad es un tumulto de energía creativa. Es un foro de dos grupos de *stakeholders* mutuamente respetuosos que se desafían uno a otro para mejorar e innovar.

Imagine por un momento el inmenso potencial creativo de millones de usuarios: profesionales altamente inteligentes que provienen de diversas disciplinas y de 110 países (SAS provee software a 96 de las primeras 100 empresas del *Fortune* Global 500, y a 90% de todas las 500 empresas). Es el mayor y mejor *focus group* que la lealtad puede comprar. Como estos clientes tienen acceso al software más reciente en el mercado, están en una posición única para pensar acerca de qué funcionalidades debería tener el producto que necesitan, y cuáles no. Según el director creativo de marketing, Steve Benfield, es difícil desarrollar software “cuando no se cuenta con una validación externa de un conjunto específico de ideas por sobre otro... Pero descubrir lo que resuena entre aquéllos que están más allá de estas paredes, ¡eso vale oro!”.

Cada vez que los empleados y clientes de SAS interactúan se genera capital creativo. Los consultores y el equipo de soporte técnico no son sólo mediadores, sino que colaboran con los usuarios para inventar nuevas soluciones. Los vendedores no sólo venden software, sino que construyen relaciones de largo plazo y, en el proceso, aprenden cosas sorprendentes acerca de las necesidades de los clientes. SAS tal vez sea la única empresa que en los manuales del producto imprima los nombres de las personas que desarrollaron el software. Los clientes pueden llamarlos, y lo hacen. Y como la lealtad de los empleados es tan alta, esa gente sigue en la empresa y en verdad contesta el teléfono.

La interacción regular entre empleados y clientes, así como el flujo relativamente estable de ingresos en un sector tan volátil, se debe en gran parte al modelo de negocios de planes de suscripción de SAS. La lealtad de los clientes es tan alta que SAS ahorra dinero en publicidad y otros esfuerzos de ventas. Así, un saludable 26% del presupuesto va directamente a investigación y desarrollo. El promedio para empresas de alta tecnología es 10%. Un departamento de I&D bien financiado lleva a mejores productos, lo que lleva a clientes más contentos, lo que lleva a... bueno, usted sabe.

Otro factor en la fidelidad de los clientes es la devoción que SAS tiene por crear productos libres de fallas. Los usuarios de la mayoría de los software se han acostumbrado a aceptar que las fallas en los sistemas son inevitables en los productos recién lanzados. Imagine su sorpresa (y gratitud) cuando ello no es así. Hace 20 años, SAS cometió un error de codificación que fue sumamente costoso. El producto se lanzó al mercado y corregir el problema resultó extremadamente caro para los clientes y el equipo de soporte técnico. Ahí SAS aprendió su lección. Hoy, SAS tiene las pruebas de productos pre-mercado más sólidas del sector. Los equipos de prueba recorren el producto según el punto de vista de la gente que lo desarrolló, y según el punto de vista de los vendedores y los clientes. Si el producto no se puede desarrollar, vender y usar de manera inmediata y poco traumática, SAS lo devuelve al pizarrón.

SAS no pierde tiempo y dinero en parchar algo que debió haber sido intachable desde el comienzo. Un gramo de prevención vale un kilo de soporte técnico. Esto no significa que no se necesite gente de soporte. Pero esos profesionales creativos deberían dedicar la mayor parte de su tiempo, en conjunto con los usuarios, a encontrar maneras de mejorar los productos y las relaciones y no a arreglar problemas que pudieron haberse evitado. Y esto es exactamente lo que ocurre. El tiempo de espera promedio en la línea de soporte técnico es de 34 segundos. Más de tres cuartas partes de las inquietudes de los clientes se resuelven en 24 horas. Se trata de empleados motivados que entregan soluciones de primera a clientes muy contentos.

...

La economía creativa ha llegado a instalarse y las empresas que descubren cómo gestionar la creatividad tendrán una ventaja crucial en la cada vez mayor competencia por el talento global. Creemos que los principios de gestión de SAS pueden ser una guía para los ejecutivos que buscan estimular la innovación, la productividad y el desempeño. Si usted aprovecha la motivación intrínseca de los trabajadores creativos, estimulando sus mentes y minimizando los inconvenientes; si usted derriba las barreras que hay entre ejecutivos y empleados, cerciorándose de que los jefes también sean creativos; si usted aprovecha el talento creativo de sus clientes, en lugar de buscar las nuevas ideas sólo entre sus empleados, y si usted nutre las relaciones de largo plazo con sus usuarios y empleados, podrá multiplicar su capital creativo.

En SAS se ha dado un círculo virtuoso. La rapidez con la que otras empresas puedan readecuar su forma de gestionar a su propia gente creativa determinará la desenvoltura con la que todos seremos capaces de transitar hacia la era creativa. 

Reimpresión R0507L-E