



La verdadera inteligencia del negocio

Fundó y preside SAS Institute, la compañía de software privada más grande del mundo. Fomentó una cultura corporativa flexible, que tiene en cuenta las necesidades de los empleados. Y demostró que las políticas generosas con el personal pueden ser muy rentables.

Pasión por los números

Doctorado en matemáticas y estadística en la Universidad Estatal de Carolina del Norte, Jim Goodnight fundó SAS Institute en 1976, una firma que desarrolla software especializado en analizar datos y calcular correlaciones entre variables; o, dicho en jerga informática, programas de business intelligence, data mining y datawarehousing.

Considerado el líder de negocios más importante de los '90 por la revista *Business Leader*, recientemente participó como moderador en el Foro Económico Mundial de Davos, en Suiza.

Además, Goodnight dicta clases en cursos universitarios y escribe artículos sobre estadística. En 1996 fundó una escuela secundaria en Carolina del Norte, cuyo objetivo es integrar la tecnología al proceso educativo.

A principios de 2000, en pleno auge de las “punto com”, Jim Collins reflexionaba sobre las empresas que se lanzaban al mercado con el propósito de ganar dinero rápido y en abundancia, y contraponía ese modelo al de las firmas con aspiraciones de trascendencia. Collins desafiaba a los emprendedores con la siguiente pregunta: “¿Por cuál opción se inclina usted: crear una empresa para que dure o para venderla?”. Pero el autor de los best-sellers *Built to Last* y *Good to Great* añadía que, en última instancia, se trataba de una distinción artificial. “El verdadero interrogante, el esencial, es el siguiente: ¿su compañía fue creada para trabajar?”.

Jim Goodnight contestaría que sí. Hace casi 30 años fundó SAS Institute, elegida en varias oportunidades por la revista *Fortune* como una de las mejores empresas para trabajar, reconocimiento que también le otorgaron *The Wall Street Journal*, *BusinessWeek*, *Working Mother* y *Fast Company*.

Los especialistas suelen destacar sus políticas de recursos humanos, que establecen jornadas de trabajo flexibles de 35 horas semanales, guarderías gratuitas y servicio médico permanente en la casa central de Carolina del Norte, donde además hay gimnasios, canchas de fútbol, básquet y softball. Hasta aquí, no habría grandes sorpresas: en algunos países también hay jornadas laborales de 35 horas semanales, y son muchas las empresas que ofrecen asistencia para el cuidado de los niños. Sin embargo, Goodnight fue más allá con su idea de “hacerles la vida más grata a los empleados”, y agregó servicios de lavandería gratuitos en los gimnasios (la ropa es devuelta al día siguiente, limpia y perfumada), masajes, clases de golf, de baile africano, tenis y taichi; y, para deleite de muchos, abundantes cantidades de confites M&M todos los miércoles por la mañana. Además de captar la atención de la prensa, las medidas repercutieron en la tasa de rotación del personal, que no llega al 4 por ciento anual.

En la siguiente entrevista, Goodnight habla de la cultura corporativa de SAS y detalla los puntos centrales de su estilo de liderazgo. Sus respuestas, concisas y directas —en las que a veces se mezclan los hitos personales con los corporativos, como si se tratara de las caras de una misma moneda—, revelan la potencia de una idea sencilla: tratar a la gente como a uno le gustaría ser tratado.

Usted fundó una empresa que es considerada, desde hace años, una de las mejores para trabajar. ¿Qué medidas implementó para convertir a SAS Institute en un lugar tan apreciado?



Apuntes sobre SAS

SAS Institute tiene una trayectoria impecable: desde su fundación, en 1976, su facturación creció año tras año, sin interrupciones. De hecho, resistió incólume el estallido de la burbuja de las “punto com”, que hizo temblar el mercado de alta tecnología y terminó con muchas empresas del sector. Según Jim Goodnight, el factor que más contribuyó a la expansión de SAS fue la satisfacción de los usuarios con sus sistemas. “La renovación de las licencias de software es anual —explica—, y si no logramos cumplir con nuestros clientes, al año siguiente

se irán. Por eso, siempre prestamos atención a lo que quieren y tratamos de incorporarlo a nuestros programas.”

Aunque la expansión fue constante y veloz (los ingresos de US\$ 138.000 en 1976 treparon a US\$ 1.530 millones en 2004), Goodnight pretende acelerar el crecimiento. Para el 2005 aspira a un 16,5 por ciento más que en el ejercicio anterior. “Hemos desarrollado el software —dice—; ahora depende de nuestro departamento de ventas y de marketing que ganemos más mercado y aumentemos los ingresos. El año pasado

crecimos el 14 por ciento; en América latina, el aumento fue aún mayor: del 50 por ciento. Nunca estuvimos bien representados allí; ahora incorporamos más personal y abrimos oficinas locales.”

SAS es una compañía privada y, según Goodnight (su principal accionista), por el momento no hay planes de cotizar en la Bolsa. En su opinión, la mayor ventaja de la situación actual es la de poder planificar a largo plazo —por cuanto no deben preocuparse por satisfacer las expectativas de Wall Street— y dedicarse de lleno a los clientes.

Hay que tener en cuenta que cerca del 30 por ciento de nuestro personal se dedica a la investigación y el desarrollo. Para atraer y retener a ese tipo de gente hay que crear un ambiente que estimule la creatividad. Pero, fundamentalmente, tratamos de que haya un equilibrio entre la vida laboral y hogareña de nuestros empleados. Queremos que se sientan bien. Les brindamos servicios médicos, de peluquería, limpieza a seco y masajes en nuestras instalaciones. Y, para quienes desean practicar deportes o ejercitarse, construimos tres gimnasios, canchas de fútbol y pistas para correr.

Una de sus primeras iniciativas fue establecer jornadas laborales de 35 horas; algo bastante inusual en el mundo de la alta tecnología, en el que la eficiencia parecería asociarse con la capacidad de trabajar muchas horas, a veces hasta el agotamiento. ¿Qué les diría a quienes piensan que, para tener éxito o ser productivos, hay que trabajar hasta altas horas de la noche o los fines de semana? ¿Se puede producir más en menos tiempo?

No hay razones para hacer que la gente se quede horas extras en la oficina. En la actualidad, desarrollar programas, por ejemplo, es una tarea mucho más veloz que cuando yo empecé. En esa época trabajábamos de noche porque nos turnábamos para usar la única computadora que había. Hoy, en cambio, todo el mundo tiene la suya en su escritorio; en SAS hay miles de servidores que permiten programar más rápido que antes.

¿Crear una compañía que fuera un excelente lugar para trabajar fue uno de sus objetivos iniciales, o simplemente sucedió?

En realidad, ocurrió de modo natural. Mi filosofía básica fue tratar a la gente como a mí me gustaría ser tratado.

¿Cuáles fueron sus metas al fundar SAS Institute?

Estábamos seguros de que habría suficiente gente dispuesta a pagar por usar nuestro software, motivo por el cual podríamos sobrevivir. Teníamos razón. Ya en el primer año obtuvimos ganancias y, desde entonces, SAS siempre fue rentable.

¿Podría explicar qué lo impulsó a crear su propia empresa?

Empecé en la Universidad Estatal de Carolina del Norte, donde trabajé ocho años, hasta que percibí que allí no podríamos seguir creciendo. La universidad no tenía suficiente espacio y nuestro negocio aumentaba, de modo que abandonamos el ámbito académico en 1976.

Datos y números

Año de fundación: 1976

Sede central: Cary, Carolina del Norte

Cantidad de empleados: 9.521 (4.011 en la oficina central)

Cantidad total de oficinas: 318 (231 en los Estados Unidos; 52 en Europa, Medio Oriente y África; 6 en Canadá; 20 en la región Asia/Pacífico; 9 en América latina)

Inversión en I&D en 2004: 26 por ciento de los ingresos

Alianzas y asociaciones: Más de 300

Clientes: Más de 40.000; entre ellos se cuentan 97 de las primeras 100 compañías de la lista de Fortune 500 de 2004

Usuarios: Más de 4 millones en todo el mundo

Evolución de los ingresos:

1976: US\$ 138.000

1980: US\$ 5,05 millones

1990: US\$ 240 millones

2000: US\$ 1.120 millones

2004: US\$ 1.530 millones

¿Su formación en ciencias exactas influyó de algún modo en su estilo de liderazgo o en su desempeño como presidente ejecutivo?

Sin dudas. Mi capacitación en matemática y estadística me ayuda a analizar los procesos, y tengo un cierto enfoque científico en mi manera de hacer las cosas.

¿Qué actividades suele delegar y cuáles mantiene bajo su supervisión?

Trato de delegar todo lo que puedo y creo que los buenos gerentes deberían hacer lo mismo. Es imprescindible tener gente en la que se pueda confiar la

responsabilidad y la autoridad. Claro que, de vez en cuando, intervengo y hago algunas sugerencias. De hecho, me reúno con los gerentes dos o tres veces por semana y nos cruzamos en las oficinas todo el tiempo, de manera que sé lo que está sucediendo.

De todos modos, usted tiene fama de mantenerse muy involucrado en el trabajo cotidiano; hay varias anécdotas que lo pintan trabajando codo a codo con sus programadores. ¿Es verdad?

Sí. En realidad, hasta hace dos años seguía programando. Pero últimamente dejé un poco de lado esa actividad, porque me piden que dicte conferencias para darle mayor visibilidad a la compañía.

¿Cuáles son las principales lecciones que aprendió en sus casi tres décadas al frente de SAS?

La más importante es que hay que tratar a cada persona como si fuera capaz de hacer un aporte significativo. Si respetamos a quienes trabajan para nosotros y los dejamos a cargo de sus áreas, no nos defraudarán y harán una buena labor. En definitiva, mi trabajo consiste en garantizar que cuidamos a nuestra gente. Si lo hacemos, los empleados cuidarán a los clientes, y éstos, a su vez, a la compañía. Es una especie de triángulo.

¿Con qué criterio se selecciona a los empleados?

Buscamos gente que cumpla con dos condiciones: tener las capacidades necesarias para realizar el trabajo y poder adaptarse a la cultura corporativa. Los individuos que no se ajustan a esos requisitos duran poco en la empresa. La cultura es como un organismo viviente: se cuida a sí misma; es como un sistema inmunológico que rechaza los cuerpos extraños.

¿Quiere decir que quienes no comparten los valores culturales de SAS toman la decisión de irse?

A veces se van, y otras son despedidos. Pero hemos perfeccionado nuestro método de selección y tratamos de asegurarnos de que incorporamos gente que está en consonancia con la cultura de la empresa.

¿Cuáles son, a su juicio, los mejores incentivos para retener a los empleados más talentosos?

Para cualquier investigador, programador, desarrollador o científico, lo más estimulante son los desafíos. Disfrutan de ellos. Proponerles un trabajo desafiante es lo mejor para atraer y retener a la gente talentosa.

¿Puede recordar algún hito clave en su carrera?

Cuando apareció la computadora personal, en 1984, tomamos la decisión de reescribir nuestro sistema en un lenguaje de programación llamado "C", que está disponible en todo tipo de computadoras: desde las personales, hasta las mainframes, pasando por los equipos con sistema Unix. Fue una decisión trascendente, porque pudimos usar el mismo software en diferentes líneas de computadoras.

Hitos en la vida de la compañía

- 1976**
- Fundación de SAS Institute en Carolina del Norte (SAS es la sigla de Statistical Analysis Software). Lanzamiento del primer producto, Base SAS software. Alianza con IBM.
- 1978**
- Crecimiento en la base de clientes: llegan a 600.
- 1979**
- Venta de la primera licencia de software fuera de los Estados Unidos (al banco Databank de Nueva Zelanda).
- 1980**
- Apertura de la primera subsidiaria: la oficina en el Reino Unido.
- 1982**
- Apertura de la primera subsidiaria en la región Asia/Pacífico (Nueva Zelanda). Alianza con Digital Equipment Corporation.
- 1983**
- Creación de un centro de salud en la oficina central, que ofrece servicios médicos gratuitos a los empleados y a sus familias.
- 1984**
- Expansión al terreno de las minicomputadoras (antes, el software de SAS corría sólo en mainframes).
- 1985**
- Apertura de subsidiarias en Japón (Osaka) y Hong Kong. Alianza con Hewlett-Packard.
- 1986**
- Lanzamiento de software SAS (SAS/ML y SAS/Stat) para computadoras personales.
- 1987**
- Apertura de subsidiarias en los Países Bajos, Finlandia e Italia. Reescritura del programa SAS System en el lenguaje de programación C. Alianza con Apple Computer.
- 1988**
- Alianza con Sun Microsystems.
- 1989**
- Puesta en marcha de los servicios de consultoría. La revista *Working Mother* incluye a SAS entre las mejores empresas para madres que trabajan.
- 1990**
- Alianza con Intel.
- 1992**
- Creación del departamento "iniciativas trabajo-vida".
- 1993**
- Apertura de subsidiarias en los Emiratos Arabes, Polonia y Hungría.
- 1994**
- Apertura de subsidiarias en Portugal y Austria.
- 1995**
- Apertura de subsidiarias en Sudáfrica, Tailandia, República Checa y Eslovaquia.
- 1996**
- Apertura de subsidiarias en Brasil, Rusia e Indonesia.
- 1997**
- El número de empleados supera los 5.000. Creación de la división "tecnologías educativas", con el objetivo de desarrollar contenidos web para estudiantes secundarios y universitarios. La revista *Fortune* ubica a SAS en el tercer puesto del ranking de las 100 mejores empresas para trabajar en los Estados Unidos; y *BusinessWeek* en el cuarto lugar de su lista equivalente.
- 1999**
- La revista *CIO* incluye a SAS entre las 100 empresas que se destacan por su excelencia operativa y estratégica.
- 2000**
- Se lanza una agresiva campaña de marca, con nuevo eslogan ("The Power to Know"). Migración del software a la plataforma Linux.
- 2004**
- Lanzamiento de SAS 9, software para business intelligence.

Usted está al frente de la empresa privada de software más grande del mundo, presidió paneles en el Foro Económico de Davos y hasta fundó una escuela secundaria. ¿Qué es lo que más lo motiva?

Me gusta mucho dirigir esta empresa y disfruto de lo que hago. Además, me encanta competir y uno de los desafíos de este puesto es garantizar el crecimiento y ocuparme de que superemos a las firmas rivales. Es un trabajo que nunca termina. ●

© Gestión/Entrevista de Viviana Alonso