

TECNOLOGÍA: ENSAYO

El fracaso de Blockbuster y el éxito de Netflix, lecciones aprendidas y otras por aprender

The failure of Blockbuster and success of Netflix, lessons learned and others to learn

Edición Nº 23 – Agosto de 2015

Artículo Recibido: Julio 04 de 2015

Aprobado: Agosto 10 de 2015

AUTORES

Rocxy Inga Henríquez
Tecnóloga en Informática Biomédica – DUOC UC.
CTH Chile / ISP.
Santiago, Chile.
Correo electrónico: rocxy.inga@gmail.com

Sebastian Caba Gajardo
Tecnólogo en Automatización Industrial
INECO SPA.
Santiago, Chile.
Correo electrónico: cabasebastian@gmail.com

Resumen

Si bien Netflix no aparece en el ranking de Great Places to Work, sin embargo, si aparece dentro de las pequeñas empresas que son favoritas por sus empleados, según informe realizado por Linked in. Algo que nunca pudo alcanzar a ser vislumbrado o pensado por Blockbuster, la conocida firma de arriendo de juegos y video cassettes VHS y DVDs. Existió entre ellos una gran diferencia al pensar sus estrategias futuras, en la forma que Blockbuster enfrentó el arribo del internet en todas las casas, en los dispositivos móviles y el fácil acceso a video streaming de películas. Por lo que en este caso existen dos características: El negocio ofrecía al público atención en horarios establecidos y contaba con su estructura organizacional jerárquica, el cual poseía un

segmento acotado de empresarios que estaban al mando de esta, con el impedimento de tener una visión más global del negocio.

Este artículo no indica que la falla de uno terminó siendo el éxito del otro, sino que plantea una muestra de que fue lo mejor que hizo una de ellas y que la otra pudo haber adquirido antes de llegar a la bancarrota e inclusive, la solución pudo haber estado dentro de sus mismos empleados que la compañía dejó en las calles. Sin ir más lejos, Netflix también fue catalogada por Forbes dentro de las top 10 de las empresas más innovadoras, los motivos: produce contenido original y tiene importantes tratos de distribución con empresas de televisión por cable. Obtuvo 31 nominaciones a los premios Emmy en 2014, gracias a su programación original.

Palabras Clave: Internet, Empresas, RRHH, Empoderamiento.

Abstract

While Netflix is not listed in the ranking of Great Places to Work, however, if it appears in small businesses that are popular for their employees, according to report by Linked in. Something that could never reach or thought to be glimpsed by Blockbuster, the leasing firm known games and VHS video cassettes and DVDs. There was a big difference between them to think about their future strategies in the way Blockbuster faced the arrival of the internet in every home, on mobile devices and easy access to streaming video movies. So in this case there are two characteristics: The business offered to the public attention at set times and had its hierarchical organizational structure, which had a limited segment of entrepreneurs who were in charge of this, with a vision impairment more Global business.

This article does not indicate that the failure of one ended up being the success of the other, but it raises a sign that he was the best one and the other may have acquired before arriving and even bankruptcy, the solution could They have been within their own employees that the company stopped in the streets. Without going any further, Netflix also was ranked by Forbes in the top 10 most innovative companies, the reasons: It

produces original content and has major distribution deals with cable companies. He earned 31 Emmy Award nominations in 2014 thanks to its original programming.

Keywords: Internet, Company, HHRR, Empowerment.

Introducción

Una de las preguntas que nos realizamos es cómo las empresas abarcan la efectividad en las organizaciones y la capacidad de adecuarse a los cambios requeridos para continuar dentro del mercado y no quedar “obsoleto” o fuera del sistema, es así que llegamos al concepto efectividad, la cual se refiere al logro de objetivos de la relación entre el resultado/expectativa que las empresas tienen cuando recién van iniciándose a este mundo tan grande que es el mercado.

Cada empresa debe buscar el equilibrio entre el logro de sus objetivos, funcionamiento, obtención de sus recursos y satisfacción personal de sus constituyentes, siendo estos cuatro criterios genéricos de la efectividad organizacional para optimizar sus estructuras y sistemas de trabajos, dotando de mayor autonomía a sus trabajadores en la toma de decisiones y resolución de problemas, las cuales están haciendo afectadas. Una de las formas para lograrlo es la implantación del trabajo colaborativo.

A pesar de esto, surge otra incógnita en nuestro camino, a lo que nos lleva preguntar de como las empresas llegan a reclutar su personal de trabajadores y el modo de como los integran al funcionamiento normal de la empresa. Llamaremos a esto reclutamiento de personal y se establece mediante un contrato “psicológico de palabra”, que define las condiciones del compromiso del empleado con el sistema, aceptando una cantidad determinada de trabajo y explicitando su lealtad a la empresa. Ellos – por su parte – requieren algo más que recompensas económicas, buscan seguridad, trato humano, relaciones interpersonales gratificantes y apoyo para la realización de sus metas personales.

Siendo el compromiso organizacional la expresión de voluntad de un empleado que se identifica con la empresa y desea seguir activamente en ella, manteniendo un buen

historial de asistencia, apoyando al logro de la misión y visión de ésta, así como el cumplimiento de las políticas de la compañía. Lográndose así índices más bajos de rotación de personal, con el fin de que las conductas innovadoras y espontáneas se obtiene con trabajadores cuyo rendimiento superior alcanza las metas organizacionales y aportan ideas para que esta compañía siga en el mercado, ya que se sienten comprometidos con el sistema, empoderándose día a día y obteniendo resultados positivos.

Pero como lograremos que esto se genere con las empresas que presentan una jerarquía en sus organizaciones, es a través de la Gestión del Cambio, la cual habla a partir de las interrogantes: ¿Dónde estamos?, ¿Hacia dónde encaminarse?, ¿En qué negocio estamos?, ¿Qué cambiar?, ¿Qué tipo de personas nos enfocamos?, ¿Y con qué recursos?, ¿En qué plazo de tiempo?, ¿Con que plan?. Todas estas preguntas se deben responder para poder generar este cambio que se requiere en la compañía, ya que se debe tener enfocado la nueva estructura o giro que la empresa debe realizar para permanecer en el negocio, de lo contrario solo será recordado como una de las ideas innovadoras que no pudo tener éxito en el tiempo, ya que las tecnologías fueron evolucionando pero la empresa no pudo con este sistema, puesto que piensan que gestionar o dirigir es hacer pasar las ordenes de la dirección a las personas empleadas, sin embargo, no comprenden que gestionar es el arte de activar y conjuntar, los recursos intelectuales de todas las personas empleadas al servicio de la estrategia de la organización. Conjugando el poder intelectual de todo su personal, puede una organización hacer frente a las dificultades y turbulencias del entorno de hoy.

Hoy existen diez claves para un cambio organizacional, y dentro de ellas, está la participación activa de sus empleados, compartiendo la visión del proyecto y de la empresa. diciendo cuáles son las metas, qué desean para poder desafiar a los empleados a cambiar el sistema actual por uno mejor, haciendo que tomen conciencia de este cambio, organizándose con pautas y sistema de evaluación de cada uno de ellos, asegurándose de que existe un proceso progresivo, poniendo en práctica la visión de la compañía, siempre en retroalimentación con el personal para que ninguno se

quede atrás de este nuevo comienzo, si no que todos estén a la par y se sientan integrados, no olvidados. Así formaremos nuevas competencias para perdurar en el tiempo, contando con directivos y empleados siendo éstos la fuente de información y comunicación con los clientes.

Es así como llegamos a la empresa Blockbuster, que fue creada en 1985, siendo una de las primeras tiendas en su tipo en el mundo, comenzó en la ciudad de Dallas, Texas, EE.UU, dando servicios de alquiler de videos cassettes, juegos y películas en DVD, en su mejor momento (año 2004) tenía más de 60.000 mil empleados y 9.000 mil tiendas a nivel mundial, privilegiadas por el servicio que esta empresa prestaba. Sin embargo, la tecnología avanzó y este se fue dando con la llegada de los sitios en líneas de distribución digital de entretenimiento online. Con esto, Blockbuster se fue a quiebra de forma inminente, ya que no contaban con estrategias para generar el cambio que necesitaban, si bien era riesgoso y un cambio en su giro sería casi un suicidio, no hubo intentos por hacerlo diferente hasta su declaración de bancarrota en el año 2011. Dish Network, una empresa de TV satelital norteamericana, se hizo de Blockbuster pero tampoco genero un cambio que hiciera renacer la compañía.

Por otro lado, nacía Netflix allá por el año 1997, una empresa diferente de la que hoy conocemos, Netflix se hacía del servicio postal para también arrendar películas a sus suscriptores junto con enviar y recibir de estos en la puerta de su casa los correspondientes CDs, DVDs y además sugería en su sitio web las películas a sus clientes basadas en sus gustos previos. Netflix en esta época resultó ser un competidor mucho más importante, sin embargo, la escala de su negocio era abismalmente diferente a Blockbuster.

Blockbuster tenía una estructura jerárquica muy marcada, claramente un problema al momento de dimensionar 60.000 empleados, Netflix por otro lado, posee hoy 2.189 empleados y una única sede en California, EEUU, lo que le facilita y genera una cercanía mucho mayor entre todos los empleados de la compañía. Esto, más una serie de

factores fundamentales en la gestión, hicieron que la empresa aumentara un 100% valor de acciones en Wall Street en un tiempo de 5 años.

Desarrollo

Los modelos de negocios eran diferentes pero, ¿por qué Blockbuster no pudo contra el streaming de video en internet?. Los títulos que tenían no podían -por contrato- ser subidos a la web para reproducción total o parcial de sus copyrights. Manejaban un número cerrado de copias por las cuales pagó sus derechos y que distribuyó en sus locales, esto absolvía a Blockbuster de pagar más licencias de las adquiridas, por lo tanto, no habría podido reproducir más que esa cantidad de copias. Así los clientes adicionales habrían tenido que entrar en una lista de espera según la disponibilidad de copias, Netflix –en cambio– ofrece acceso inmediato al contenido.

Por otro lado, Blockbuster no contaba con los data centers para subir todo este material y también el mercado de VHS Cassettes y DVDs comenzaba a bajar año a año, quedándose con menos títulos de estrenos de las distribuidoras de películas que no veían en ellos un buen negocio. Acto paralelo, la gente comenzaba a utilizar y suscribirse al servicio de películas en streaming de Netflix, que sí tenía los datacenters, gestionados por una ínfima fracción de los empleados ocupados por Blockbuster. Tenía también algo muy importante: La calidad de los empleados y de sus empleos, siendo ambos de primer nivel.

En EEUU, California, se encuentran las más grandes empresas de tecnología, entre ellas Google, Apple y Microsoft. El éxito de la primera es conocido por su forma de gestionar su personal, otorgando tiempo libre para sus empleados, máquinas de comida gratis, un trato entre jefe-subordinado, entre pares, etc. Todo enfocado en las metas a cumplir. De modo que si estás trabajando un sábado por la noche, ¿por qué no podrías tener libre el día lunes?, pues, simplemente lo tienes.

Esto es algo que ni siquiera teniendo interés en hacerlo, podría haber sido llevado a cabo por Blockbuster.

En la Escuela de Negocios y Dirección de Madrid indican que esto se consigue únicamente con personas responsables y comprometidas con el negocio, sujetos con juicio, curiosidad, coraje en la toma de decisiones. Indican también que “Quizás sea un nuevo rumbo en el planteamiento de los valores que hay que buscar en posibles candidatos a formar parte de la empresa”. En Netflix los empleados no atendían público, estaban en un solo lugar, eran pocos y se fomentaba en ellos la cercanía y la paridad, el libre albedrío en reuniones abiertas de sus empleados, dando capacidad de liderar nuevas ideas y potenciando a los chicos nuevo que recién llegan de la universidad a trabajar en la empresa.

Existen muchas empresas con esta flexibilidad laboral, coinciden en que están relacionadas con tecnología y servicios web, parte del giro que no pudo asumir Blockbuster.

Los expertos concuerdan en que cuando se ofrecen libertades a los miembros de sus equipos, éstas son retribuidas con mayores grados de confianza y resultados de excelente calidad de sus empleados. En lo que concierne a la gestión del tiempo individual, cada cual puede administrarlo de la forma en que más le convenga e incluso tener vacaciones según su criterio. Nuestra visión y perspectiva hacen creer que todos los miembros de una organización pueden alinear sus intereses personales y profesionales, discerniendo cómo se sentirán más realizados, junto con alcanzar los objetivos de la empresa y resolviendo las necesidades de esta.

Como consecuencia, obtenemos un excelente estado de ánimo, máximo desempeño y resultados óptimos. Todo gracias a un excelente sentimiento de comodidad y gratitud. Esta afirmación se refuerza con estudios sobre psicología laboral.

La gestión de Recursos Humanos en Netflix es algo que potenció fuertemente el reclutamiento de talentos. Patty McCord, fue por 14 años la jefa de RRHH de Netflix, luego de su paso por la compañía, construyó lo que se podría entender como la biblia de los RRHH para Silicon Valley, el Business Insider. McCord consideró que en primer lugar,

debes elegir para los equipos de tu empresa a personas “A”, es decir, gente que posee todas las habilidades y herramientas necesarias. En segundo punto, comenta que la lógica y el sentido común funcionan mejor que ciertas políticas formales, ya que en determinadas situaciones permiten tomar mejores decisiones que bajo presión. El tercer punto habla sobre cómo deshacerse con las revisiones formales, cuando éstas dejan de ser precisas en su información. El punto cuatro, comenta que no funcionan los planes de mejoras de rendimiento, ya que los empleados se enfocan en esto y no en el su capacitación constante, ni en una forma de trabajo adecuada. El punto cinco, plantea repensar las políticas de contratación para reclutar personas que ya tienen grandes puestos de trabajo, si bien esto se lee agresivo para quienes están por años en una empresa y el temor a perder sus comodidades, ellos pueden protagonizar cambios drásticos constates y rápidos cada cierto periodo. Finalmente, y no menos importante, tenemos en el punto seis, el que los empleados deben conocer, saber qué significa y sentirse parte del “Alto Rendimiento”.

Reflexiones finales

La confianza en tu equipo delata la sensatez del mismo, lo que claramente podemos considerar un valor dentro de lo que buscan estas empresas.

Estos talentos permiten delegar de excelente manera acciones individuales en miembros del equipo, que actuarán de forma criteriosa. Así, las empresas ganan agilidad y productividad, mientras los empleados se sienten reconocidos por la calidad de su trabajo y las libertades que este le proporciona, se evidencia cómo la empresa se adecua a los cambios de la sociedad con una efectividad organizacional, que requiere que sus empleados estén a gusto, teniendo una retroalimentando la visión y misión de la compañía. Logran éxito en el mercado y ser de los mejores dentro de él. Si los empleados no se sienten satisfechos en su trabajo, tienden faltar con mayor frecuencia, retrasan la entrega de sus labores, interrumpen la realización oportuna del trabajo y bloquean las relaciones productivas con sus compañeros. Por esto, el nuevo objetivo en las empresas de hoy privilegia el papel o “rol”, que refleja la posición de una persona en el sistema jerárquico, con todos sus derechos y obligaciones, poder y su

responsabilidad. Los empleados tienden a sentirse más satisfechos en su trabajo cuando sus papeles están perfectamente definidos, logrando mediante un trabajo en equipo una conducta motivada y la buena comunicación de la empresa.

Esto sumado a un excelente plan de negocios que permita adaptarse en el tiempo, con stakeholders (y contratos) que muestren flexibilidad a los cambios del mercado, harán del éxito el segundo nombre de cualquier empresa que pueda asimilarse a este tipo de negocio. Desafío pendiente –por ejemplo- para Yahoo que cada vez ve más limitadas sus ganancias o Microsoft, que ha dejado de ser el rey de las empresas de tecnología hace muchos años.

Parte de nuestra visión es que cada vez, más compañías adquirirán este tipo de modelos de gestión que les permitan apostar al talento y felicidad de sus corporaciones, haciendo de ellas y aún sin que lo busquen, la certificación, como uno de los Great Places to Work.

Referencias Bibliográficas

Disponibles al 21/07/2015

1. CERDA SILVA, ALBERTO. (20/05/2013). Revista de Derecho PUCV: Una excepción a los derechos de autor para la comunicación pública de obras por pequeñas y medianas empresas. PUCV Valparaíso, Chile. Extraído de SciELO - <http://bit.ly/1dXCHSj>
2. CM3_ENYD Alumnos. (10/02/2014). Blog Escuela de Negocios y Dirección: Caso Netflix: 9 comportamientos para la excelencia. Madrid, España. Extraído de <http://bit.ly/1CDnAJd>
3. IPROFESIONAL. (08/01/2014). iProfesional: Cómo hizo la ex directora de RRHH de Netflix para revolucionar la búsqueda de talentos. iProfesional. Extraído de <http://bit.ly/1aNQ3sp>
4. JUAN CARLOS FERNÁNDEZ. (10/04/2009). SlideShare: Capacidad de adaptación al Cambio. SlideShare. Extraído de <http://bit.ly/1fBlSL>

5. LUNA, NAZHIF. (02/07/2025). Forbes México: Las 10 empresas más innovadoras del mundo. Extraído de <http://bit.ly/1JBz1AZ>
6. REDACCIÓN SDPNOTICIAS.COM. (30/10/2014). Spdnoticias: Las 10 mejores empresas para trabajar a nivel mundial. SDPnoticias. Extraído de <http://bit.ly/1Sk8Hh3>
7. SOTO MARTINEZ, ANGÉLICA DEL CARMEN. (12/06/2006). CODICE: La efectividad en las organizaciones. Universidad Anáhuac Mayab, México. Extraído de <http://bit.ly/1fiv5e5>