



JEFFREY A. SONNENFELD

MAURY PEIPERL

Warner Cable (A)

Jim Gray, presidente de Warner Cable, era un creador de equipos. Entendía la importancia de delegar, tanto para el desempeño de la firma como para el crecimiento de sus integrantes. En el verano de 1988, le preocupaba la efectividad del equipo del complejo de Warner en Medford, Massachusetts, que se encontraba bajo el liderazgo del Gerente General Bruce McKinnon desde diciembre de 1985.

Como responsable de la División Nacional, Gray había dirigido con éxito las operaciones de cable en zonas no metropolitanas con un máximo de rentabilidad. Luego de que Warner comprara la participación de American Express en febrero de 1986, Gray recibió la instrucción de acrecentar el negocio a través de inversiones de capital y una comercialización agresiva. Como presidente, reestructuró y cambió el personal de la oficina corporativa para convertirla en un área de apoyo para el trabajo de campo. A lo largo de varios años, armó un equipo de gerentes de primer nivel, cuyas habilidades se complementaban entre sí y con las de Gray mismo. (Ver el organigrama corporativo que se presenta en el Anexo 1.) Delegó la responsabilidad del estado de resultados y la autoridad operativa al nivel de los gerentes generales de cada uno de los sistemas. Por último, redujo la gerencia media y, de acuerdo con las disposiciones de la Ley de Cable de 1984, había aumentado los ingresos a través de incrementos de precios.

Mientras pensaba en Bruce McKinnon y el sistema de Medford, Gray reflexionó sobre los cambios que había experimentado la compañía durante los últimos tres años.

Warner Cable en 1985

En sus inicios, la compañía, fundada como Warner-Amex, un emprendimiento conjunto de Warner Communications y American Express, lideraba la tecnología en la industria de la televisión por cable. En 1984, la compañía se ubicaba en el sexto lugar entre los operadores de sistemas múltiples (MSO, por sus siglas en inglés) de Estados Unidos, con más de 1,3 millones de suscriptores (Anexo 2). Sin embargo, en 1983, la compañía ya sufría pérdidas de US\$ 100 millones por año.

Había problemas en las operaciones y en la plana ejecutiva. Warner-Amex se había excedido en sus intentos para obtener franquicias en varias áreas urbanas grandes, tales como Pittsburgh y Milwaukee, con la promesa de hasta 108 canales para los abonados, además de una amplia programación local. Drew Lewis, el anterior Secretario de Transporte de los Estados Unidos que se había convertido en el presidente y CEO de Warner-Amex en 1983, decidió renegociar el contrato de Milwaukee. El intento resultó exitoso y Warner-Amex logró llegar a un nuevo acuerdo que reducía drásticamente la cantidad requerida de canales y liberaba a la compañía de sus promesas anteriores de programación. En Pittsburgh, sin embargo, la compañía decidió vender su sistema, en el que había

El caso de LACC número 416-508 es la versión en español del caso de HBS número 489-092. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase y no como para servir de avales, fuentes de datos primarios, o ilustración de una gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright 1989 President and Fellows of Harvard College. No se permitirá la reproducción, almacenamiento, uso en planilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso de Harvard Business School.

invertido más de US\$ 100 millones, a la firma con sede en Denver Tele-Communications, Inc. (TCI), el operador más grande del país. El alto precio de la venta del sistema le permitió a Warner-Amex deshacerse de un activo que no era rentable y, a la vez, reducir su deuda de US\$ 750 millones. Las decisiones relacionadas con Milwaukee y Pittsburgh le permitieron a Warner-Amex reducir sus pérdidas en 1985 y dedicarse a incrementar sus ingresos.

La industria de la televisión por cable

La tecnología básica de la televisión por cable había existido desde la década de 1950 y la industria se desarrolló, inicialmente, con el fin de brindar un medio para recibir transmisiones televisivas en áreas remotas. El advenimiento de las comunicaciones satelitales y los controles computarizados a mediados de la década de 1970 generaron nuevas posibilidades para las aplicaciones de la televisión por cable. Durante muchos años, sin embargo, la mayoría de las comunidades carecieron de sistemas de televisión por cable debido a la falta de acuerdo entre los distintos grupos de interés involucrados.

El establecimiento de un sistema de televisión por cable requería kilómetros de cableado en una zona determinada. Para lograr el punto de equilibrio con un sistema, un operador corriente debía lograr una tasa de penetración (suscriptores por viviendas en zonas cableadas) de por lo menos un 30% y, para que un sistema obtuviera ganancias consistentes, resultaba deseable contar con una tasa de penetración de 50% o más.

Debido a que la televisión por cable siempre había estado regulada como un servicio público –una industria monopólica importante para la salud de una comunidad– y no como un emprendimiento de alto riesgo de entretenimiento discrecional, las tarifas que podían cobrar los operadores estaban controladas. En consecuencia, los operadores de televisión por cable se encontraban en desventaja frente a otros mecanismos de prestación de servicios televisivos, tales como la televisión satelital, que no tenían que hacer inversiones en hogares que no se suscribían y cuyas tarifas, en general, no estaban reguladas.

La Ley de Televisión por Cable de 1984 cambió el panorama de la industria radicalmente. Desreguló, en el curso de dos años, las tarifas que cobraban los operadores; permitió a los operadores aumentar sus márgenes de ganancia sin aprobación local, y estableció ciertas cláusulas de renovación que aseguraban la estabilidad a largo plazo para los sistemas bien manejados. De esta manera, los sistemas que habían parecido destinados a perder podrían volverse rentables mediante los aumentos de tarifas a los abonados; de hecho, los precios pronto aumentaron hasta un 50% en ciertas zonas. Se alentó así una ola de adquisiciones, ya que los grandes operadores ahora estaban dispuestos a hacerse cargo de los sistemas sin éxito con el fin de construir redes amplias y aprovechar las economías de escala.

También cambió la naturaleza de la competencia en la industria. En lugar de competir entre ellos por las franquicias locales, que, a esa altura, ya se habían otorgado y estabilizado en su mayoría, los operadores de cable competían por la atención de los clientes con la televisión abierta, la televisión satelital y los videos. La mayor fuente de ingresos –los abonados de los suscriptores– no se modificó, pero comenzó a incrementarse con canales premium como Disney, Showtime, HBO y Playboy, que los abonados podían adquirir por un recargo mensual.

Las pérdidas de los sistemas de televisión por cable a principios de la década de 1980, sumadas al deseo de lograr economías de escala, condujeron a la consolidación de la industria en la segunda mitad de la década. Además, la desregulación de la industria a principios de 1987 permitió a los operadores de televisión por cable aumentar sustancialmente sus tarifas para los consumidores; este

cambio generó posibilidades para importantes ganancias futuras.¹ A su vez, aumentaron las adquisiciones, ya que los sistemas más grandes estaban dispuestos a pagar precios por suscriptor cada vez más altos en sus ofertas de adquisición.²

Como las inversiones de capital iniciales ya estaban resueltas, los operadores solo esperaban ganancias para el futuro, lo cual se reflejaba en adquisiciones que alcanzaron un nivel de US\$ 8.600 millones en 1986, más que en toda la década anterior. Además, los sistemas más grandes continuaron incrementando su participación de mercado: el líder del mercado, TCI, llegó a contar con 8 millones de abonados en 1987, lo que representaba el 18,5% del mercado total.³ Los ingresos de la industria también se dispararon hasta llegar a una estimación de US\$ 16.000 millones para 1987, en comparación con menos de US\$ 1.000 millones en 1976.

El auge del mercado también despertó interés fuera de la industria. Por ejemplo, en julio de 1988, la Comisión Federal de Comunicaciones analizaba la posibilidad de permitir que las compañías telefónicas locales ofrecieran servicios de televisión por cable en sus áreas de prestación.

Warner Cable percibió la gran necesidad de responder a las necesidades del nuevo contexto de mercado. Jeff Schwall, vicepresidente ejecutivo de finanzas y director financiero, explicó: “Durante muchos años, nos destacamos en los aspectos técnicos, pero no en las áreas de atención al cliente y marketing. Ahora, nuestros gerentes generales, en la industria en general, no tienen las habilidades comerciales necesarias”. Chuck Ellis, vicepresidente ejecutivo de operaciones, agregó:

Poca gente entendía la misión de atención al cliente. La perspectiva anterior era que todo lo que había que hacer era cablear y la gente nos venía a buscar. Ahora, cuando entramos en los mercados metropolitanos, tenemos que darnos cuenta de que los clientes tienen otras opciones.

El complejo de Medford

Cuando Bruce McKinnon llegó en 1985, el complejo de Warner en Medford ya había pasado por una serie de gerentes generales y varias consolidaciones de planta.

Las oficinas de Warner estaban ubicadas en un depósito reciclado y atendían a todas las franquicias de Warner en nueve suburbios contiguos en la zona norte de Boston. La base total de suscriptores a fines de 1985 alcanzaba un total de alrededor de 64.000 hogares, lo que representaba una penetración del 54% (Anexo 3). Warner también contaba con dos oficinas satélites, donde los clientes podían pagar sus cuentas. La oficina satélite de Wakefield incluía el estudio de producción y el grupo de ventas y marketing.

Había habido varios cambios y compras entre tenedores de franquicias en los últimos años y Medford era uno de los muchos grupos de televisión por cable que se habían generado por la consolidación de un operador en una zona determinada. Excepto por los grupos que todavía estaban en Wakefield, todas las operaciones separadas ya se habían integrado en Medford en 1985.

¹Wall Street Journal, 9/17/87.

²New York Times, 21/7/88.

³New York Times, 15/7/88.

Medford se dividía en cuatro áreas principales: negocio, atención al cliente (que reportaba al gerente del negocio), ventas y operaciones técnicas (Anexo 4). El área de negocio incluía finanzas y procesamiento de datos. El área de atención al cliente contaba con operadores telefónicos que, conectados a una base de datos de clientes, atendían llamados sobre servicio, facturación y horarios. El área de ventas y marketing estaba formada por una fuerza de ventas directas y telemarketing. El área técnica incluía los sectores de instalación, mantenimiento (subdividido en mantenimiento preventivo y por demanda), construcción de MDU (unidades de viviendas múltiples –por ejemplo, edificios de departamentos), un depósito y un taller de reparación de decodificadores. El trabajo de instalación se realizaba, fundamentalmente, a través de contratistas, mientras que los demás grupos estaban formados por empleados de Warner.

Aparte de la estructura de reporte directo al gerente general de Medford, había otras cuatro áreas: ventas de publicidad, gestión de proyectos (que manejaba la reconstrucción de sistemas antiguos), asuntos comunitarios (que se encargaba de las disputas de franquicias y otros temas locales) y marketing. Estos grupos reportaban a las áreas corporativas en la sede central de la División Nacional de Warner, ubicada cerca de Columbus, Ohio. (La División Metro estaba totalmente separada y abarcaba los grandes sistemas metropolitanos. Tenía su sede central en Bluebell, Pennsylvania.)

El depósito de Medford almacenaba y asignaba el equipamiento de televisión por cable – mayormente, decodificadores– para la red de clientes. Los decodificadores se instalaban en los hogares de los clientes para permitir que los televisores seleccionaran y mostraran las señales de cable. Algunos decodificadores también decodificaban los canales premium a los que se suscribían los clientes. Los decodificadores eran los componentes más costosos de la red y siempre escaseaban. También había robos de decodificadores por parte de clientes y empleados, quienes los podían vender por hasta US\$ 200 en el mercado negro.

La situación de Medford en 1985

Si bien era rentable, el sistema de Medford había sufrido una caída notable de resultado operativo neto en 1984 (Anexo 5) y todavía no se había recuperado en el otoño boreal de 1985. Las utilidades de Medford eran bastante inferiores a las que habían logrado los sistemas de cable comparables.

No obstante, tal vez el problema más grave de Medford en 1985 radicaba en el ambiente de trabajo. “Era un caos”, dijo Nora Cook, representante de atención al cliente (CSR, por sus siglas en inglés) en ese momento. “Todo estaba mezclado. Los llamados por problemas estaban pendientes por dos meses. Todos odiaban a Warner Cable. Nuestra gente quería dejar los uniformes en el camión.”

Sylvia Rice, quien ahora se desempeñaba como despachadora, comenzó a trabajar como representante de atención al cliente:

Cuando ingresé en el área de atención al cliente y atendía los teléfonos, si uno tenía un problema con algo de ingeniería o con algo del campo, no había adónde llevar ese problema. No se podía hacer otra cosa que escuchar al cliente y tratar de mostrar empatía. Pero no se podía hacer nada al respecto porque no había una gerencia que quisiera ocuparse o escuchar lo que uno tenía para decir... En cuanto a los clientes, bueno, [la gerencia] no trataba con los clientes. No querían hablar con los clientes...

El ambiente de trabajo negativo causaba otros problemas serios:

Teníamos problemas tanto con los contratistas como con el personal propio. Incluso nuestra propia gente robaba decodificadores. Algunos les vendían los decodificadores a personas indocumentadas. Iban a dos o tres casas y solo le informaban una visita al despachador.

La desmotivación general se reflejaba un alto nivel de rotación. En promedio, los técnicos de reparación se quedaban en Warner unos pocos meses; los representantes de atención al cliente, en general, solo duraban unas semanas. “Era impresionante”, recordó McKinnon. La situación no era mucho mejor en la plana gerencial, como lo demostraba la cantidad de predecesores que había tenido McKinnon. Varios gerentes solo permanecieron en sus puestos unos pocos meses y, luego, se marcharon o fueron reemplazados.

En 1985, la superficie del depósito reciclado, cuya mitad se utilizaba como garaje para la flota de camiones de Warner, ya no alcanzaba. La oficina corporativa de Warner había considerado transformar el espacio de garaje en más oficinas, pero, hasta ese momento, había rechazado la inversión necesaria. Por lo tanto, el predecesor de McKinnon había negociado el alquiler de oficinas en un edificio adyacente, arriba de un banco, donde se mudaron el área de atención al cliente y las oficinas del gerente general y del gerente de negocio. A diferencia del edificio anterior, estas oficinas eran modernas y tenían aire acondicionado. Si bien había aliviado los problemas de espacio, la mudanza agrandó aún más la brecha sustancial entre el área técnica y el resto del complejo.

El área técnica era el único sector sindicalizado de la fuerza laboral. Los 30 técnicos de Warner – todos hombres- contaban con la representación de la Delegación 1373 del Sindicato de Trabajadores de Comunicaciones de Norteamérica. El contrato sindical a tres años firmado en 1984 establecía tasas de salario mínimo para todos los miembros del sindicato. “Eso hace que sea justo, de modo que si alguien no merece más –digamos, por ejemplo, un charlatán- no cobra más”, dijo Ralph Collins, el secretario tesorero del sindicato en 1985, quien luego asumió la presidencia. “La desventaja radica en que esto también impide que alguien que se desempeña bien gane mejor.”

El sindicato tenía una mala imagen frente a los gerentes, que pensaban que protegía a los trabajadores con mal desempeño e, incluso, a los delincuentes. “Este sindicato defiende a la gente que es una amenaza para la sociedad”, sentenció un gerente.

Por el otro lado, algunos miembros del sindicato consideraban que la gerencia era demasiado inestable. Cliff Faes, delegado sindical en ese momento, señaló:

Es un negocio transitorio para la gerencia. Se trata casi de una guerra por el talento. Uno se imagina a Bruce McKinnon y su pequeña banda de forajidos saltando de una compañía a otra. Dejan que Warner los entrene y, luego, se van... Rechacé una posición gerencial por el alto nivel de rotación de la gerencia. Cuento con la protección del sindicato. Si formara parte de la plana gerencial, podrían echarme.

Las carreras en Medford

Varias personas señalaron que, en general, se consideraba a Warner como un paso previo a otros trabajos, en especial en compañías de servicios públicos, tales como las empresas locales de telefonía y electricidad. En 1985, los salarios de Warner no resultaban competitivos con los de las compañías de servicios públicos y otras empresas de servicios de la zona de Boston y sus alrededores, lo que dificultaba la retención de los empleados con buen desempeño.

Los empleados no vislumbraban la posibilidad de hacer carrera dentro de Warner. Si bien era posible que los Representantes de Atención al Cliente ascendieran al nivel de supervisor, había muy pocas posiciones de ese nivel. Avanzar más allá del nivel de supervisión hacia el estrato gerencial resultaba poco frecuente; era igualmente probable –o, incluso, más probable, para algunos– que la compañía buscara candidatos fuera de Medford para ocupar esas posiciones. Tampoco había ningún sistema de rotación entre puestos que permitiera a los empleados mejorar su conjunto de habilidades. Por último, muchos de los trabajos en Medford no otorgaban una sensación de logro tangible.

Sin embargo, la gente ingresaba a trabajar en Warner Cable por una variedad de razones. Mary Downey, supervisora de atención al cliente, explicó: “Me gusta la industria de la televisión por cable porque tiene un ritmo veloz y es cambiante. Esta es una empresa joven que está creciendo. Eso es importante para mí”.

Lucia Arno-Bernsen, gerente de telemarketing, también se sentía atraída por esta industria:

Me encantaba. Había algo en este sector que resultaba muy atrayente. Creo que me gustaba, al haber sido siempre medio rebelde, que, cuando surgió la televisión por cable, ya no había que mirar los canales 4, 5 y 7 nada más. Fundamentalmente, me interesó Warner Cable porque habían sido pioneros.

Cliff Fales ingresó en Warner para tener un trabajo estable que le permitiera mantener un cierto grado de independencia. Anteriormente, había trabajado como yesero independiente, pero había carecido de estabilidad en horarios e ingresos. Como técnico de mantenimiento de Warner, era directamente responsable de los equipos y los clientes, estaba afuera gran parte del tiempo, y contaba con un horario regular, un sueldo fijo y la protección del sindicato.

Sylvia Rice dijo que había comenzado a trabajar en Warner Cable específicamente para ver por qué la compañía atendía tan mal a las comunidades. Era amiga del alcalde de Medford de ese momento, quien le había prometido informalmente que podría ayudar a resolver algunos de los problemas con el sistema de televisión por cable de la comunidad.

Kathy Kelley ingresó en busca de experiencia y capacitación profesional. Al principio, se sintió desilusionada: “Creí que me capacitarían, pero estaba muy, muy, muy equivocada. Me quedé porque tenía que hacerlo. La mayoría de los representantes de atención al cliente que entraron conmigo se fueron antes de que pasaran 60 días”.

Bruce McKinnon

Bruce McKinnon, hijo único, creció en Boston. Su padre, que había sido infante de marina, era policía en Back Bay. Según Bruce, “A los policías de allí los elegían porque medían más de 1,80 metros y pesaban más 90 kilos”. El padre de McKinnon participó en la actividad política de la ciudad, ya que manejó la campaña para las elecciones de gobernador del ex alcalde de Boston Kevin White. Bruce describía a su padre como “autoritario” y “un soldado silencioso”, pero se comparaba con él continuamente:

Representa la vara con la cual compito... En todos los aspectos, lo supero, pero él tiene una tonelada de sentido común. A medida que maduro, me doy cuenta de que es mucho más de lo que parece. Claramente, lo he derrotado en el aspecto monetario. Pero le ha ido bien.

La primera experiencia de McKinnon con Harvard tuvo lugar cuando observaba a su padre dirigiendo el tránsito afuera del estadio antes de los partidos de fútbol americano. Su padre le dijo:

“Hay una competencia entre cerebros y músculos. Aquí es donde producen cerebros; tal vez puedas entrar con los músculos”. Luego de asistir a Boston Latin School, McKinnon recibió una propuesta para formar parte del equipo de fútbol americano de Harvard, donde jugó en la línea ofensiva y completó sus estudios en el área de gobierno.

Durante el verano de 1982, entre su primer y su segundo año en Harvard Business School, McKinnon trabajó en la división de Star Market de Jewel Tea, Inc. Cuando cursaba su segundo año, un profesor le comentó sobre una oportunidad en Continental Cable en Lawrence, Massachusetts. McKinnon aceptó una posición y pronto asumió las responsabilidades de gerente general. “Era bastante pueblerino; me gustaba Boston”, recordó. “Parecía algo emprendedor. No sabía que el sindicato [allí] recién se estaba organizando.”

Un año y medio más tarde, los empleados le quitaron la certificación al sindicato. McKinnon jamás tuvo que negociar con los delegados sindicales, aunque, recordó, hubo algunas amenazas. Su estrategia consistió en concentrarse en las quejas legítimas de los miembros del sindicato, quienes, dijo, “solo buscaban respeto y reconocimiento”. Al final, el mismo hombre que había organizado el movimiento sindical escribió una carta a la Junta Nacional de Relaciones Laborales (NLRB, por sus siglas en inglés) para pedir que le retiraran la certificación al sindicato.

La segunda experiencia laboral de McKinnon en la industria de la televisión por cable se desarrolló en el área de atención al cliente. Cox Cable Communications lo fue a buscar a Continental y lo contrató como director de atención al cliente en Atlanta, donde trabajó con un equipo de consultores de McKinsey and Company para desarrollar medidas de efectividad de servicio en los grandes sistemas de Cox. Luego, Cox lo envió a la ciudad de Oklahoma, como segundo gerente, donde McKinnon tuvo “enorme enfrentamiento de estilo” con el gerente general.

Cuando Warner Cable lo llamó para una entrevista para la posición de gerente general en Boston, McKinnon casi dejó caer el teléfono. Tuvo la entrevista un viernes a la tarde y “estaba tan convencido de que era la persona indicada para el trabajo que renunció el lunes siguiente, aunque todavía no había recibido una propuesta”.

El diseño de una reestructuración

Un desafío importante que McKinnon enfrentaba en Medford radicaba en la selección de buenos talentos. Descubrió que una de dos condiciones era necesaria para que los candidatos aceptaran un trabajo en Medford: o querían ir a Boston (en especial, aquellos que querían volver a esa ciudad) o lo conocían a él o a su reputación y querían formar parte de su equipo. En consecuencia, mucha de la gente que trajo a trabajar con él durante los tres años siguientes provenían de la ciudad de Oklahoma y habían conocido a McKinnon en Cox o eran empleados de los sistemas de televisión por cable de Continental en los alrededores de Boston.

Durante algunas semanas luego de su llegada a Medford, McKinnon dedicó su tiempo a observar y escuchar, pero, a principios de enero, ya estaba listo para entrar en acción. Como señaló más tarde,

De los 24 gerentes que estaban aquí cuando llegué, 23 ya no están. No eché a ninguno de ellos, pero sí les puse una enorme presión. A la mayoría los descubrí mintiendo en sus informes. Yo era el primer gerente general en 10 años que era, además, cliente: mientras que todos los demás vivían en New Hampshire, yo vivía en Winthrop, dentro del área del sistema... Fui el primer gerente general que cuestionó seriamente la ética laboral de la gente.

McKinnon creía que la calidad de servicio, ya fuera del área técnica, ventas, finanzas o por teléfono, consistía, fundamentalmente, en el resultado del cuidado y el esfuerzo que cada empleado dedicaba a desempeñar bien su trabajo. Describió su enfoque de contratación de personal en los siguientes términos:

Uno busca una ética de trabajo. Los candidatos dicen cosas como: "Trabajé para pagarme los estudios". O cuentan que viven en un apartamento en el segundo piso de la casa de sus padres y realmente quieren tener su propia vivienda. Mi ideal es una divorciada, una madre que tiene dos hijos y trabaja. Me encantaría conseguir muchas así. Tienen una gran ética de trabajo.

McKinnon comenzaba su jornada laboral con la revisión de las tarjetas de encuestas que se enviaban a un tercio de todos los clientes luego de una visita de instalación o reparación. Las tarjetas contenían preguntas sobre la puntualidad, la amabilidad y la efectividad de los técnicos y solicitaban los comentarios de los clientes. Cuando los técnicos se enteraron de que el nuevo gerente general leía cada una de las tarjetas y colocaba algunas de las tarjetas en una cartelera para que todos las vieran, tuvieron que adoptar un enfoque más orientado al cliente en su trabajo. Los representantes de atención al cliente que atendían los teléfonos también descubrieron que se monitoreaba la calidad de su trabajo: cantidad de llamados atendidos por día, cantidad de llamadas perdidas, cantidad de llamadas repetidas y demás.

McKinnon había entrado en Warner en un momento en que la compañía, en ese momento bajo la conducción del Presidente de la División Nacional Jim Gray, impulsaba su sistema hacia una orientación centrada en la atención al cliente. Para promover la orientación al cliente, McKinnon realizó varios cambios gerenciales. Contrató a Glenn Oakley, gerente de marketing y ventas, y a Beth Romanelli, gerente de atención al cliente, de Continental. Promovió a Bruce Bjorkman a la posición de gerente de operaciones técnicas. McKinnon también contrató a otro gerente de Warner que se encontraba en Florida, Doug Whiting, quien había trabajado en Medford dos años antes y regresó para convertirse en el gerente de negocio de McKinnon, a cargo de las funciones de Sistemas de Información Gerencial (MIS, por sus siglas en inglés) y finanzas.

McKinnon exigía que sus empleados trabajaran mucho y se centraran en los clientes, pero lideraba con el ejemplo. Además de trabajar 65 horas por semana en la oficina y leer todas las opiniones de todos los clientes, McKinnon decidió que la compañía necesitaba tener una presencia más destacada en la comunidad, por lo que comenzó a transmitir un programa llamado "Warner Corner" los jueves por la noche en el canal de cable local. McKinnon, el anfitrión del programa, se sentaba frente a la cámara del estudio de Warner en Wakefield y recibía llamados de clientes para hablar del sistema de televisión por cable.

McKinnon también heredó la responsabilidad por la reconstrucción física de la mayor parte de la red de cableado de las nueve comunidades que atendía Medford. Parte del cableado original ya tenía más de 20 años de antigüedad. La reconstrucción, que comenzó en 1983, constituía el proyecto de reconstrucción más grande desarrollado por Warner hasta entonces. McKinnon pronto se dio cuenta de que "... no estábamos en condiciones de manejar nuestra base existente de clientes, mucho menos de desarrollar una base nueva de clientes y hacer la reconversión de la gente a un sistema nuevo". No obstante, McKinnon veía una oportunidad en la reconstrucción: no solo mejoraría la calidad técnica del servicio de Warner, sino que serviría también como un símbolo de la revitalización que McKinnon trataba de desarrollar en el complejo de Medford.

McKinnon intentó encarar la desventaja de la compensación. Mediante una constante presión a la sede central de la compañía, que incluyó el envío de una fotografía de una marquesina de un local de

Burger King que ofrecía como sueldo inicial un salario más alto que el ganaban los empleados de Warner en ese momento, logró una mejora para el ajustado mercado laboral de Boston.

McKinnon también reconocía la necesidad de que los empleados tuvieran cierto nivel de diversidad y posibilidad de progreso en sus trabajos. Por lo tanto, trató de que la gente cambiara de área cada vez que fuera posible. Por ejemplo, se le pidió a la gente de marketing que estudiara las implicancias financieras y técnicas de sus programas y que las analizara con la gente de las áreas afectadas. Se reasignaron a varias personas de un área a otra y varios empleados pasaron a desempeñarse en nuevos puestos, como el control de calidad de instalación. Asimismo, McKinnon ayudó a los gerentes que habían llegado al límite de su desarrollo laboral en Medford a buscar otras oportunidades dentro de Warner. Pronto, otros gerentes generales lo llamaban en forma regular para solicitar “graduados de Medford”.

Los cambios en Medford

“La reestructuración se dio casi de la noche a la mañana. O hacías lo que Bruce quería o lo escuchabas gritarte.”

Este supervisor se hizo eco de los comentarios de muchos empleados del complejo de Medford que participaron en la reconstrucción, rearmado y revitalización de la planta, los productos y la organización. En junio de 1988, el sistema de Medford ya contaba con una ganancia operativa de 44,4% con una facturación anual de US\$ 27 millones. Se trataba del tercer sistema no metropolitano más grande dentro de Warner Cable, pero, a pesar de sus mejoras, todavía se encontraba lejos de los más rentables. Su base de suscriptores había aumentado a 77.000 usuarios y su tasa de penetración se había incrementado de 54,3% a 57,3% en el mismo período. (Ver el Anexo 3.)

En el verano boreal de 1985, el 75% de la fuerza laboral existente en Medford había ingresado durante la conducción de McKinnon. Toda la jerarquía gerencial era nueva, aunque varios supervisores habían ascendido de los niveles de jornales por hora.

El recableado de la mayoría de las comunas a las que atendía Medford generó enormes mejoras en la calidad de las señales de Warner, la cantidad de pedidos de reparación y el nivel de servicio. En su mayor parte, el sistema ya era “direccionable”, lo que quería decir que los clientes podían ordenar películas y eventos especiales anunciados con anticipación y la computadora de Warner podía habilitar a los decodificadores de los distintos hogares para que recibieran la programación solicitada. La computadora también podía facturar los programas especiales solicitados en las cuentas de los clientes correspondientes –de allí el nombre que recibió este nuevo producto de programación: pago por consumo (“pay-per-view”). Este producto crecía con rapidez en 1988 y prometía incrementar los márgenes de Warner en el futuro.

La concentración de McKinnon en la atención al cliente y la calidad había generado ciertos enfoques nuevos en las áreas de instalación y servicio. Warner ahora ofrecía la opción de instalación en el día, así como visitas de reparación matinales, vespertinas y nocturnas, programadas por separado. “Estamos mucho más orientados al cliente”, explicó Jean Noel, del departamento de finanzas. “Antes, nuestro foco de atención era interno. Se ha dado un giro de ciento ochenta grados.”

Se difundieron los programas de calidad en el sistema. El departamento técnico realizaba reuniones de calidad quincenales, a las que McKinnon solía asistir. En estas reuniones, se monitoreaban las tareas de reconstrucción, las instalaciones y los pedidos de reparación, con indicadores numéricos de calidad y/o productividad para cada una de las áreas. Se felicitaba a los empleados que habían realizado bien sus trabajos, en especial cuando los clientes los elogiaban por

escrito en las tarjetas de encuesta de calidad. Cada uno de los tres grupos técnicos (instalación, mantenimiento de planta y mantenimiento de demanda) ofrecía un premio de calidad al empleado del mes, quien recibía un par de botas nuevo o un premio similar.

Además, los contratistas de instalaciones recibían US\$ 20 por cada instalación correcta, pero sufrían un cargo de US\$ 50 si era necesario volver al domicilio a corregir un error de instalación. Los técnicos de reparación que detectaban conexiones ilegales cuando estaban en la calle recibían US\$ 10 por cada conexión ilegal que informaban. El personal de ventas recibía comisiones por clientes nuevos y pedidos de canales pagos adicionales. También se incentivaba a los representantes de atención al cliente para que ofrecieran canales nuevos a la gente que llamaba.

La orientación al cliente también resultaba igualmente importante para el flujo de fondos. James Davis era el supervisor de crédito y cobranzas:

Quando entré a trabajar en 1986, nuestro gasto mensual por falta de pago era de US\$ 56.000. Se nos estaba yendo de las manos... dejábamos las cuentas impagas entre tres y cuatro meses porque Warner Cable jamás se ocupaba del cliente... Ahora hemos creado un departamento nuevo. Siempre hay cooperación de la gerencia. Bruce es el tipo de directivo que se asegura que uno tenga las herramientas que necesita.

En 1988, los gastos de morosidad ya habían bajado en forma sustancial. En parte, el drástico descenso se debía a una innovación llamada "Discomanía". Un sábado al mes, los equipos de técnicos de reparación recorrían los domicilios de los clientes morosos y, con amabilidad, solicitaban el pago adeudado, al tiempo que les informaban que, si no se realizaba el pago, se desconectaría el servicio. Los técnicos informaron que muchos clientes, sorprendidos por la estática que de pronto reemplazaba el partido de fútbol en la pantalla, pagaban su deuda en el momento.

En 1988, muchos empleados se sentían mejor con respecto a la compañía ahora que avanzaban hacia una serie de metas bien definidas y adecuadas. "A la gente le importa su trabajo ahora", informó Jean Noel.

Otros concedían que se había logrado cierto avance, pero estaban más preocupados por el ambiente laboral. Beth Romanelli, gerente de atención al cliente, dijo: "No es divertido trabajar en un lugar donde todo genera alarma general."

Carreras McKinnon había priorizado la reducción de los altos niveles de rotación de Medford. En un informe a Gray que escribió en agosto de 1986, refirió que el personal de atención al cliente y el del área técnica operaban a la mitad de la tasa de rotación del año anterior. No obstante, de los 16 gerentes que McKinnon enumeraba en un organigrama incluido en el mismo informe, 10 se habían marchado en agosto de 1988. De esos 10, dos habían ascendido a posiciones en otros sectores de Warner; el resto había abandonado la compañía. El nuevo organigrama de Medford se presenta en el Anexo 6.

Sin embargo, había gente que había comenzado a considerar la posibilidad de desarrollar una carrera de largo plazo en Medford; McKinnon había negociado aumentos de salarios para muchos de los empleados; los sueldos de Medford ahora resultaban "exorbitantes" para Warner Cable, aunque algunos empleados se quejaban de que todavía no resultaban competitivos en el mercado laboral de Boston. McKinnon también trató de promover la delegación de responsabilidades hacia los niveles inferiores, lo que obligó a la gente a adoptar una visión más amplia del negocio y a trabajar con otras áreas, de ser necesario, para hacer su tarea. Si bien estas medidas no eran comunes, sirvieron bastante

para aliviar la sensación de atascamiento de los empleados que enfrentaban cuellos de botella entre los puestos pagados por hora y las posiciones de supervisión.

La promoción interna resultó difícil de lograr. Un gerente señaló: “Ocurre, pero no está planificado; es fortuito y se hace por necesidad”. Si bien McKinnon alentaba a sus gerentes a desarrollar a sus subordinados y siempre estaba dispuesto a guiar a algunos de los mejores empleados de Medford en darles oportunidades en otros sectores de Warner con el fin de ayudarlos a crecer, él personalmente solo había promovido a un supervisor para que pasara a integrar su equipo gerencial. Al resto de los integrantes los había traído de fuera de la empresa, fundamentalmente de sus empleadores anteriores, Cox y Continental. Al gerente que McKinnon había promovido internamente más tarde lo apartó, diciendo: “Se derrumbó en el puesto”.

La encuesta de ambiente laboral McKinnon era consciente de que, a veces, intimidaba a la gente. Creía que su influencia en la calidad de servicio y en la ética laboral de Medford –como también en los resultados financieros– había sido fuerte, pero no sabía con certeza cómo se sentían los empleados con respecto a la calidad de vida laboral que tenían. Para obtener opiniones sin prejuicios sobre las cuestiones del ambiente laboral, McKinnon le pidió a Chuck Brazik, vicepresidente corporativo de recursos humanos, que realizara una encuesta de clima laboral con todos los empleados de Medford y Wakefield.

El miércoles 22 de junio, Bruce McKinnon se encontraba fuera de la ciudad. Brazik y Michael Daniels, director de desarrollo de recursos humanos de Warner Cable, viajaron en avión desde Columbus para realizar la encuesta. Los empleados completaron la encuesta en tres sesiones, sentados en sillas plegables, ubicadas una junto a otra, en una clase improvisada en el medio del garaje del depósito, con teclados sobre las piernas. Se proyectaba una pregunta en una pantalla en el frente del salón y los empleados presionaban la tecla del número de la respuesta, que se tabulaba en una computadora portátil controlada por Brazik y Daniels.

La encuesta incluía 100 preguntas y la mayoría consistía en una declaración sobre el trabajo en Medford (por ejemplo, “En función del trabajo que realizo aquí, considero que mi salario es insuficiente” o “En general, los empleados respetan a la gerencia”). Los empleados debían responder con un código numérico que correspondía a “estoy de acuerdo”, “no sé” o “no estoy de acuerdo. Las preguntas también contenían ciertos datos demográficos, como el departamento al que pertenecía el empleado, si su trabajo era de tiempo completo o parcial, y la cantidad de años que llevaba en Warner. Los datos acumulados se tabulaban y presentaban en las tres sesiones, más una sesión para gerentes, al día siguiente. El resumen realizado por Daniels unas semanas después de la realización de la encuesta se presenta en el Anexo 7.

Bruce McKinnon, Gerente de Reestructuración En general, los subordinados de McKinnon coincidían en que su estilo de reestructuración solía incluir los golpes de puño sobre la mesa. Sin embargo, consideraban que, por lo general, solo los problemas de calidad y servicio despertaban su indignación y no las cuestiones de personal o de políticas. Aun así, algunos empleados pensaban que el estilo de McKinnon resultaba perjudicial para la compañía. “Nos elogia por las cosas que hacemos bien”, dijo un gerente, “pero, si es capaz de humillar a la gente delante de los demás, ¿cuán sincero puede ser su elogio?” Otro gerente describió el conflicto que creía que enfrentaba McKinnon:

Aquí hay un tema ético. ¿El rol del gerente es mejorar el sistema o tener a todo el mundo contento? Bruce recurre más a la intimidación y la amenaza, pero está mejorando el sistema, sin duda. En la mayoría de los casos, se han perjudicado más los empleados de bajo desempeño que los de buen desempeño, pero eso depende de

su percepción de quién tiene un mal desempeño. Una vez que se forma una opinión de alguien, es difícil que la cambie.

El mismo McKinnon relató cómo había sido asumir la responsabilidad de las operaciones de Medford en 1986:

El gran problema aquí era la cadena de mando: ¿dónde estaba la autoridad del gerente general? Todos eran centros difusos de poder. Había una lucha interna entre la División Metropolitana en Bluebell (Pennsylvania) y la División Nacional en Columbus. En consecuencia, había un vacío en el centro. Durante los primeros cuatro meses, no recibí ni un llamado de las oficinas corporativas. Estaba solo. Me acostumbré.

El primer desafío importante que enfrentó McKinnon fue también el evento que lo llevó a considerar que lo que debía hacer era evitar a la oficina corporativa:

El tema era el Canal de Deportes (TM). Éramos el único sistema de la zona que no tenía a los Celtas. Estábamos en una temporada muy importante para el equipo. Corría el mes de febrero y había 17 partidos de los Celtas programados para marzo exclusivamente en el Canal de Deportes. Los teléfonos sonaban sin parar. Solo Dios sabe cuántos clientes les gritaron a los representantes de atención al cliente y a los técnicos.

Nuestra División Nacional no tenía contrato con el Canal de Deportes. Yo no lo podía creer. Terminé tratando con el vicepresidente de programación de Bluebell, quien negoció un contrato. En realidad, pasé a mi división por alto.

Luego, mi gerente de asuntos comunitarios me llamó por teléfono y me dijo: "Tienes que avisarles a los alcaldes de las comunas con 30 días de anticipación antes de agregar un canal nuevo". Le contesté: "¿Quieres que les diga a los alcaldes que no van a poder tener a los Celtas hasta dentro de 30 días?"

Una noche, recibí un llamado de Jim Gray. Me preguntó: "¿Qué estamos haciendo con el Canal de Deportes?" Le expliqué y, al final, lo aprobó para Medford, pero para Medford solamente. Esa victoria me dio a entender que uno tiene que arreglárselas solo acá.

Fue entonces que comencé a perder a mis aliados en las oficinas corporativas. Fue entonces cuando me di cuenta de que nadie más quería tomar una decisión. Había que hacer como Rambo y manejarse por su cuenta. El Canal de Deportes me ayudó a superar mi presupuesto en un 3% ese año.

Muchos empleados de Medford le reconocían a McKinnon el mérito de lograr que el complejo fuera un mejor lugar para trabajar. Bobby Fisher, gerente de mantenimiento preventivo, dijo:

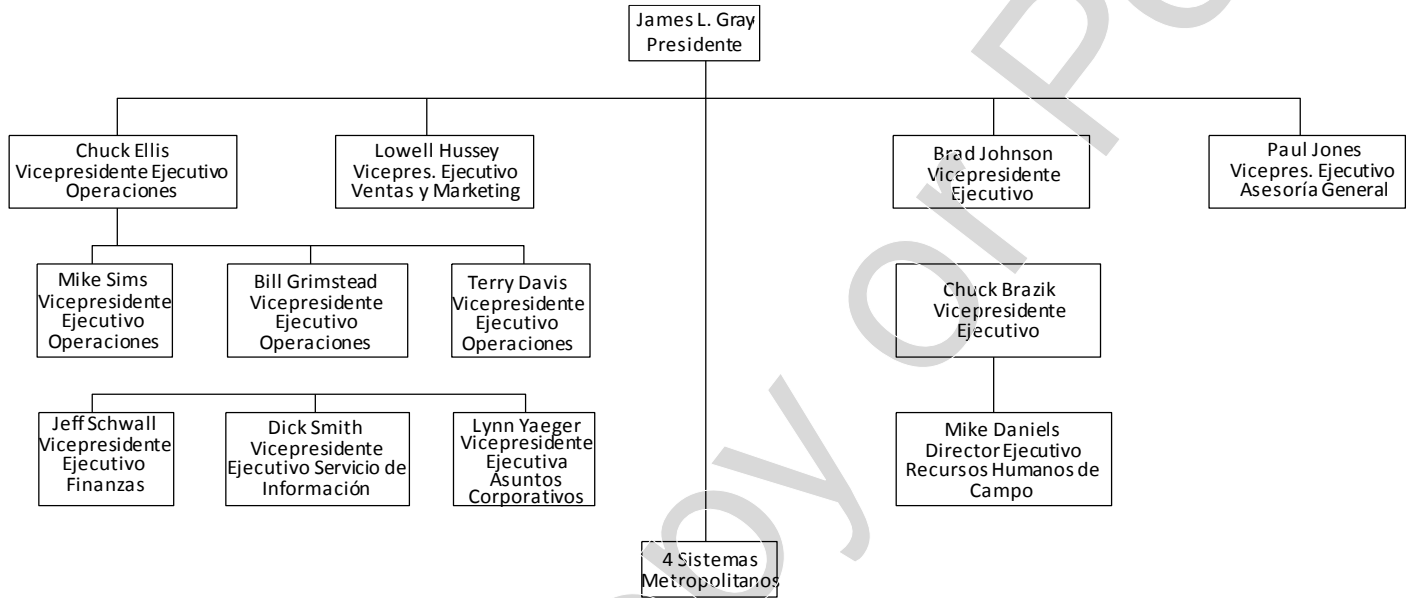
Bruce nos dio motivación e iniciativa. Nos levantó la moral. Aumentó la escala salarial y se aseguró de que todos compartieran... porque todos aportan. Cualquiera puede hablar con Bruce. Cuando un par de personas se molestaron por algo, fueron a su casa y él los invitó a pasar. Es afable, a diferencia de otros gerentes. Cuando se van, se van. Después de ocho horas, se van. Además, ha salido con los técnicos y ha leído los manuales técnicos. Ha hecho los deberes. La gente en las comunidades,

incluso las Comisiones de Televisión por Cable, pueden hablar los temas con Bruce. Es un buen embajador.

La televisión por cable cambia constantemente. Pero tenemos ventaja frente a otras compañías. Nos está yendo fantástico en ventas. Mucho se lo debemos a Bruce. Alrededor de dos meses atrás, había rumores de que se iba. Temíamos que viniera otro gerente y volviéramos al oscurantismo.

“McKinnon no va a querer quedarse como gerente general de Medford para siempre”, dijo Rice. “Me asusta pensar en el día que se vaya. Esta compañía ha cambiado por completo. El hecho de que continuemos en este camino depende de la persona a la que designen después de él. Ha sido difícil llegar hasta aquí.”

Anexo 1 Warner Cable Communications Inc., Departamento Ejecutivo, 1988



Anexo 2 Los diez Operadores de Sistemas Múltiples más destacados al 31/12/85

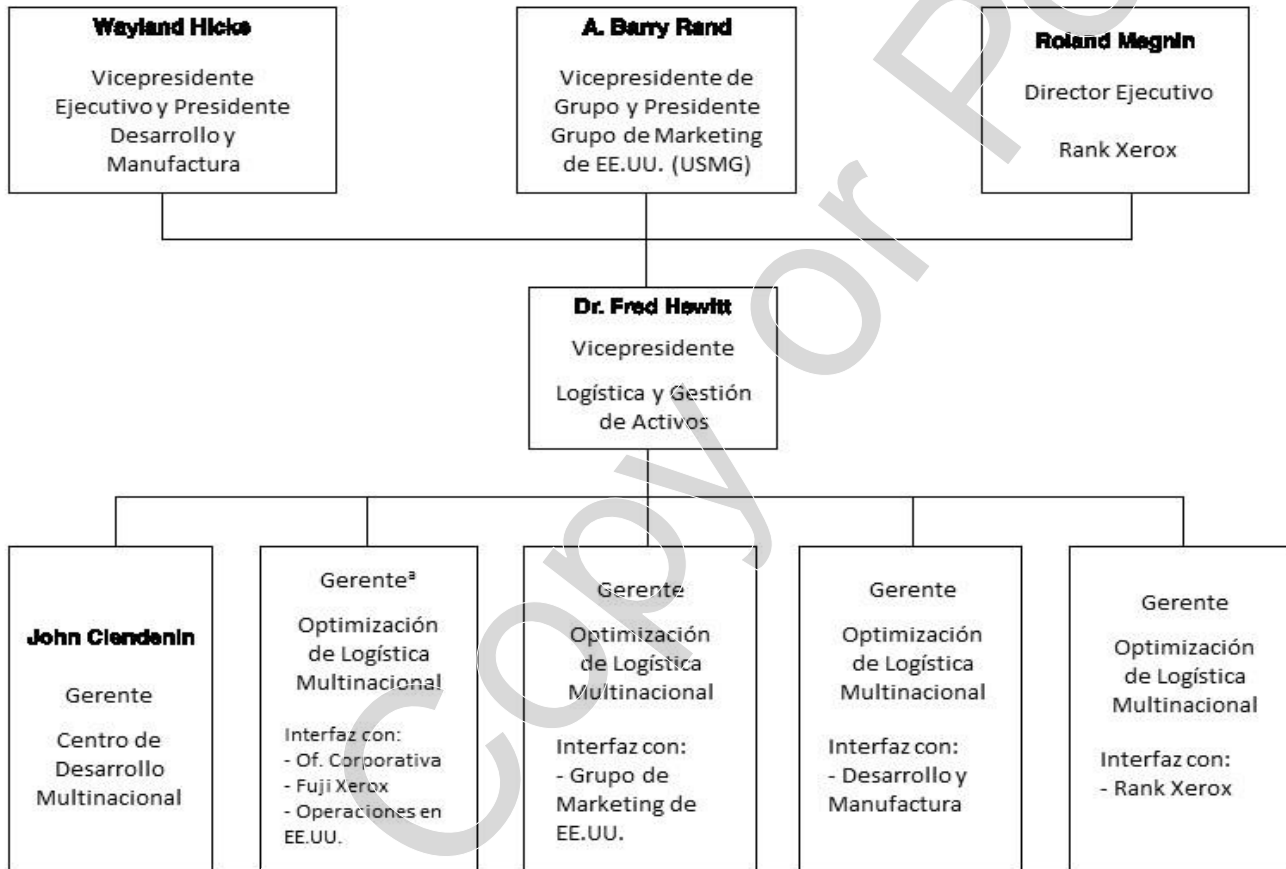
Compañía	Suscriptores básicos	Unidades de canales premium	Penetración
1. TCI	3.500.000	2.600.000	56,8%
2. ATC	2.500.000	2.300.000	55,5
3. Group W	2.100.000	1.500.000	54,0
4. Cox	1.800.000	1.400.000	65,4
5. Storer	1.500.000	1.400.000	56,7
6. Warner	1.200.000	800.000	50,6
7. Continental	1.100.000	1.200.000	55,5
8. United	950.000	800.000	57,2
9. Newhouse	940.000	1.000.000	61,9
10. Times Mirror	860.000	700.000	51,9

Anexo 3 Comparación de sistemas, Sistemas no metropolitanos de Warner, 1985 y 1988

1985 Sistema	Suscriptores básicos	Unidades de canales premium	Penetración
Akron	66.575	47.888	43,0%
Columbus	65.515	59.177	46,4
Medford	64.347	59.784	54,3
Canton	55.209	26.392	57,7
Bakersfield	48.511	22.403	56,0
Fort Walton	40.075	17.884	85,1
Altoona	32.481	6.544	91,9
Hampton	32.427	24.836	64,1

1988 Sistema	Suscriptores básicos	Unidades de canales premium	Penetración
Akron	79.090	65.297	49,9%
Columbus	78.420	65.287	52,3
Medford	76.710	95.596	57,3
Brooklyn/Queens	72.944	150.994	33,5
Canton	61.008	37.601	59,8
Bakersfield	54.542	43.036	58,3

Anexo 4 Organigrama en 1985



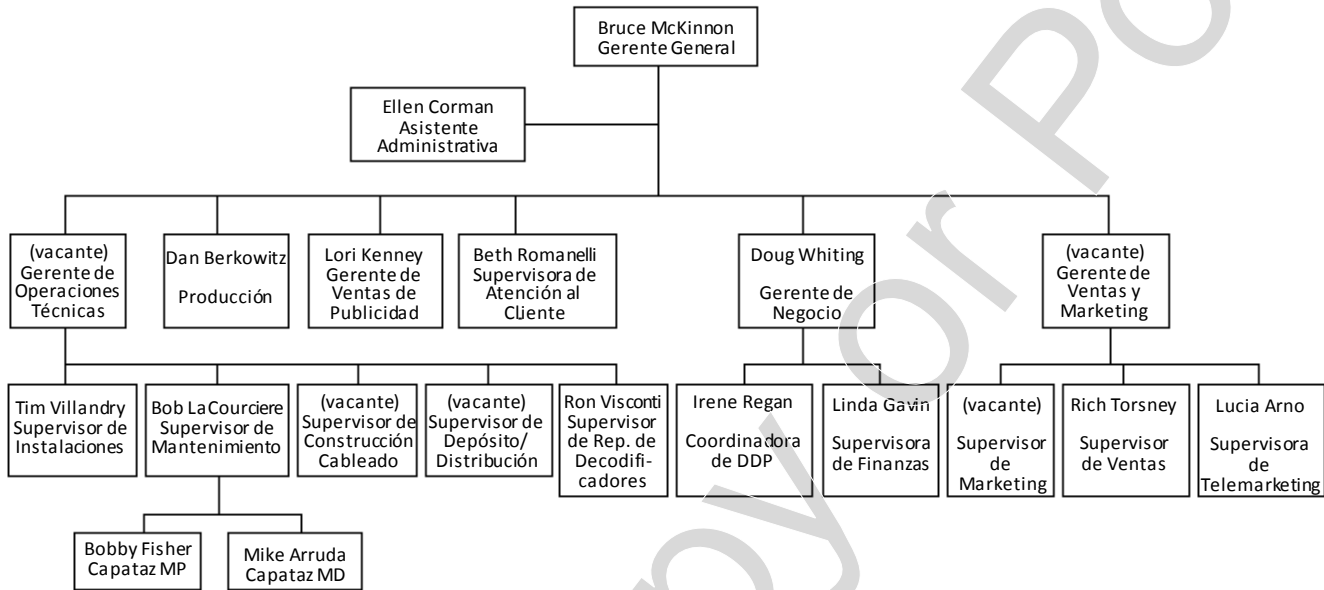
(a) Puesto ofrecido a Clendenin por Hewitt.

Este organigrama simplificado es una adaptación de los documentos de la compañía y solo muestra las relaciones de reporte, no la importancia relativa de los cargos. Solo figuran las unidades organizacionales y los ejecutivos mencionados en el caso.

Anexo 5 Comparación a siete años, Complejo de Medford

Categoría	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
Hogares con acceso al cableado	104.276	104.479	113.017	113.127	118.502	118.697	132.475
Suscriptores básicos	48.597	41.748	59.345	61.747	64.347	68.448	74.043
Unidades de canales premium	—	—	44.107	55.563	59.784	71.263	89.296
Ingresos	7.734	9.369	\$11.783	\$13.745	\$17.184	\$19.679	\$24.621
Resultado operativo neto	3.455	4.058	\$5.239	\$4.967	\$7.371	\$8.253	\$11.079
Ganancia como % de ingresos	45%	53%	44%	36%	43%	42%	45%

Anexo 6 Organigrama en 1988



Anexo 7 Encuesta de clima laboral en Medford, Resumen ejecutivo

La Encuesta de clima laboral y la Sesión de devolución se realizaron en el Sistema Medford durante los días 21, 22 y 23 de junio de 1988. Las cuestiones principales que surgieron de los puntajes acumulados en el proceso de sondeo son las siguientes:

- Una calificación baja entre los empleados en preguntas referidas a la “gerencia”.
- Una calificación alta entre los empleados en preguntas referidas a los “supervisores”.
- Una calificación alta en satisfacción laboral, camaradería y orgullo por el oficio.
- Una calificación baja en la adecuación salarial.
- Una baja calificación en la comunicación descendiente con los empleados de jornal por hora.
- Una calificación alta en relación con los beneficios de la compañía.
- Una calificación baja en instalaciones físicas.

Las cuestiones principales que surgieron en los comentarios orales durante las Sesiones de devolución son las siguientes:

- *Carácter de McKinnon:*
 “McKinnon reprende a nuestros supervisores en frente de otros empleados... ¡mucho!”
 “McKinnon ha arrojado cosas a las paredes.” “McKinnon es tan inteligente: hay mucho que aprender de él, pero no podemos escucharlo –nos da demasiado miedo.”
- *Instalaciones:*
 “El baño de damas está a la vista del mostrador de Atención al Cliente y no es lo suficientemente grande; se forman filas. Los baños de mujeres y hombres no se mantienen limpios.”
 “Los clientes dan la vuelta en el estacionamiento y dañan los autos de los empleados.”
 “No hay aire acondicionado en el área de Telemarketing.”
 “La división en dos edificio nos fragmenta.”
- *Críticas a los supervisores:*
 “Hay demasiadas reuniones que mantienen ocupados a los supervisores.”
 “No hay comunicación ascendente porque se desprecian las ideas.”
 “Hay prácticas de represalia gerencial cuando paso por alto a mi jefe.”
 “El sindicato se formó por una razón; si nos escucharan más, se difundiría menos.”
- *Crecimiento y cambio:*

“Sabemos qué resultados se esperan, pero las políticas cambian tan a menudo que no logro seguirles el ritmo.”

“La base de suscriptores sigue aumentando, pero la cantidad de empleados continúa siendo la misma.”

“Hay demasiado énfasis en las cifras.”

“Todo estamos sobrecargados de trabajo.”

- *Procesamiento de órdenes de compra:*

“El proceso de O.C. lleva tanto tiempo que vamos y compramos directamente en un proveedor de insumos de oficina.”

“La oficina de compras es inefectiva debido a un cuello de botella corporativo que genera retrasos de entre 6 y 8 semanas.”

“La fotocopidora no funciona bien y nos faltan insumos, tales como lapiceras y papel.”

- *Relaciones con los empleados:*

“A veces los supervisores tratan de poner a un empleado en contra de otro.”

“Si el llamado de un cliente me ocupa el descanso, pierdo mi descanso.”

“Las revisiones de desempeño deberían realizarse a tiempo.”