

## La Gestión de los Recursos Humanos en NETFLIX

Ana M<sup>a</sup> Gracia Infante

Marina Marco Plou

Sarah Morón Fernández

Ana Rísquez Navarro<sup>1</sup>

### 1. Introducción

Netflix es una compañía estadounidense del sector del entretenimiento que tiene como principal servicio la distribución de contenidos audiovisuales como series, películas o documentales, a través de su plataforma online o *streaming*. Los más de 158 millones de usuarios de Netflix pueden ver lo que quieran, cuando quieran, en casi cualquier pantalla conectada a Internet, y pueden reproducir, pausar y ver el título sin publicidad, de manera muy sencilla y cómoda. Netflix se considera “la empresa que revolucionó la manera de ver películas y programas de TV”. Su sede principal está ubicada en la ciudad de Los Gatos, en California, aunque también dispone de otras sedes en las ciudades más importantes de los 190 países en los que opera. En 2019, Netflix ha inaugurado su principal sede correspondiente a la región europea en la ciudad de Madrid, concretamente en el barrio de Tres Cantos, desde donde se pretenden gestionar todas las actividades que conciernen a Netflix en el territorio europeo.

La compañía se creó en 1997, ofreciendo servicios de alquiler de películas y DVD's a través de correo, y a lo largo de los años fue incorporando pequeños detalles a sus servicios que la hicieron crecer y diferenciarse en el sector. En 2007, la compañía introdujo el *streaming*, para que los usuarios pudieran ver en sus ordenadores el contenido que desearan del catálogo que ofrecía la empresa. Es en el año 2010 cuando Netflix empieza su proceso de internacionalización, empezando por Canadá, Latinoamérica y el Caribe, y no es hasta 2012 cuando llega a algunos países de Europa. Finalmente, es en 2016 cuando podemos empezar a disfrutar de Netflix mundialmente, exceptuando algunos países como son Corea del Norte, China y Siria.

Netflix ha ganado una gran importancia por la creación de series y películas originales que han sido aclamadas por los espectadores mundialmente. La primera producción original fue la serie

---

<sup>1</sup> Alumnos del Máster Universitario en Protocolo, Comunicación y Organización Integral de Eventos de la Universidad Rey Juan Carlos. Curso 2019-2020

*House of Cards* en 2013, a la que le siguieron títulos como *Orange is the New Black*, *Sense8*, *Narcos*, hasta llegar a *Stranger Things*, estrenada en 2016, siendo el mejor estreno de Netflix gracias a la considerable popularidad e innumerables premios que supusieron para la compañía.

Durante los últimos años, los estrenos de series y películas originales de Netflix se han incrementado de manera significativa. Hoy ya no vemos solamente títulos originales de Estados Unidos, sino que podemos verlos de otros países como, por ejemplo: *The Rain* (Dinamarca), *Juegos Sagrados* (La India), *La Casa de las Flores* (México), *Las Chicas del Cable* y *Élite* (España). Gracias a todas las series y películas originales, Netflix ha sido galardonada en varias ocasiones. En 2014 ganó tres premios Primetime Emmy gracias a la serie *House of Cards*, pero no fue hasta 2017 cuando la compañía recibió su primer Óscar por su primer documental corto titulado “Los cascos blancos”. Al año siguiente recibió otro Óscar por su largometraje “Ícaro”.

En un mundo tan globalizado y tan altamente desarrollado en cuanto a tecnología es imposible no tener competencia. HBO es la principal empresa competidora con la que cuenta Netflix, ya que posee importantes series como *Juego de Tronos*, *El Cuento de la Criada*, *Big Little Lies*, o nuevos estrenos como *Euphoria*, series que cuentan con numerosos seguidores en el mundo y que implican una gran competencia para Netflix.

Sin embargo, cada vez surgen más plataformas *streaming* que ofrecen los mismos servicios como pueden ser Hulu, en Estados Unidos, Amazon Prime Video, o la próxima llegada de Disney+, que sí que supone una amenaza para Netflix. Sin embargo, la popularidad de la que goza Netflix y el catálogo que ofrece son unas de sus principales fortalezas que hacen que se mantenga en lo alto del sector.

Debido a su importante crecimiento a lo largo de los últimos años, la empresa ha ido aumentando el número total de empleados, alcanzando los 7100 trabajadores a tiempo completo en 2018 (Orús, 2019). La compañía sigue teniendo unos objetivos de crecimiento en los próximos ejercicios económicos, por lo que el número de empleados seguirá en aumento.

## **2. La gestión de los Recursos Humanos**

El departamento de Recursos Humanos (RR. HH.) de Netflix destaca por ser uno de los más innovadores a día de hoy, además de considerarse pionero en el modelo que lleva a cabo, que es considerado por la empresa como escalable, flexible y dinámico. Para entender estos aspectos debemos hablar en profundidad sobre el funcionamiento de dicho departamento.

Los valores que busca Netflix en un trabajador son variados. En primer lugar, han de saber juzgar, para de esta forma tomar las decisiones oportunas y guiar a la compañía por el camino adecuado. El escuchar es también una característica propia de los trabajadores de Netflix, ya que tiene como

objetivo el poder comunicarse de manera efectiva analizando toda la información de la que se dispone. Asimismo, la compañía promueve la curiosidad y la innovación en su equipo pues, de esta forma, los empleados dispondrán de más ganas de aprender e introducir novedades en el modelo de negocio, lo cual supondrá una ventaja competitiva en el futuro. Sin embargo, el aspecto en el que más confían es en la pasión de sus empleados, las ganas y el entusiasmo con el que trabajan para hacer crecer a la compañía y el sentimiento con el que viven su trabajo.

A la hora de la contratación de los empleados, en Netflix se busca la excelencia de todos ellos en cuanto a su trabajo se refiere. Lo que pretenden con esto es evitar retrasos solucionando los problemas de un empleado mediocre. En el proceso de selección, no sólo se valora la educación, experiencia profesional, aptitudes o logros; sino que hacen, además, uso del *Keeper test*. Esta prueba consiste en un formulario creado por ellos mismos en la que hay que responder a la siguiente pregunta: "Si uno de los miembros del equipo estuviera pensando en irse a otra empresa, ¿te esforzarías como gerente para evitarlo?". Dependiendo de la respuesta y el debate que se expone a continuación, el candidato resulta contratado o no. De la misma forma, a la hora de contratar a los nuevos trabajadores, la empresa también opta por fichar a altos cargos de otras empresas que consideren que comparten sus valores.

En cuanto a la supervisión de los empleados, la empresa no se centra en controlar a las personas, si no que todos los empleados tienen la libertad de trabajar las horas que convengan con vacaciones flexibles; es decir, cada uno puede optar de las vacaciones que desee y trabajar las horas que crea necesarias mientras mantenga e incluso mejore su rendimiento. De esta manera, Netflix proporciona toda la libertad posible a sus empleados, confiando en que estos sean responsables y den lo mejor de sí mismos, definiéndolo como "*Act in Netflix's best interests*". De este modo, Netflix pretende que el equipo se sienta más motivado en el trabajo.

Además, a los trabajadores también se les proporciona autonomía a la hora de tomar decisiones, ya que son considerados lo suficientemente capacitados como para llevar a cabo las acciones o soluciones oportunas en cada momento. La confianza es tal que la empresa destina alrededor de 10.000\$ a proyectos u organizaciones que estos sugieren.

A pesar de esa independencia que se les da a los empleados, Netflix es muy exigente con el equipo ya que se evalúa el esfuerzo de cada trabajador con el propósito de ver si se han alcanzado las metas propuestas y obtener la calidad de su actividad. Si el servicio ha empeorado o no es lo que esperaban, Netflix procede al despido del empleado; si este ha mejorado, se recalcula el sueldo aumentándolo o proporcionando acciones de la empresa.

Las valoraciones consisten en el análisis del desempeño laboral del empleado a partir de la "evaluación 360 grados" en la que participan compañeros, subordinados y superiores de cada

empleado. En estas evaluaciones vuelve a formar parte el anterior nombrado keeper test, esta vez para decidir si los empleados deberían continuar en la empresa. El objetivo de esta evaluación es señalar al trabajador que consideran menos apto para su puesto, lo que a veces provoca que se cree una “cultura de miedo” dentro de la propia empresa. De esta forma, la compañía se centra en analizar su rendimiento mediante la propia opinión de los componentes del equipo de forma continuada, ya que se realiza varias veces al año.

De vez en cuando, la empresa decide centrar su enfoque de RR. HH. en los planes de aumento del rendimiento en lugar de a la capacitación o potenciación de habilidades de los empleados. Es importante que, a la vez que se tenga en cuenta el análisis del desempeño de los trabajadores, se insista en la mejora de su capacitación para formar un equipo competente en las aptitudes que Netflix más valora en sus empleados.

Los gerentes de Recursos Humanos, con el fin de obtener un alto rendimiento en su equipo, se encargan de que los empleados se encuentren en un buen ambiente de trabajo, que se sientan cómodos, siendo todos un equipo de iguales, que conozcan la empresa en profundidad y comprendan todo su funcionamiento, con el objetivo de que perciban un sentimiento de pertenencia y compromiso a la compañía.

Asimismo, la empresa lleva a cabo una práctica de proyección de equipos, donde invita a sus empleados a imaginarse en un escenario futuro en diferentes situaciones. De esta forma, consiguen motivarlos y estimularlos como equipo, ya que la mayoría se sigue viendo como parte de la industria en ese tiempo futuro.

Por último, Netflix opina que sus empleados son los que construyen su propia carrera y que en ellos, sus actos, su autodisciplina y el hacerse imprescindible en la empresa radica la opción de su ascenso.

### **Fuentes de información empleadas**

- Acerca de Netflix. (2019). Disponible en: <https://media.netflix.com/es/about-netflix>
- AméricaEConomía.com. (2018, March 2). Las cinco innovaciones de Netflix en su departamento de recursos humanos. Disponible en: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/las-cinco-innovaciones-de-netflix-en-su-departamento-de-recursos-humanos>.
- Barker, C., & Wiatrowski, M. (2017). The age of Netflix: critical essays on streaming media, digital delivery and instant access. Jefferson, NC: McFarland & Company.
- COINC, E. (n.d.). ¿Cuál es la competencia de Netflix en el mundo? Disponible en: <https://www.coinc.es/blog/noticia/competencia-netflix-mundo>.

- Orús, A. (2019) Netflix en Estados Unidos y Europa - Datos estadísticos Disponible en: <https://es.statista.com/temas/3682/netflix-en-estados-unidos-y-europa/>
- Paniagua, A. (2019, March 20). Netflix obliga a sus trabajadores a proponer a quién despedir. Retrieved from <https://www.lasprovincias.es/sociedad/despidos-serie-20190320001116-ntvo.html>.
- Talent Garden. (2019, May 13). Gestionar los Recursos Humanos: la fórmula infalible de Netflix. Disponible en: <https://talentgarden.org/es/blog/rrhh/gestionar-recursos-humanos-netflix/>.
- Trabajar en Netflix: ¿Cómo gestiona su política de contratación? (2018, May 24). Disponible en: <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/trabajar-netflix-politica-contratacion>.
- Zauzich, I. (2019). 6 lecciones que deja Netflix a la industria de Talento Humano. Disponible en: <https://blogs.evaluar.com/6-lecciones-que-deja-netflix-a-la-industria-de-talento-humano>.

**Fecha del caso:** marzo, 2020.

**Palabras clave:** formación, desarrollo de la carrera profesional, evaluación del rendimiento, gestión del talento.

**Se pide:**

- 1.- Indique y ordene, de acuerdo con las etapas del proceso de gestión de los Recursos Humanos, las distintas prácticas llevadas a cabo en esta materia por la empresa internacional Netflix.
- 2.- Dado el perfil de empleado de Netflix ¿Considera que la herramienta de selección es la más adecuada? ¿Qué otras herramientas propondrías? Razónelo
- 3.- ¿Qué objetivos se buscan con las evaluaciones de rendimiento que realiza Netflix?
- 4.- ¿Cómo mejoraría el sistema de evaluación que utiliza actualmente la empresa?