

Manifiesto Netflix, en busca de la excelencia a través de la cultura corporativa

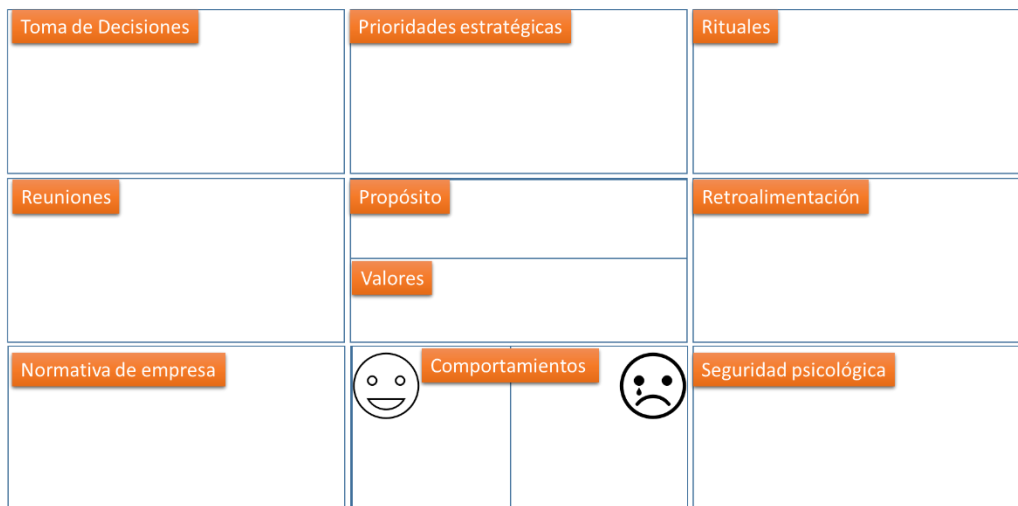
María Isabel Labrado Antolín, *Universidad Complutense de Madrid*

Una cultura empresarial adecuada es fundamental para alcanzar una ventaja competitiva sostenible. El economista y escritor Peter Drucker es famoso por su cita “la cultura se desayuna la estrategia” (en inglés “*culture eats strategy for breakfast*”). Esta idea, repetidamente citada por empresarios, directivos, periodistas, atiende a la importancia del alineamiento de la cultura empresarial con los objetivos estratégicos de la misma. Estrategia y cultura empresarial van de la mano para asegurar el éxito de la primera.

Definir la cultura empresarial no es tarea fácil. Schein definió la cultura organizacional en tres niveles: (1) El nivel más visible “artefactos”, que engloba todo lo que se puede oír y ver en la empresa; (2) El nivel “valores”, que recoge los principios, normas y modelos de comportamiento que rigen la organización; (3) El nivel más profundo “creencias”, que engloba los supuestos inconscientes, las creencias adquiridas y compartidas entre los empleados, como aprendizaje de subsistencia dentro de la empresa (Schein, 1988). Buena parte de la cultura existe en comportamientos no expresados, en creencias y patrones sociales. La cultura empresarial se dota de un fuerte componente intangible. Esta intangibilidad presenta una dificultad para múltiples líderes empresariales que no entienden el poder y la dinámica de la cultura de su empresa; cuando esto ocurre los planes estratégicos descarrilan (Groysberg, Lee, Precio, y Cheng, 2018) ¿Cómo podemos hacer visibles los atributos intangibles de la cultura empresarial?, ¿cómo medir las creencias, valores, modelos de comportamiento existentes en la organización?

La cultura es como el viento, no se ve pero se siente (Walker y Soule, 2017). El Lienzo de cultura empresarial es una propuesta de herramienta estratégica para capturar de manera clara los atributos de la cultura de la empresa o de un departamento en una sola página (Razzeti, 2023). En otras palabras, hacer visible lo invisible. No es muy diferente a otros lienzos que hayas conocido, por ejemplo: lienzo de modelo de negocio. De hecho, es una herramienta muy útil para que las personas se sientan comprometidas y descubran áreas de mejora. El lienzo de cultura se desglosa en los siguientes bloques de trabajo (Ilustración 1).

Ilustración 1 - Lienzo de Cultura Empresarial



Fuente: elaboración propia, inspirado en Razzeti (2023)

A continuación, se presenta un ejemplo de lienzo de cultura de la empresa Netflix.

Netflix lanzó un manifiesto en 2017 en el que detallaba su compromiso con la cultura corporativa de la compañía: “en busca de la excelencia” (Netflix, 2017).

Para Netflix las personas son más importantes que los procesos. Esta filosofía les permite ser una empresa ágil, divertida, flexible, creativa y estimulante para sus empleados. Para ello, en Netflix se valoran comportamientos como la toma de decisiones, la aceptación de riesgos sin miedo al fracaso, la comunicación abierta con personas diversas y la sinceridad e integridad, entre otros. Entre los valores fundamentales de Netflix se encuentra la valentía. En Netflix, cuestionar las acciones de colegas que no se adecuan a los valores de la empresa es un acto de valentía, que se protege y valora.

Los valores de Netflix que se reflejan en el manifiesto son (Netflix, 2017):

- Alentar a los trabajadores a tomar decisiones de manera independiente.
- Compartir información de forma abierta, clara y deliberada.
- Franqueza y comunicación directa.
- Eficiencia del personal.
- Evitar las normas.

De manera particular, en Netflix no se persigue que los equipos de trabajo sean como “una gran familia” sino más bien que los equipos sean como equipos de deporte profesional, en el que cada miembro debe dar lo mejor de sí mismo para el equipo. En Netflix se aplica el término “equipo estrella” para identificar aquellos equipos de trabajo que hacen realidad esta aspiración de la compañía. En los equipos estrella los gerentes

tienen un papel fundamental de retención del personal, a través de la comunicación continua y cercana con los integrantes del equipo.

El equipo estrella es valiente en sus decisiones del día a día, y recibe el apoyo directo de líderes y colegas. La lealtad es un gran factor estabilizador. La recompensa al resultado extraordinario del equipo estrella se materializa económicamente, en base al resultado y no al esfuerzo dedicado, medido en número de horas. La orientación a la excelencia y a la consecución de resultados es una seña de identidad en Netflix.

Por otro lado, el manifiesto de Netflix habla de la relación estrecha entre libertad y responsabilidad. Esta dualidad se plasma en políticas internas como la política de vacaciones “Tómame unas vacaciones”: no existen normas sobre cómo y cuándo tomarse vacaciones. El horario laboral y personal no tiene fronteras fijas y se dan circunstancias como la recepción de correos electrónicos fuera de horario habitual de oficina y, a su vez, tomarse una tarde libre a la semana.

El manifiesto continúa detallando ejemplos sobre cómo aplicar en el día a día los valores de la compañía. De esta manera, se enuncian frases filosóficas que ayudan a los empleados a clarificar qué se espera de ellos en cada momento. Algunos ejemplos son:

- “Discrepar para comprometerse después” abre el espacio a escuchar visiones críticas, debatir sobre ellas y reevaluar situaciones vigentes. Tras la toma de una nueva decisión el equipo se compromete a respaldarla para contribuir al mayor éxito posible.
- “Contexto en lugar de control” visibiliza el alto grado de delegación de autoridad de la compañía. La alta dirección toma pocas decisiones y dedica esfuerzo en enseñar, aportar contexto, y estar bien informada de lo que realmente ocurre en la compañía.
- “Alineados, pero sin perder autonomía” persigue huir de la rigidez que surge de una empresa burocratizada. A través del alineamiento de los empleados con el crecimiento del negocio, y de su habilidad para trabajar bien juntos Netflix aspira a mantener su agilidad y velocidad.

Fuentes de información utilizadas

- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. Y.-J. (2018). The Leader’s Guide to Corporate Culture: How to manage the eight critical elements of organizational life. *Harvard Business Review*, January-February. Recuperado 27 de marzo de 2023, de <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture>

- Netflix (2017). La cultura de Netflix: En busca de la excelencia. Obtenido de [https://jobs.netflix.com/culture?lang=Espa%C3%B1ol%20\(Espa%C3%B1a\)](https://jobs.netflix.com/culture?lang=Espa%C3%B1ol%20(Espa%C3%B1a))
- Razzeti, G. (2023). Fearless Culture. Obtenido de <https://www.fearlessculture.design/>
- Schein, E. H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica. Plaza & Janes, España.
- Walker, B., & Soule, S. A. (2017). Para cambiar la cultura empresarial hace falta un movimiento, no un mandato. Liderazgo. Harvard Business Publishing Corporation.

Fecha del caso: marzo de 2023.

Palabras clave: Cultura corporativa, formación, herramientas, estrategia.

Preguntas sobre el caso

1. Explique, de forma razonada, las ventajas que tiene para la Dirección de Recursos Humanos de una compañía la existencia de una cultura corporativa adecuada para la estrategia de negocios de la compañía.
2. Analice el manifiesto de cultura corporativa de Netflix. Utilizando el lienzo de la cultura, rellene cada uno de sus apartados del lienzo de cultura con información del caso u otra información que considere oportuna.
3. Defina el concepto de cultura corporativa relacionándolo con el caso de Netflix. ¿Qué perfil de empleado/a encaja con esta cultura? ¿Qué perfiles de empleados rechazarían esta cultura?