

# NETFLIX

## Nuevas formas de cultura y liderazgo

*Este documento nace de una serie de conversaciones entre dos profesionales de diferentes sectores y disciplinas que deciden reflexionar de manera conjunta sobre los distintos estilos de liderazgo dentro de las organizaciones de nuestro tiempo - que requieren una respuesta rápida y ágil al entorno - y su implicación tanto en el desempeño de las compañías como en la gestión del talento, las políticas de recursos humanos e incluso en los rasgos más personales de los empleados y los candidatos a serlo. En concreto, utilizan para debatir uno de los principios quizá menos conocidos de la cultura de Netflix: "liderazgo por contexto, no por control".*

Sobre

ANA FRESNO



Ana Fresno es *Principal* en la oficina de Madrid de Heidrick & Struggles y miembro de las prácticas Globales de Consumo y de directores de Recursos Humanos. Su trabajo se centra en los sectores de Consumo y *Retail* en Europa y África y en la búsqueda de puestos de Recursos Humanos a nivel ejecutivo en todos los sectores.

Sobre

ROBERTO PORRAS



Roberto Porras es *Managing Director* de *Business Development* en Netflix. Se incorporó a la compañía en 2018 y ha contribuido al crecimiento de Netflix a través de alianzas con *partners* en el sur de Europa como Sky, Telefónica, Orange o TIM. Es miembro del Equipo de Liderazgo de Netflix en España e Italia y previamente ocupó distintos puestos directivos en Vodafone Italia, Telefónica y Terra España.

*Este ejercicio pretende servir de inspiración para aquellas organizaciones, líderes o expertos en talento que quieran conocer más sobre esta innovadora manera de gestionar. Al final del documento se encuentran las principales características que debe poseer un líder o una empresa para acometer este nuevo estilo de gestión y los principales aspectos que deben tener en cuenta los departamentos de Personas para iniciar este cambio.*

---

## Estilo de liderazgo de "dirección por contexto"

Se trata de una forma de liderazgo genuina y revolucionaria en la que se priorizan las personas por encima de los procesos y se crean entornos colaborativos en los que las personas lideran la toma de decisiones. No es que no existan jefes o jerarquías, sino que estas son sencillas y ágiles para favorecer la innovación y la toma de decisiones descentralizadas. Esta filosofía parte del paradigma de que las decisiones las tienen que tomar las personas expertas en cada una de las áreas y contar con el apoyo del resto de la organización.

Es una forma innovadora de gestionar una compañía que descentraliza la toma de decisiones y que empodera a los equipos de trabajo para que sean dueños de las decisiones dentro de su ámbito de responsabilidad. Esta responsabilidad emana de la experiencia, ya que son las personas que trabajan en las funciones las que están realmente capacitadas para una toma de decisiones efectiva. El líder tiene un papel clave también aunque no actuando como un *micro-manager* sino empoderando al equipo y ofreciendo la información de contexto necesaria para asegurar la mejor toma de decisiones, acompañando a quien lidera el proceso de decisión, el llamado "capitán informado" (o *informed Captain*) en todo momento.

El estilo de liderazgo por contexto, no por control es utilizado por Netflix desde sus inicios, tal y como su fundador Reed Hastings describe en su libro "[Aquí no hay reglas](#)" en el que habla de la cultura de Netflix como "una cultura que valora las personas sobre los procesos y enfatiza la innovación sobre la eficiencia y tiene muy pocos controles". Esta cultura se enfoca en alcanzar el máximo rendimiento con "densidad de talento" y liderando empleados por "contexto, no por control"

ES UNA FORMA INNOVADORA DE GESTIONAR UNA COMPAÑÍA QUE DESCENTRALIZA LA TOMA DE DECISIONES Y QUE EMPODERA A LOS EQUIPOS DE TRABAJO PARA QUE SEAN DUEÑOS DE LAS DECISIONES DENTRO DE SU ÁMBITO DE RESPONSABILIDAD. ESTA RESPONSABILIDAD EMANA DE LA EXPERIENCIA YA QUE SON LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN LAS FUNCIONES LAS QUE ESTÁN REALMENTE CAPACITADAS PARA UNA TOMA DE DECISIONES EFECTIVA.



## ¿CUÁL ES EL PRINCIPAL REQUISITO PARA PONER EN MARCHA ESTE TIPO DE LIDERAZGO?

**Roberto:** Creo que empieza por disponer de profesionales muy capaces y con mucho talento en todos los niveles de la organización e invitarles a que tomen las decisiones en el área en que conocen, dándoles soporte en el proceso.

Obviamente, esto requiere que la dirección de la compañía “respire” este estilo de liderazgo, que lo facilite, que de ejemplo. Este entorno afecta a aquellas decisiones que son relevantes para el funcionamiento de la compañía, no solo las estratégicas. Como todo, la práctica conduce a la mejora y al perfeccionamiento.

## ¿ES UNA FILOSOFÍA O UNA FORMA DE GESTIONAR?

**Roberto:** Como yo lo interpreto es “un tanto” de filosofía, y “mucho” de forma de gestionar. Aunque el peso de la filosofía es como la levadura en el pan, lo eleva y permite que adquiera su esencia.

Es un músculo que se ejercita constantemente, en todas las áreas. En algunas decisiones tu eres el “*informed captain*”, en otras participas en el equipo de trabajo y de todas aprendes constantemente.

Lo relevante es que la conversación en el equipo sea abierta y honesta para que no haya aspectos relevantes que no vengán considerados. Por eso, en la cultura de Netflix, también se da mucha importancia a la búsqueda activa del feedback, a la transparencia y a la curiosidad.

Por último, este proceso de decisión no termina cuando esta se ejecuta. Es en ese momento cuando hay que observar si el resultado se ajusta a lo esperado. Si no es así, se corrige y, en cualquier caso, toda esta información sirve de contexto a su vez para decisiones futuras.

La filosofía es necesaria porque la puesta en práctica de esta forma de trabajar requiere un convencimiento que lo sustente: el convencimiento de que los mejores profesionales, con el contexto adecuado y trabajando en equipo, pueden tomar las mejores decisiones. Y que esta es la forma más ágil de adoptarlas.

En mi experiencia, esta forma de dirección aumenta tu sentido de contribución y de impacto como empleado.

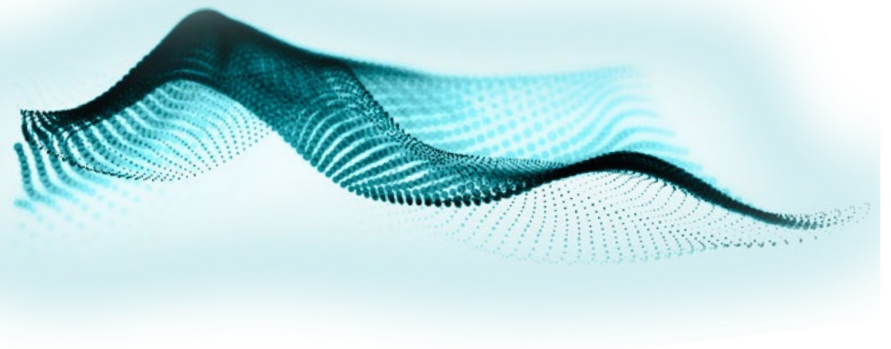




**Ana:** Creo que también es una filosofía de vida, no solo funciona en el entorno profesional. Esto viene de dentro, de las personas. Tiene que ver con su forma de relacionarse, de escuchar a los demás, de no ser autoritario, de no imponer opiniones, de no ser egocéntrico, al fin y al cabo. Con esto me refiero a que los valores y las denominadas *soft skills* que residen en los líderes que aplican este estilo de liderazgo pueden catalogarse de manera muy determinada. Entre otras, tener grandes dosis de humildad y de generosidad.

El ego es un gran enemigo de este tipo de gestión. Para ponerlo en práctica, es necesario que asumas que los de abajo deciden. Tienes que aprender a asumir errores, a dejar que la gente se equivoque. Tienes que educar tu ego. Debes tener un interés genuino en los demás, en lo que pueden aportar. Pero esto no solo tiene que ver con el líder, debe existir un buen equipo en el que delegar, aunque sea difícil.

**Roberto:** Coincido contigo. Necesita de genuinos jugadores de equipo, que interactúan unos con otros de un modo flexible y que dan lo mejor de sí, dejando sus objetivos personales a un lado. Y esto no viene de serie. El proceso de entrevistas de Netflix es muy transparente y en él, además de una competencia profesional adaptada al puesto, también se buscan las *soft skills* y la personalidad necesarias para desenvolverse con solvencia en este entorno de trabajo.



## ¿QUÉ TIPO DE ESTRUCTURA DEBEN TENER LAS ORGANIZACIONES PARA PODER ADOPTAR ESTA FORMA DE GESTIÓN?

**Ana:** En mi experiencia conformando equipos, creo que la estructura tiene que ser, sobre todo, ligera, poco jerárquica. Pero no solo me refiero a la cantidad (no importa cuántos jefes, si muchos o pocos). Creo que los responsables tienen que estar absolutamente convencidos y saber delegar.

**Roberto:** Yo diría estructuras ligeras, horizontales, que den espacio, que aporten libertad dentro de la responsabilidad de hacer el mejor trabajo. La toma de decisiones está repartida a lo largo de la organización.

## ¿Y NO TENER *TIMINGS* NO VA EN CONTRA DE LO QUE SE ENTIENDE COMO AGILIDAD?

**Roberto:** La decisión descentralizada elimina capas de supervisión y procesos tediosos, así que yo creo que es la mejor forma de asegurar la agilidad. Por otro lado, no es que no existan *timings*, sino que no es un criterio cerrado y puede venir marcado por múltiples aspectos: oportunidad de negocio, momento de mercado, información disponible, etc., que afectan a cada decisión concreta.

Por ejemplo, en mi posición me ocupo de identificar oportunidades de crecimiento para Netflix a largo plazo a través de acuerdos con *partners*. Para ello, me siento responsable de fijar la mejor estrategia y de ponerla en práctica en el *timing* correcto, que tenga el máximo impacto en el largo plazo. Soy el dueño de la decisión, pero no es un proceso solitario, sino que trabajo en equipo. Primero, con mi jefe que me da contexto y me ayuda a hacerme las preguntas adecuadas durante el proceso y después, con personas de otras áreas funcionales que tienen una perspectiva distinta que enriquece la discusión.

Lo principal es entender que no todas las decisiones requieren el mismo tiempo ni necesitan el mismo nivel de análisis o discusión. Tan equivocada es la precipitación, como la discusión sin fin de un tema.

**Ana:** Este es un punto muy diferenciador. Habitualmente, en desarrollo de negocio -tu función- en la mayoría de las organizaciones el éxito se mide por el número de acuerdos para llegar a tus objetivos y no solo por el impacto que estos acuerdos tienen. Y también suele incluir una



retribución variable condicionada a esos objetivos.

**Roberto:** En mi responsabilidad es esencial conseguir el máximo impacto para el negocio de la compañía a largo plazo y acompañar su rumbo estratégico a través de *partners*. Y ese objetivo desearía conseguirlo utilizando los recursos de la compañía de la forma más eficiente posible, que en mi caso significa con la menor complejidad.

**Ana:** Es aquí cuando nos damos cuenta de que este modelo también tiene que ver con cuestiones de RRHH. La compañía tiene que estar desligada de los plazos y objetivos en el esquema retributivo o de valoración del desempeño.

Creo que también requiere que la compañía no premie el mérito individual sino el mérito corporativo. La estrategia y prioridades están muy bien definidas. Todo eso es el contexto en realidad, el que te ayuda a tomar la decisión.

## ¿CÓMO ES EL LÍDER QUE PONE EN PRÁCTICA ESTE MODELO DE GESTIÓN Y CÓMO SE SELECCIONA?

**Ana:** Esta es mi reflexión como experta. Creo que tenéis un proceso absolutamente perfeccionado y engrasado para saber identificar aquellos que van a encajar. Desde el punto de vista de adquisición de talento, esto es algo de lo que hay que aprender. Quizá el employer *branding* puede basarse en algo tan subjetivo como esto. Quizá esta es la forma de fidelizar el talento. La cultura tiene un impacto directo tanto en la adquisición de talento como en la retención.

Pero es que, además, Netflix apuesta por reclutar el mejor talento en cada área y eso se refleja en las condiciones que ofrece a sus empleados. Quizá esa sea la puerta de entrada. Pero eso solo, por sí mismo, no te retiene ¿o sí? Acompaña a la cultura, eso está claro. Netflix tiene una cultura clara de excelencia y esfuerzo. Ofrecéis políticas salariales muy competitivas. En cuanto se contrata a los mejores, se exige en consecuencia.

**Roberto:** Citando lo que se dice en nuestro "[Culture memo](#)", "nuestra versión de un gran lugar de trabajo tiene que ver con personas de alto talento, motivadas por retos complejos". Creo que la cultura, los compañeros con los que trabajas, el sentimiento de impacto, junto con una buena retribución son una combinación perfecta para atraer y retener el talento.

## ¿QUÉ TE ATRAJO DE NETFLIX Y QUÉ TE MANTIENE AQUÍ?

**Roberto:** Entré en 2018. Conocía la compañía y a algunos empleados, ya que, además de cliente, había trabajado con Netflix como *partner* desde Vodafone Italia, donde estaba entonces.

En ese momento me atraía el cambio en la industria y la "personalidad de Netflix": su modelo de negocio simple y el modo en que se relacionaba con sus clientes y *partners*.

Mentiría si dijera que la cultura de Netflix (o este aspecto del que estamos hablando hoy de "dirección por contexto no control") me llamaron la atención en ese momento. Sin embargo, a medida que la fui conociendo, conecté con esa forma de trabajar y pensé que podía ser un

*"Nuestra versión de un gran lugar de trabajo tiene que ver con personas de alto talento, motivadas por retos complejos"*

Roberto Porras



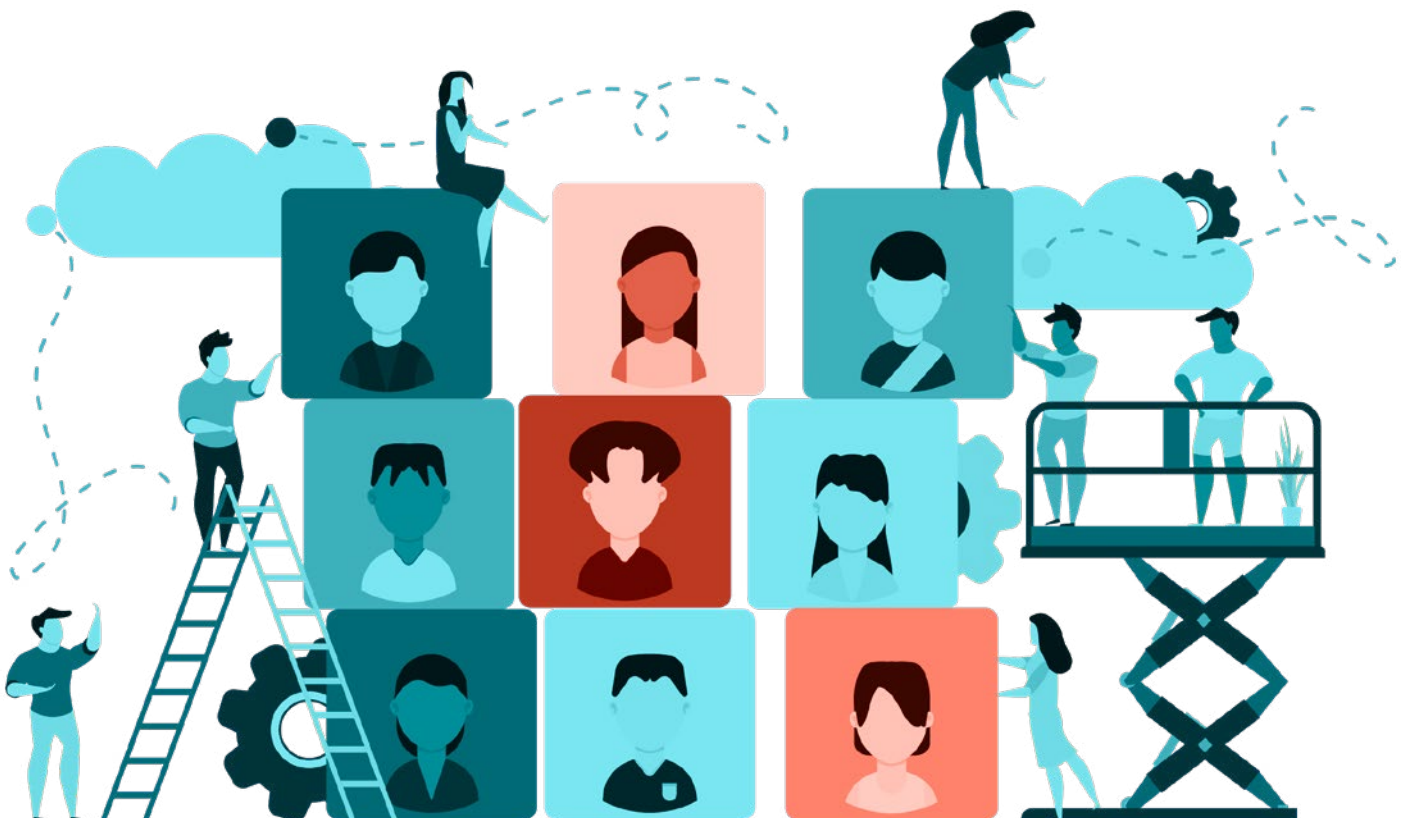
sitio donde podía generar impacto con mi experiencia y forma de ser. Cinco años después, puedo decir que la cultura es la razón más importante que me mantiene en Netflix, junto con las personas con las que trabajo cada día.

## ¿CÓMO SON LAS POLÍTICAS DE RRHH DESDE EL PUNTO DE ADQUISICIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO?

**Roberto:** No soy un experto en la materia, pero desde mi experiencia los procesos de selección no tienen nada que ver con otros que he vivido en mi carrera. Como digo, en Netflix se buscan profesionales que puedan formar parte de esta cultura y mejorarla. La experiencia pasada y el ajuste al puesto son muy relevantes, pero las competencias de los candidatos y su personalidad también tienen un peso fundamental en la decisión. Como decía, es más una conversación y menos una entrevista de selección.

**Ana:** En nuestra metodología de selección de talento directivo y puestos de alta dirección, la experiencia es el pasado del candidato. Es el que te habilita para estar en un proceso, pero no es a lo que nosotros damos más peso. Por eso, damos mucha importancia al resto de aspectos de nuestro *infinity framework*: el liderazgo, las competencias como líder, la cultura y la agilidad del candidato para responder a entornos futuros cambiantes.

Creo que otra de las grandes diferencias en la adquisición de talento respecto a otras organizaciones es la parte de la retribución variable a la que nos hemos referido antes. Este es también uno de los aspectos diferenciales en esta cultura de la que hablamos.



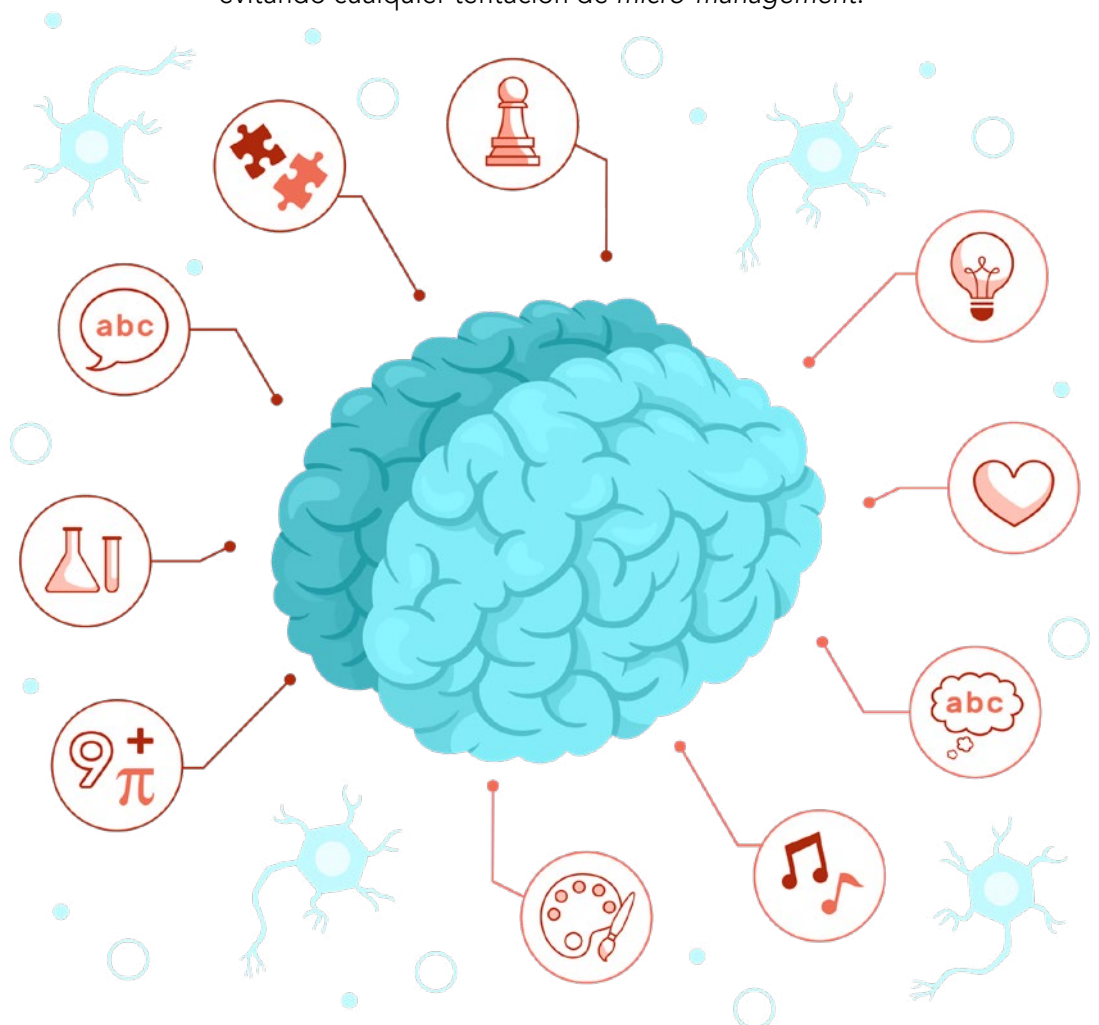
## ¿Y CÓMO SE GESTIONA INTERNAMENTE EL TALENTO UNA VEZ CONTRATADO?

**Roberto:** Acompañándole en su proceso de descubrimiento y asimilación de la cultura, dándole tiempo a entender el entorno. Poco a poco, la persona se inicia en la toma de decisiones como *"informed captain"* y participa a su vez en grupos liderados por otros. Te diría que se llega de forma natural.

**Ana:** Creo que, con esta metodología, uno es el CEO de su propia división. Aunque miras por toda la compañía, estás gestionando tu vertical, mirando por el bien global de la compañía.

**Roberto:** Estás en un entorno colaborativo. Colaboras con el resto de CEOs de las otras divisiones para tomar las mejores decisiones.

Por otro lado, aunque el protagonista de la toma de decisiones en este modelo de *"contexto no control"* sea el *"informed captain"* (ese "CEO" al que te referías), todos los que ocupan ese rol trabajan en un área funcional que tiene un *"informed leader"*, que es el responsable del área. El *"informed leader"* sigue el trabajo y las decisiones que toman las personas de su equipo. Es alguien que ayuda y da contexto, opinión, muchas veces haciendo preguntas para ayudar al *"informed captain"* a asegurar que la decisión es la adecuada y no está ignorando o subestimando ningún elemento importante. Pero, desde luego, empoderando e invitando a las personas de su equipo a que tomen las decisiones y evitando cualquier tentación de *micro-management*.





“CREO QUE HAY QUE ACEPTAR Y ASUMIR QUE NO PARECE QUE UN CAMBIO ASÍ SIRVA PARA TODAS LAS COMPAÑÍAS. HABRÍA QUE PREGUNTARSE: ¿ES ESTE UN MODELO VÁLIDO?, ¿ES ESTE UN MODELO DE ÉXITO PARA MI COMPAÑÍA?”

Ana Fresno

## ¿SE REQUIEREN UNAS HABILIDADES ESPECIALES? ¿SE PUEDE FORMAR AL EQUIPO PARA QUE LAS ADQUIERA?

**Ana:** Creo que es una mezcla perfecta. Debes tener la base en tu personalidad, pero también requiere *coaching* y formación. No creo que te puedas convertir si no lo tienes dentro. Se puede formar al empleado, puedes mejorar ciertos aspectos del equipo, pero hay una base que debes tener y, si no, no encajas en esta cultura.

## ¿CÓMO AFECTA ESTE TIPO DE LIDERAZGO A LAS POLÍTICAS DE RRHH?

**Ana:** Afecta al 100%. Esta es otra de las claves que requiere mucha transformación y convicción. La cultura es responsabilidad de todos y el área de Personas o Talento es la plataforma que da herramientas a los líderes para aplicar y evolucionar esta cultura en el día a día.

## ¿CÓMO INTRODUCIMOS EL CONCEPTO Y EN QUÉ TIPO DE EMPRESAS ENCAJA ESTE TIPO DE GESTIÓN?

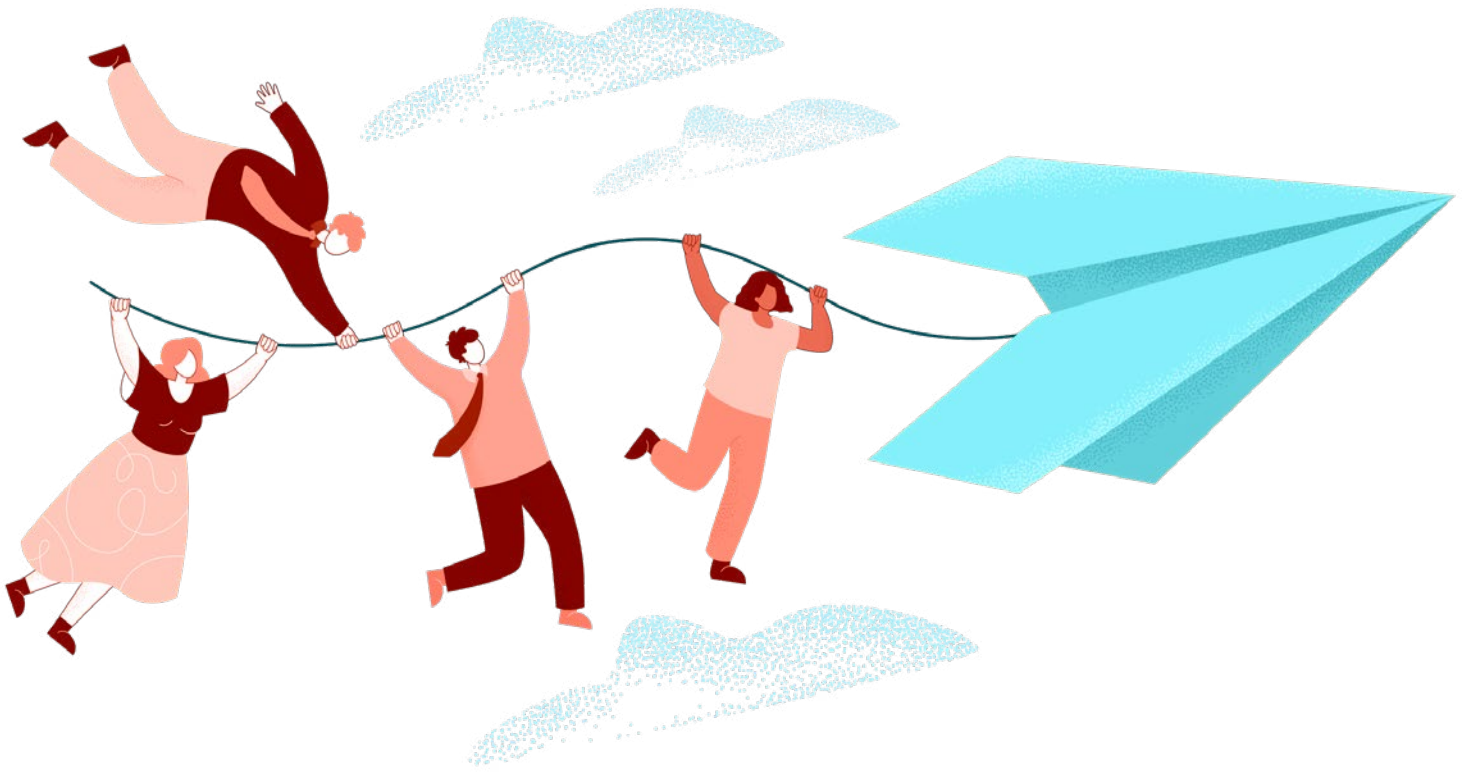
**Roberto:** A priori creo que encaja en cualquier tipo de empresa en que las personas líderes estén convencidas de que las decisiones descentralizadas mejoran su agilidad y respuesta al mercado y que se comprometen de tal manera que apoyan a sus equipos en la toma de decisiones.

Es cierto que en empresas grandes o con una cultura establecidas alejada del “liderazgo por contexto” los bloqueos pueden ser enormes, por lo que quizá el momento ideal para implantar esta forma de dirección es al principio de la vida de una empresa, cuando se están sentando las bases que acompañarán la evolución del negocio y del crecimiento futuro.

**Ana:** Pero esto nos lleva a pensar otra vez que hay que nacer con cierta esencia para poder crear una empresa así porque tratar de transformar una empresa que funciona de una manera radicalmente opuesta, es imposible. Para adaptarse a esto, a esta metodología, estás obligado a tomar decisiones duras. Es una transformación radical.

Creo que hay que aceptar y asumir que no parece que un cambio así sirva para todas las compañías. Habría que preguntarse: ¿es este un modelo válido?, ¿es este un modelo de éxito para mi compañía?



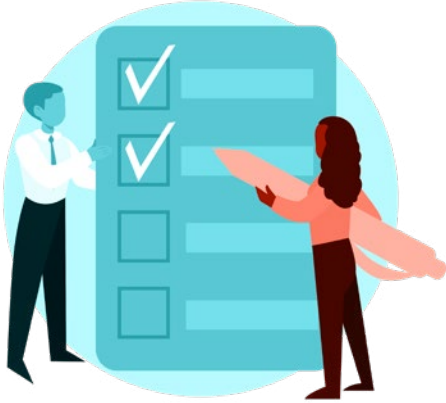


## ¿DÓNDE RESIDE LA CLAVE PARA QUE ESTA FILOSOFÍA FUNCIONE?

**Roberto:** Claramente, este tipo de liderazgo precisa el soporte de la dirección y aliados dentro de la compañía. Es una manera de gestionar que necesita que se ponga en práctica. Además de una herramienta para la compañía lo es también para el líder en cierto modo: no está solo en la toma de decisiones y la innovación se produce de forma más espontánea y orgánica.

**Ana:** Después de nuestra reflexión creo que este estilo de liderazgo y las políticas de dirección de personas vienen de muy arriba, del consejo, del órgano de decisión y bajan en cascada. Vienen del consejo que marca las directrices y que las supervisa también. Puedes tener una organización muy transgresora pero la dirección tiene que estar comprometida con esa idea porque si no, el talento que funciona en este tipo de gestión acaba siendo expulsado. Es necesario que arriba haya líderes comprometidos, que empujen, que se apliquen este modelo a ellos y a su primera línea y que baje hacia las capas inferiores. Es una forma de influencia en cascada. Es el CEO el que tiene que identificar qué talento encaja con esta filosofía. Como en Netflix, la idea parte del fundador.

**Roberto:** Efectivamente. Y esto tiene una explicación. Esta filosofía está basada en el ejemplo. Se contagia, se enseña. Tiene que fluir en todas las direcciones. El ejemplo y la consistencia son una forma de influencia muy poderosa que los líderes tienen sobre sus equipos. Esto es así en todos los casos pero, en este en concreto, es capital.



## Conclusiones

### ATRIBUTOS DE LA EMPRESA

- ✓ Asegurar que el modelo de negocio permite aplicar esta cultura
- ✓ Densidad de talento: personas capacitadas para tomar decisiones en su función
- ✓ CEO y consejo de administración (o propiedad) deben estar alineados
- ✓ Tener pocos niveles de supervisión.
- ✓ Confianza en el equipo y tolerancia al error.
- ✓ Ser transparente con feedback en todas las direcciones
- ✓ Contar con una sólida cultura de feedback
- ✓ Ser ágil, flexible
- ✓ Fuerte sentido de la responsabilidad arraigado en su cultura
- ✓ Buscar el aprendizaje constante.

### ATRIBUTOS DEL LÍDER

- ✓ Colaborativo
- ✓ Consistente y ejemplo de la cultura
- ✓ No imponer opiniones
- ✓ Humilde
- ✓ Generoso
- ✓ Flexible
- ✓ Transparente
- ✓ Fuerte tolerancia al error y a ser cuestionado
- ✓ Apoyarse en otros líderes que compartan la visión

## Consumer Markets Practice

**As consumers demand more transparency, brand engagement, and sustainability, Heidrick & Struggles' Consumer Markets Practice is at the forefront of industry trends to provide cutting-edge counsel to clients in a wide variety of consumer sectors.**

Competition among consumer companies has never been fiercer. Customers are shopping in new and sometimes nontraditional ways, as mass market retailers offer designer goods, brick-and-mortar staples are available online, and venerable brands spin off agile brand extensions. Consumer companies are also keen to capitalize on the potential of emerging and high-growth markets. This means having the right leadership in place is critical. With a broad global presence and deep sector expertise, we anticipate future needs to help clients successfully secure the right leaders who will enhance innovation within their organization.

Backed by a team of passionate experts, we counsel clients in a variety of consumer sectors to clearly assess and identify the competencies needed for success. From building powerful brands and streamlining supply chain operations to penetrating new markets and delivering financial objectives, we are focused on helping companies realize their investment in talent for today and the future.

---

### Leaders of Heidrick & Struggles' Consumer Markets Practice

Global

Amanda Worthington  
Chicago  
[aworthington@heidrick.com](mailto:aworthington@heidrick.com)

Americas

Lauren Keefe  
New York  
[lkeefe@heidrick.com](mailto:lkeefe@heidrick.com)

Asia Pacific and Middle East

Patrick Cadman  
Sydney  
[pcadman@heidrick.com](mailto:pcadman@heidrick.com)

Europe and Africa

Richard Sumner  
London  
[rsumner@heidrick.com](mailto:rsumner@heidrick.com)

Author

Ana Fresno  
Principal, Global Consumer and Chief Human Resources Officers Practices  
+34 91 391 52 56  
[afresno@heidrick.com](mailto:afresno@heidrick.com)