

AQUÍ NO HAY REGLAS

Netflix y la cultura
de la reinvencción

REED
HASTINGS
ERIN
MEYER

LAS IDEAS
INNOVADORAS
DEL CEO
DE NETFLIX

Aquí no hay reglas

Netflix y la cultura de la reinención

REED HASTINGS Y ERIN MEYER

Traducción de
Efrén del Valle Peñamil

conecta

SÍGUENOS EN
megustaleer



[@megustaleerebooks](#)
[@editorialconecta](#)



[@Conectad2s](#)



[@pensadoreshabituales](#)

| Penguin
Random House
Grupo Editorial |

Introducción



Reed Hastings: «Blockbuster es mil veces más grande que nosotros», susurré a Marc Randolph al entrar en una cavernosa sala de reuniones situada en la vigesimoséptima planta de la Renaissance Tower en Dallas, Texas, a principios de 2000. Era la sede de Blockbuster, en aquel entonces un gigante de seis mil millones de dólares que dominaba el sector del cine doméstico con casi nueve mil videoclubes en todo el mundo.

Su consejero delegado, John Antioco, que tenía fama de ser un estratega habilidoso y consciente de que un internet omnipresente y superrápido transformaría drásticamente el sector, nos dio una calurosa bienvenida. Con su perilla entrecana y un traje caro, parecía totalmente relajado.

Yo, en cambio, era un manojo de nervios. Marc y yo éramos los cofundadores y en ese momento directores de una diminuta empresa con dos años de antigüedad que alquilaba DVD a través de una página web y los enviaba mediante el servicio de correos estadounidense. Teníamos un centenar de empleados y tan solo trescientos mil suscriptores, y habíamos empezado con mal pie. Aquel año nuestras pérdidas ascenderían a cincuenta y siete millones de dólares. Ansiosos por cerrar un acuerdo, habíamos trabajado durante meses solo para que Antioco atendiera nuestras llamadas.

Nos sentamos todos alrededor de una enorme mesa de cristal y, tras unos minutos de charla, Marc y yo planteamos nuestra propuesta, esto es, que

Blockbuster comprara Netflix y nosotros desarrollaríamos y gestionaríamos Blockbuster.com como su división de alquiler de videos online. Antioco nos escuchó atentamente, asintiendo con frecuencia, y al cabo preguntó: «¿Cuánto tendría que pagar Blockbuster por Netflix?». Cuando oyó nuestra respuesta, cincuenta millones de dólares, se negó en redondo. Marc y yo salimos de allí desanimados.

Aquella noche, cuando me metí en la cama y cerré los ojos, imaginé a los sesenta mil empleados de Blockbuster riéndose a carcajadas a causa de nuestra ridícula propuesta. Pues claro que a Antioco no le interesaba. ¿Por qué iba a interesar a un gigante como Blockbuster, un sinónimo del cine doméstico con millones de clientes, unos beneficios enormes y un consejero delegado con talento, un quiero y no puedo como Netflix? ¿Qué podíamos ofrecer nosotros que ellos no fueran capaces de hacer de un modo más eficiente?

Poco a poco, no obstante, el mundo fue cambiando, y nuestro negocio se mantuvo en pie y creció. En 2002, dos años después de aquella reunión, sacamos Netflix a bolsa. Pese a nuestro crecimiento, Blockbuster seguía siendo cien veces más grande que nosotros (cinco mil millones de dólares frente a cincuenta). Además, Blockbuster pertenecía a Viacom, que en aquel momento era la empresa de entretenimiento más valiosa del mundo. Sin embargo, en 2010 Blockbuster se había declarado en bancarrota. Y en 2019 solo quedaba uno de sus videoclubes, situado en Bend, Oregón. Blockbuster no había sido capaz de efectuar la transición del alquiler de DVD al *streaming*.

El año 2019 también fue notable para Netflix. Nuestra producción *Roma* fue nominada a mejor película y obtuvo tres Oscar, un gran logro para su director, Alfonso Cuarón, y que a la vez apuntaló la transformación de Netflix en una empresa de entretenimiento plenamente desarrollada. Hace mucho tiempo dejamos el negocio de los DVD por correo para convertirnos no solo en un servicio de *streaming* por internet con más de ciento sesenta y siete millones de suscriptores en ciento noventa países, sino también en una importante productora de series de televisión y películas en todo el mundo. Hemos tenido el privilegio de trabajar con algunos de los creadores más prodigiosos, entre ellos Shonda Rhimes, Joel y Ethan Coen y Martin Scorsese. Habíamos presentado un nuevo sistema para que la gente viera grandes historias y las disfrutara, lo cual, en sus mejores momentos, rompía barreras y enriquecía vidas.

A menudo me preguntan: «¿Cómo ocurrió? ¿Por qué Netflix se ha adaptado en repetidas ocasiones y Blockbuster, en cambio, no supo hacerlo?». El día que fuimos a Dallas, Blockbuster tenía todos los ases. Contaban con la marca, el poder, los recursos y la visión. Blockbuster nos había ganado sobradamente.

Entonces no era obvio, ni siquiera para mí, pero nosotros teníamos una cosa de la que Blockbuster carecía: una cultura empresarial que consideraba a las personas más importantes que los procesos, que anteponía la innovación a la eficacia y que implantaba muy pocos controles. Nuestra cultura, consagrada a obtener el máximo rendimiento con densidad de talento y a dirigir a los empleados mediante el contexto en lugar del control, nos ha permitido crecer permanentemente y cambiar a medida que el mundo y las necesidades de nuestros suscriptores se transforman a nuestro alrededor.

Netflix es diferente. En nuestra cultura empresarial no hay reglas.

La cultura de Netflix es inusual



Erin Meyer: La cultura empresarial puede ser un cenagal de lenguaje impreciso y definiciones incompletas y ambiguas. Y lo que es peor: la expresión de los valores de la empresa rara vez coincide con el comportamiento de la gente en la vida real. Los impecables eslóganes que aparecen en los carteles o en los informes anuales a menudo acaban siendo palabras vacías.

Durante muchos años, una de las empresas más importantes de Estados Unidos exhibió con orgullo la siguiente lista de valores en el vestíbulo de sus oficinas centrales: «Integridad. Comunicación. Respeto. Excelencia». ¿De qué compañía se trataba? De Enron, que se jactó de poseer unos valores nobles hasta el momento de su desplome, uno de los casos de fraude y corrupción empresarial más graves de la historia.

La cultura de Netflix, en cambio, es popular (o impopular, según el punto de vista de cada cual) por decir las cosas como son. Millones de ejecutivos han estudiado la «Presentación de la Cultura de Netflix», un conjunto de ciento veintisiete diapositivas que se concibieron para uso interno pero que Reed publicó en internet en 2009. Sheryl Sandberg, directora de Operaciones

de Facebook, supuestamente dijo que esa presentación de PowerPoint «podría ser el documento más importante que haya salido de Silicon Valley». A mí me encantó la presentación por su franqueza y la detesté por su contenido.

Los tres recuadros siguientes son una muestra de ello.

**Como cualquier empresa,
intentamos contratar bien**

NETFLIX

A diferencia de muchas empresas,
nosotros ponemos en práctica:

«Un rendimiento adecuado comporta
una indemnización generosa»

NETFLIX

Los demás deberían recibir una indemnización generosa
ahora, para que podamos buscar para ese puesto a una
estrella

**El ejercicio de retención
que utilizan los directivos:**

¿Por cuál de mis trabajadores lucharía a fin de retenerlo
en Netflix si me dijera que se va para ocupar un puesto
similar en otra empresa del sector?

Al margen de si es ético despedir a empleados que a pesar de que se han esforzado no han logrado realizar un trabajo extraordinario, esas diapositivas me parecieron pura mala gestión. Violan el principio que la profesora Amy Edmondson, de la Escuela de Negocios de Harvard, denomina «seguridad psicológica». En su libro de 2018 *The Fearless Organization* [La organización intrépida] explica que si quieres fomentar la innovación, debes desarrollar un entorno en el que la gente se sienta segura para soñar, expresar sus opiniones y correr riesgos. Cuanto más seguro sea el ambiente, más innovación tendrás.

Por lo visto, en Netflix nadie leyó ese libro. ¿Intentar contratar a los mejores y luego infundir temor en los empleados talentosos diciéndoles que acabarán tirados en el cubo de la basura de las «indemnizaciones generosas» si no destacan? Parecía una manera infalible de terminar con cualquier esperanza de innovación.

Esta es otra diapositiva de la presentación:

Política y control de Netflix sobre las vacaciones

«No hay normas ni control»

En Netflix tampoco hay normas respecto a la
indumentaria, pero no se puede ir desnudo a trabajar

Lección: no hacen falta normas para todo

NETFLIX

No adjudicar días de vacaciones a los empleados me pareció absolutamente irresponsable. Es una espléndida manera de crear unas condiciones de taller clandestino en el que nadie se atreve a tomarse un día libre y encima venderlo como una ventaja.

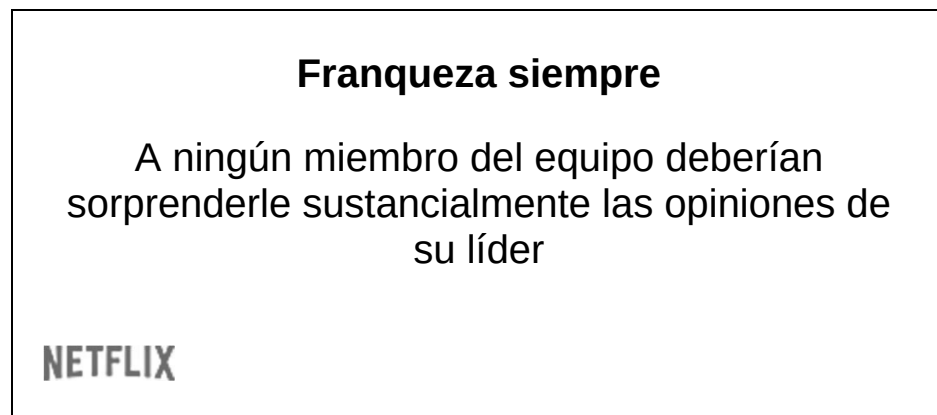
Los empleados que se van de vacaciones son más felices, disfrutan más de su trabajo y son más productivos. Sin embargo, muchos titubean a la hora de tomarse las vacaciones que les corresponden. Según un sondeo llevado a

cabo por Glassdoor en 2017, los trabajadores estadounidenses solo se tomaban alrededor del 54 por ciento de los días de vacaciones que les correspondían.

Con toda probabilidad, los empleados se tomarán aún menos tiempo libre si se elimina por completo la asignación vacacional debido a una conducta humana bien documentada que los psicólogos denominan «aversión a la pérdida». Los seres humanos odiamos perder lo que ya tenemos, incluso más de lo que nos gusta conseguir algo nuevo. Ante la posibilidad de perder algo, intentamos evitarlo a toda costa. Nos tomamos esas vacaciones.

Si no nos asignan vacaciones, no tememos perderlas y somos menos proclives a tomárnoslas. La regla de «se toman o se pierden» que incorporan muchas políticas empresariales tradicionales parece una limitación, pero en realidad anima a la gente a descansar.

Y aquí va una última diapositiva:



Por supuesto, nadie apoyaría abiertamente un lugar de trabajo cimentado en los secretos y las mentiras. Sin embargo, a veces es mejor ser diplomático que expresar opiniones con rotundidad, por ejemplo, cuando un miembro del equipo tiene problemas y necesita una inyección de moral o de confianza. Todos podemos respaldar la idea de la «franqueza a veces». Pero una política general de «franqueza siempre» parece una fantástica manera de romper relaciones, destruir la motivación y crear un ambiente de trabajo desagradable.

En general, la «Presentación de la Cultura de Netflix» me pareció hipermasculina, beligerante en exceso y muy agresiva, tal vez un reflejo de la clase de empresa que fundaría un ingeniero con una visión un tanto mecánica y racionalista de la naturaleza humana.

Y, pese a ello, una cosa es innegable...

Netflix ha cosechado un éxito extraordinario

En 2019, diecisiete años después de que Netflix saliera a bolsa, el precio de sus acciones había pasado de un dólar a trescientos cincuenta. En comparación, un dólar invertido en los índices S&P 500 o NASDAQ cuando Netflix empezó a cotizar habría aumentado hasta los tres o cuatro dólares en el mismo período.

No solo al mercado de valores le encanta Netflix. A los consumidores y los críticos también. Series originales de la plataforma como *Orange Is the New Black* y *The Crown* figuran entre las más populares de la década, y *Stranger Things* probablemente sea la serie de televisión más vista en todo el mundo. Otras en lengua no inglesa como la española *Élite*, la alemana *Dark*, la turca *Hakan, el protector* y la india *Juegos sagrados* han subido el listón narrativo en sus países de origen y engendrado una nueva generación de estrellas internacionales. Durante los últimos años, Netflix ha cosechado más de trescientas nominaciones a los Emmy y varios premios de la Academia en Estados Unidos. Asimismo, recibió diecisiete nominaciones en los Globos de Oro, más que ninguna otra cadena u otro servicio de *streaming*, y en 2019 alcanzó el primer puesto de empresas mejor consideradas de Estados Unidos en la clasificación anual del Reputation Institute.

A los empleados también les encanta Netflix. En una encuesta realizada en 2018 por Hired, un mercado puntocom para talentos tecnológicos, eligieron Netflix como la empresa para la que más les gustaría trabajar, por encima de compañías como Google (n.º 2), Tesla, de Elon Musk (n.º 3), y Apple (n.º 6). En otro ranking del «empleado más feliz» elaborado en 2018 por Comparably, una página de información salarial y profesional, y basado en más de cinco millones de reseñas anónimas de trabajadores pertenecientes a cuarenta y cinco grandes empresas estadounidenses, Netflix contaba con los segundos empleados más felices en una lista de miles de clasificados (solo por detrás de HubSpot, una compañía de software con sede en Cambridge).

Lo más interesante es que, a diferencia de la gran mayoría de las empresas que fracasan cuando su sector cambia, Netflix ha respondido con éxito a las

cuatro grandes transiciones que han experimentado los mundos del entretenimiento y los negocios en solo quince años:

- Del DVD por correo a emitir viejas series de televisión y películas por internet.
- De emitir contenidos antiguos por internet a lanzar contenido nuevo original (como *House of Cards*) producido por estudios externos.
- De adquirir contenidos de estudios externos a crear un estudio propio que produce series y películas laureadas (como *Stranger Things* , *La corona* y *La balada de Buster Scruggs*).
- De limitarse al territorio estadounidense a convertirse en una empresa internacional que entretiene a la población de ciento noventa países.

El éxito de Netflix es más que inusual. Es increíble. Sin duda, está ocurriendo algo singular que no sucedió con Blockbuster cuando se declaró en bancarrota en 2010.

Un lugar de trabajo diferente



La historia de Blockbuster no es una anomalía.

La gran mayoría de las empresas fracasan cuando su sector experimenta cambios. Kodak no dio el salto de las fotografías en papel a las digitales. Nokia no dio el salto de los teléfonos plegables a los *smartphones* . AOL no dio el salto del internet por línea conmutada a la banda ancha. Mi primera empresa, Pure Software, tampoco supo adaptarse a los cambios del sector porque no habíamos optimizado su cultura para la innovación o la flexibilidad.

Fundé Pure Software en 1991. Al principio teníamos una cultura empresarial espléndida. Éramos una docena de personas creando algo nuevo y pasándolo en grande. Como muchas empresas pequeñas, teníamos muy pocas normas o políticas que inhibieran nuestras acciones. Cuando el director de Marketing decidió trabajar desde el comedor de su casa porque la posibilidad de servirse un cuenco de cereales Lucky Charms cuando quisiera lo «ayudaba a pensar», no tuvo que pedir permiso a la directiva. Cuando

nuestra encargada de instalaciones quiso comprar catorce sillas con estampado de leopardo para nuestros empleados porque estaban de oferta en Office Depot, no tuvo que rellenar una orden de compra ni recibir la aprobación del director financiero.

Entonces, Pure Software empezó a crecer. A medida que íbamos contratando nuevos empleados, algunos cometían estupideces que costaban dinero a la empresa. Cada vez que eso ocurría, yo instauraba un proceso para impedir que se repitiera ese error. Por ejemplo, un día, Matthew, nuestro jefe de ventas, viajó a Washington D. C. para reunirse con un posible cliente. Este se hospedaba en el Willard InterContinental, un hotel de cinco estrellas, así que Matthew también lo hizo. ¡Costaba setecientos dólares por noche! Cuando lo supe, me sentí frustrado, así que pedí a nuestro jefe de recursos humanos que creara una política de viajes que estipulara cuánto podían gastar los empleados en aviones, comidas y hoteles, y que se requiriera la aprobación por parte de la directiva a partir de cierto límite de gasto.

Sheila, nuestra jefa de finanzas, tenía un caniche negro y a veces lo llevaba a la oficina. Un día descubrí que el perro había hecho un gran agujero en la alfombra de la sala de reuniones. Sustituir aquella alfombra costó una fortuna, así que creé una nueva política: prohibidos los perros en el trabajo sin un permiso especial del departamento de Recursos Humanos.

Las políticas y los procesos de control cobraron tal relevancia que se ascendía a quienes no se salían del guion, mientras que muchos creativos inconformistas se sentían reprimidos y acabaron yéndose a otras empresas. Lamenté su marcha, pero creía que era lo normal cuando una empresa crece.

Entonces sucedieron dos cosas. La primera fue que no innovamos con rapidez. Éramos cada vez más eficientes pero menos creativos. Para crecer, tuvimos que comprar otras empresas que sí contaban con productos innovadores. Ello generó una mayor complejidad de negocio, que a su vez dio lugar a más normas y procesos.

La segunda fue que el mercado sustituyó el C++ por el Java. Para sobrevivir, teníamos que cambiar. Pero habíamos seleccionado y condicionado a nuestros empleados para que siguieran procesos y no para que pensarán de forma innovadora o cambiaran con rapidez. Fuimos incapaces de adaptarnos, y en 1997 acabamos vendiendo la empresa a nuestro máximo competidor.

Con Netflix, mi siguiente proyecto, esperaba fomentar la flexibilidad, la libertad de los empleados y la innovación en lugar de la prevención de errores

y el cumplimiento de las normas. Al mismo tiempo comprendí que cuando una empresa crece, si no se gestiona con políticas o procesos de control, probablemente se sumirá en el caos.

Mediante una evolución gradual a lo largo de muchos años de prueba y error, dimos con un sistema para que eso funcionara. Si se otorga más libertad a los empleados en lugar de desarrollar procesos que les impidan aplicar su criterio, tomarán mejores decisiones y será más fácil que asuman responsabilidades. Eso también da lugar a una plantilla más feliz y motivada, además de a una empresa más ágil. Pero para asentar unos cimientos que permitan ese grado de libertad, primero se deben incrementar otros dos elementos:

+ Acumular densidad de talento

En la mayoría de las empresas se imponen políticas y procesos de control para manejar a los empleados que muestran un comportamiento descuidado, poco profesional o irresponsable. Pero si se evitan o se despiden a esas personas, no se necesitan normas. Al crear una empresa con personal productivo, se pueden suprimir casi todos los controles. Cuanto más denso es el talento, mayor es la libertad que se puede ofrecer.

+ Fomentar la sinceridad

Los empleados con talento tienen mucho que aprender unos de otros. Pero los protocolos habituales de cortesía a menudo les impiden expresar las críticas necesarias para llevar el rendimiento a otro nivel. Cuando los trabajadores con talento desarrollan el hábito de compartir críticas, todos mejoran en su labor a la vez que son implícitamente responsables unos de otros, lo cual reduce aún más la necesidad de controles tradicionales.

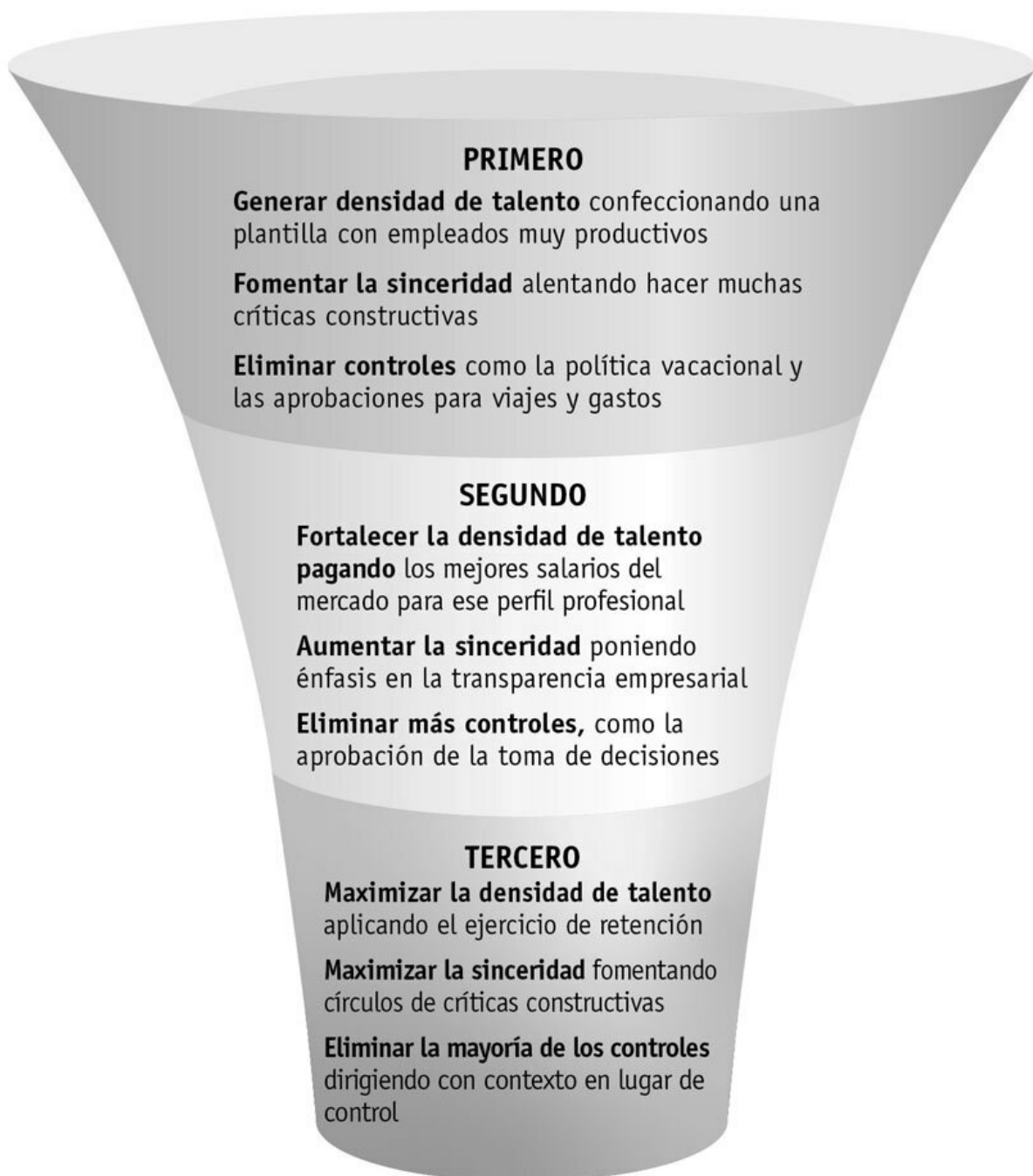
Con esos dos elementos afianzados, ahora ya se puede...

– Reducir los controles

Hay que empezar por arrancar páginas del manual del empleado. Las políticas relacionadas con viajes, gastos y vacaciones pueden desaparecer. Más adelante, cuando el talento sea cada vez más denso

y las críticas constructivas más frecuentes y sinceras, se podrán eliminar procesos de aprobación en toda la empresa y enseñar a los directivos principios como «Dirigir con contexto en lugar de control» y formar a los empleados utilizando criterios como «No hay que aspirar a complacer al jefe».

Lo mejor de todo es que cuando se empieza a desarrollar este tipo de cultura aflora un ciclo virtuoso. Eliminar controles genera una cultura de «la libertad y la responsabilidad» (unos términos que los empleados de Netflix utilizan tanto que ahora simplemente dicen «L y R») que atrae a grandes talentos y posibilita suprimir más controles todavía. Todo esto propicia un grado de rapidez e innovación que la mayoría de las empresas no pueden igualar. Pero es imposible llegar a este nivel de una tacada.



Los primeros nueve capítulos de este libro abordan este sistema en tres pasos, y cada ciclo ocupa una sección. El décimo capítulo analiza lo que ocurrió cuando empezamos a introducir nuestra cultura corporativa en varias culturas nacionales, una transición que ha generado desafíos interesantes e importantes.

Por supuesto, casi todos los proyectos experimentales comportan éxitos y fracasos. La vida en Netflix (como la vida en general) es un poco más compleja de lo que denota la anterior ilustración en forma de tornado. Por eso pedí a una persona externa que estudiara nuestra cultura y escribiera este libro conmigo. Quería que un experto imparcial observara con detenimiento cómo se desarrolla día a día esa cultura entre nuestras cuatro paredes.

Pensé en Erin Meyer, cuyo libro *The Culture Map* [El mapa cultural] acababa de leer. Erin, profesora de la escuela de negocios INSEAD, situada a las afueras de París, había sido elegida recientemente por Thinkers50 como una de las pensadoras más influyentes del mundo en materia empresarial. Escribe a menudo acerca de sus estudios sobre diferencias culturales en el lugar de trabajo para *Harvard Business Review*, y gracias a su libro supe que ella también había sido profesora voluntaria del Cuerpo de Paz en el África meridional diez años antes que yo. Le envié un mensaje.



En febrero de 2015 leí un artículo de *Huffington Post* titulado: «Una de las razones del éxito de Netflix: tratan a sus empleados como adultos». El artículo explicaba:

Netflix da por sentado que cualquier empleado posee un criterio increíble [...]. Y el criterio, que no el proceso, es la solución a casi todos los problemas ambiguos.

Lo malo [...] es que se pide a la gente que rinda a un altísimo nivel o la echan a la calle (con una generosa indemnización por despido).

Sentía cada vez más curiosidad por averiguar cómo una empresa podía trabajar adecuadamente, en la vida real, siguiendo dicha metodología. La falta de procesos es sinónimo de caos, y despedir a los empleados si no muestran un rendimiento altísimo siembra el terror entre la plantilla.

Meses después, una mañana me encontré con el siguiente correo electrónico en mi bandeja de entrada:

De: Reed Hastings
Fecha: 31 de mayo de 2015
Asunto: Cuerpo de Paz y libro

Erin:

Formé parte del Cuerpo de Paz en Suazilandia (1983-1985).
Ahora soy el consejero delegado de Netflix. Me encantó tu libro y hemos pedido a todos nuestros líderes que lo lean.

Me gustaría mucho que tomáramos un café algún día.
Viajo a menudo a París.

¡El mundo es un pañuelo!

Reed

Reed y yo nos conocimos y al final me propuso que entrevistara a empleados de Netflix para ofrecerle una mirada en primera persona sobre la cultura de Netflix y recabar datos a fin de escribir un libro con él. Era una oportunidad para averiguar cómo una empresa con una cultura diametralmente opuesta a todo lo que sabemos acerca de psicología, negocios y conducta humana puede cosechar unos resultados tan extraordinarios.

He llevado a cabo más de doscientas entrevistas con trabajadores y extrabajadores de Netflix en Silicon Valley, Hollywood, São Paulo, Amsterdam, Singapur y Tokio, y he conversado con empleados de todos los niveles, desde directivos hasta auxiliares administrativos.

En general, Netflix no cree en el anonimato, pero para las entrevistas insistí en que se ofreciera a los empleados esa opción. Quienes se decantaron por el anonimato aparecen en este libro con un nombre ficticio. Sin embargo, fieles a la cultura de la «franqueza permanente» que imperaba en Netflix, muchos no mostraron reparos en identificarse y compartir toda clase de opiniones sorprendentes, y en ocasiones hasta desfavorables, así como historias sobre ellos mismos y su empresa.

Hay que conectar los puntos de otra manera

En su famoso discurso inaugural en la Universidad de Stanford, Steve Jobs dijo: «No se puede conectar los puntos mirando hacia delante; solo puede hacerse mirando hacia atrás. Por tanto, hay que confiar en que los puntos acabarán conectándose en el futuro. Es necesario confiar en algo: el instinto, el destino, la vida, el karma o lo que sea. Esa estrategia no me ha fallado nunca y ha cambiado mi vida por completo».

Jobs no es el único. Cuentan que el mantra de sir Richard Branson es «A-B-C-D», o «*Always be connecting the dots* » [Conectar siempre los puntos]. Y David Brier y Fast Company publicaron un video fascinante según el cual nuestra manera de conectar los puntos define cómo vemos la realidad y, por tanto, cómo tomamos decisiones y llegamos a conclusiones.

El propósito es animar a la gente a cuestionar cómo se conectan los puntos. En la mayoría de las empresas, la gente los une igual que lo hacen y han hecho siempre los demás, lo cual preserva el *statu quo* . Pero un día aparece alguien que conecta los puntos de otra manera, lo cual propicia una interpretación del mundo totalmente distinta.

Eso es lo que ocurrió en Netflix. Pese a la experiencia de Reed en Pure Software, no tenía pensado crear una empresa con un ecosistema único. Por el contrario, buscaba la flexibilidad empresarial. Entonces sucedieron cosas que lo llevaron a conectar de otro modo los puntos de la cultura empresarial. Poco a poco, a medida que esos elementos iban uniéndose, pudo comprender (solo con la perspectiva del tiempo) qué aspectos de la cultura contribuyeron al éxito de Netflix.



En este libro conectaremos los puntos capítulo a capítulo, siguiendo el orden en que los descubrimos en Netflix. También analizaremos cómo se desarrollan actualmente en el entorno laboral de Netflix y cómo cualquier líder podría aplicar su propia versión de la libertad y la responsabilidad en su empresa.

SECCIÓN UNO

PRIMEROS PASOS HACIA UNA CULTURA DE LA LIBERTAD Y LA RESPONSABILIDAD

Lo primero es generar densidad de talento...

- 1. Un excelente lugar de trabajo es aquel en el que se tienen unos compañeros increíbles**

Después se debe fomentar la sinceridad...

- 2. Decir lo que realmente se piensa (con una intención positiva)**

Ahora hay que empezar a eliminar controles...

- 3a. Eliminar la política vacacional**
- 3b. Eliminar las aprobaciones para viajes y gastos**

Esta sección demuestra cómo un equipo o una empresa puede empezar a implantar una política de libertad y responsabilidad. Estos conceptos se cimientan unos sobre otros. Aunque existe la opción de aplicar elementos de cada capítulo de manera aislada, ese método puede ser arriesgado. Una vez que se ha acumulado densidad de talento, es posible abordar tranquilamente la sinceridad. Solo entonces se podrá empezar a eliminar políticas que controlan a la plantilla.

LO PRIMERO ES GENERAR DENSIDAD
DE TALENTO...

1

Un excelente lugar de trabajo es aquel en el que se tienen unos compañeros increíbles



En los años noventa me gustaba alquilar películas en VHS en el Blockbuster de nuestra calle. Me llevaba dos o tres de golpe y las devolvía rápidamente para evitar recargos. Pero un día moví un montón de papeles que había sobre la mesa del comedor y descubrí una cinta que había visto semanas antes y había olvidado devolver. Cuando la llevé al videoclub, la encargada me anunció el recargo: ¡Cuarenta dólares! Me sentí muy tonto.

Más tarde, aquello me dio que pensar. Gran parte del margen de Blockbuster provenía de los recargos por demora. Si un modelo de negocio consiste en hacer que la clientela se sienta estúpida, difícilmente generará fidelidad. ¿Existía otro modelo para ofrecer el placer de ver películas en el

comedor de casa sin infligir el dolor de pagar mucho cuando alguien olvidaba devolverlas?

A principios de 1997, tras la compra de Pure Software, Marc Randolph y yo empezamos a plantearnos un negocio de películas por correo. A Amazon le iba bien con los libros. ¿Por qué no películas? Los clientes alquilarían cintas de VHS en nuestra página web y podrían devolverlas por correo. Entonces nos enteramos de que cada envío costaría cuatro dólares. No sería un mercado extenso. Resultaba demasiado caro.

Pero un amigo me habló de un nuevo invento llamado DVD, que llegaría aquel otoño. «Son como los CD, aunque con una película», me explicó. Fui corriendo a la oficina de correos y me envié a mí mismo varios discos compactos (no pude encontrar ningún DVD para hacer la prueba). Cada envío costaba treinta y dos centavos. Luego volví a mi casa en Santa Cruz y esperé ansioso a recibirlos. Dos días después, aparecieron intactos en mi buzón.

En mayo de 1998 lanzamos Netflix, la primera tienda de alquiler de DVD online. Teníamos treinta empleados y novecientos veinticinco títulos, que era casi todo el catálogo de DVD disponible por aquel entonces. Marc fue el consejero delegado hasta 1999, momento en el que yo ocupé ese cargo y él pasó a ser uno de nuestros directivos.

A principios de 2001 contábamos con cuatrocientos mil suscriptores y ciento veinte empleados. Intenté evitar mis titubeos como líder de cuando estaba en Pure Software y, aunque esta vez procurábamos no imponer demasiadas reglas y controles, tampoco podía describir Netflix como un lugar de trabajo especialmente agradable. Con todo, estábamos creciendo, y tanto el negocio como el trabajo para nuestros empleados iban bien.

Lecciones de una crisis

Sin embargo, en la primavera de 2001 llegó la crisis. Estalló la primera burbuja de internet, y docenas de puntocom quebraron y desaparecieron. Toda la financiación de capitales cesó, y de repente no podíamos obtener los fondos adicionales que necesitábamos para seguir adelante con la empresa, la cual no era en modo alguno rentable. El estado de ánimo en la oficina era

bajo y estaba a punto de serlo aún más. Tuvimos que despedir a un tercio de la plantilla.

Me senté con Marc y Patty McCord (Patty había venido conmigo de Pure Software y era directora de Recursos Humanos) y estudiamos la aportación de cada empleado. No teníamos ningún trabajador con un rendimiento manifiestamente bajo, así que dividimos la plantilla en dos grupos: los ochenta empleados con un rendimiento más alto, a los cuales conservaríamos, y cuarenta trabajadores menos extraordinarios que tendrían que irse. Pusimos de inmediato a los que eran excepcionalmente creativos, desempeñaban una gran labor y colaboraban de manera adecuada con los demás en la pila de los «retenibles». La dificultad era que había demasiados casos que estaban en la frontera. Algunos eran fantásticos compañeros y amigos, pero realizaban un trabajo más adecuado que extraordinario. Otros trabajaban como locos, pero sus criterios eran desiguales y necesitaban mucha orientación. Algunos poseían unas dotes excepcionales y ofrecían un gran rendimiento, pero se quejaban mucho o eran pesimistas. La mayoría de ellos tendrían que marcharse. No sería fácil.

Los días previos a los despidos, mi mujer me comentó que me veía muy nervioso, y tenía razón. Me preocupaba que la motivación en la oficina se desplomara. Estaba convencido de que, tras el despido de sus amigos y compañeros, los que se quedaran pensarían que la empresa no era leal a sus empleados. Todos se enfadarían. Y lo que era aún peor: los «indispensables» tendrían que cargar con el trabajo de los que se fueran, lo cual despertaría rencores. Ya íbamos cortos de dinero. ¿Seríamos capaces de soportar otra oleada de desánimo?

Entonces llegó el día de los despidos y, como cabía esperar, fue terrible. Los que debían irse lloraron, dieron portazos y gritaron de frustración. A mediodía todo había terminado, y esperé la segunda fase de la tormenta: la reacción negativa de los empleados que se quedaron. Pero, a pesar de algunas lágrimas y una tristeza palpable, todo estaba en calma. Al cabo de unas semanas, por razones que al principio no entendí, el ambiente mejoró drásticamente. Habíamos impuesto un recorte de gastos y acabábamos de despedir a un tercio de la plantilla, pero, de pronto, la oficina era un hervidero de pasión, energía e ideas.

Meses después llegó la Navidad. En aquel momento, los reproductores de DVD eran populares, y a principios de 2002 nuestro negocio de películas por correo volvía a crecer a buen ritmo. De repente, estábamos consiguiendo

mucho más con un 30 por ciento menos de empleados. Para mi sorpresa, las mismas ochenta personas lo hacían todo con una pasión que parecía más intensa que nunca. Y a pesar de que trabajaban más horas, el estado de ánimo era altísimo. No solo nuestros empleados estaban más contentos; yo mismo me levantaba por la mañana y no veía el momento de llegar a la oficina. Por aquella época, cada día llevaba en coche a Patty McCord al trabajo y, cuando me detenía delante de su casa en Santa Cruz, se montaba de un brinco y con una sonrisa de oreja a oreja. «Reed, ¿qué está pasando aquí? ¿Es como estar enamorado? ¿Se trata de una química extraña y esta alegría desaparecerá?»

Patty había dado en el clavo. Era como si la oficina estuviera llena de gente locamente enamorada de su trabajo.

No estoy defendiendo los despidos y, por suerte, en Netflix no hemos tenido que repetir algo así desde entonces. Pero en los días y los meses posteriores a los despidos de 2001 descubrí algo que cambió por completo mi manera de entender la motivación de los empleados y la responsabilidad del liderazgo. Aquel fue mi camino a Damasco, un punto de inflexión en mi idea sobre la función que la densidad de talento ejerce en las empresas. Las lecciones que aprendimos sentaron las bases de casi todo lo que ha posibilitado el éxito de Netflix.

Pero antes de describir esas lecciones, debería presentar a Patty como es debido, ya que tuvo un papel decisivo en el desarrollo de Netflix a lo largo de una década, y su pupila Jessica Neal es nuestra actual directora de Recursos Humanos. Conocí a Patty McCord en Pure Software. En 1994 llamó inesperadamente a la oficina y pidió hablar con el consejero delegado. Mi hermana pequeña atendía el teléfono en aquella época y me pasó a Patty. Se había criado en Texas y le noté un leve acento. Dijo que trabajaba en el departamento de Recursos Humanos de Sun Microsystems, pero que le gustaría dirigir el de Pure Software, y le propuse que viniera a tomar un café.

Durante la primera media hora de reunión no entendí nada de lo que dijo. Le pedí que me expusiera su filosofía sobre recursos humanos y respondió: «Creo que cada individuo debería poder trazar una línea entre su aportación a la empresa y sus aspiraciones individuales. Como directora de la Gestión del Capital Humano y como consejero delegado, trabajaríamos juntos para incrementar el cociente de inteligencia emocional de nuestro liderazgo y mejorar el compromiso de los empleados». Todo me daba vueltas. Era joven e inexperto, y cuando terminó, dije: «¿Así habla ahora la gente de recursos humanos? No he entendido nada. Si vamos a trabajar juntos, tendrás que

dejar de hablar así».

Patty se sintió insultada y me lo dijo a la cara. Cuando llegó a casa aquella noche y su marido le preguntó cómo había ido la entrevista, contestó: «Mal. He discutido con el consejero delegado». Aun así, me encantó que me dijera exactamente lo que pensaba de mí, de modo que le di el puesto, y desde entonces hemos mantenido una amistad franca y duradera que ha persistido incluso después de que abandonara Netflix. Puede que en parte obedezca a que somos muy diferentes: yo soy un loco de las matemáticas y programador informático y ella una experta en comportamiento humano y narración. Cuando miro a un equipo veo números y algoritmos que conectan a la gente y las conversaciones. Patty, en cambio, al hacerlo ve emociones y respuestas interpersonales sutiles que a mí me resultan invisibles. Patty trabajó para mí en Pure Software hasta que vendimos la empresa en 1997 y se unió a nosotros al poco de fundar Netflix.

Patty y yo hicimos docenas de viajes en coche tras los despidos de 2001, y en ellos intentamos averiguar por qué el ambiente de trabajo había mejorado radicalmente y cómo podíamos mantener aquella energía positiva. Al final comprendimos que el motivo de aquellas mejoras era lo que Patty describía como el espectacular aumento de nuestra «densidad de talento».

Densidad de talento: las personas con talento mejoran la efectividad de los demás

Cada empleado posee algún talento. Cuando éramos ciento veinte personas, teníamos trabajadores con un talento extraordinario y otros con un talento aceptable. En general, había bastante talento dispersado por toda la plantilla. Cuando tras los despidos nos quedamos con las ochenta personas más talentosas, teníamos menos talento en total, pero la cantidad por empleado era mayor. Nuestra «densidad» de talento había aumentado.

Según descubrimos, una empresa con un nivel elevado de talento es una empresa para la que todo el mundo quiere trabajar. Las personas productivas prosperan especialmente en entornos en los que la densidad de talento total es alta.

Nuestros empleados se conocían cada vez mejor y los equipos estaban

consiguiendo más cosas y con más rapidez. Esto suponía una motivación y una satisfacción individuales cada vez mayores y permitía que toda la empresa sacara más trabajo adelante. Descubrimos que estar rodeados de los mejores catapultaba una labor ya de por sí buena a un nivel totalmente nuevo.

Y lo más importante: tener compañeros con un gran talento era emocionante, inspirador y muy divertido, lo cual sucede hoy con los siete mil empleados de la empresa igual que sucedía con ochenta.

Con la perspectiva del tiempo, comprendí que un equipo que incluya a uno o dos miembros con un rendimiento meramente adecuado empeora el de todos los demás. Si cuentas con un equipo de cinco trabajadores deslumbrantes y dos adecuados, estos últimos

- consumirán la energía de los directivos, que tendrán menos tiempo y serán menos productivos;
- socavarán la calidad de los debates grupales, lo cual reducirá el capital intelectual total del grupo;
- obligarán a los demás a desarrollar estrategias para trabajar con ellos, reduciendo la eficiencia;
- incitarán a los empleados que busquen la excelencia a marcharse, y
- demostrarán al equipo que en la empresa se acepta la mediocridad, lo que agravará el problema.

Para los más productivos, un excelente lugar de trabajo no tiene nada que ver con una oficina lujosa, un bonito gimnasio o un almuerzo gratuito a base de sushi, sino con la alegría de estar rodeados de gente con talento y ganas de cooperar, de gente que pueda ayudarlos a mejorar. Cuando todos los miembros son excelentes, el rendimiento se dispara y los empleados aprenden unos de otros y se motivan entre sí.

El rendimiento es contagioso



Con los despidos de 2001, Reed aprendió que el rendimiento (bueno y malo) es contagioso. Si hay empleados que rinden adecuadamente, muchos que podrían ser excelentes también rendirán adecuadamente. Y si hay un equipo compuesto

solo por empleados de alto rendimiento, animarán a los otros a conseguir más.

Will Felps, profesor de la Universidad de South Wales, en Australia, llevó a cabo un fascinante estudio que demostraba el comportamiento contagioso en el entorno laboral. Felps formó varios equipos de cuatro universitarios y les pidió que realizaran una tarea de dirección en cuarenta y cinco minutos. Los equipos que mejor lo hicieran recibirían una compensación económica de cien dólares.

Sin que los estudiantes lo supieran, algunos equipos incluían a un actor que podía interpretar varios papeles: un «vago» que desconectaba, ponía los pies encima de la mesa y enviaba mensajes de móvil; un «arrogante» que se expresaba con sarcasmo y decía cosas como «¿Me estás tomando el pelo?» y «Se nota que no has asistido nunca a una clase de negocios»; o un «pesimista depresivo» con pinta de que se le hubiera muerto el gato recientemente que protestaba porque la tarea era imposible, dudaba que el equipo lo consiguiera y a veces apoyaba la cabeza en la mesa. El actor lo hacía sin desvelar al resto que no era un estudiante al uso.

Primero, Felps descubrió que, aunque los otros miembros del equipo poseyeran un talento y una inteligencia excepcionales, la mala conducta de un individuo reducía la eficacia del conjunto. En docenas de ensayos llevados a cabo en períodos de un mes, los grupos con un miembro de bajo rendimiento obtuvieron peores resultados de un asombroso 30-40 por ciento.

Esos hallazgos desmentían estudios de décadas pasadas que indicaban que cada miembro del equipo se ceñía a los valores y las normas del grupo. La conducta de un individuo se propagó con rapidez a los otros miembros, aunque los grupos solo permanecieran juntos cuarenta y cinco minutos. Según explica Felps: «Fue una sorpresa escalofriante ver a los otros miembros del equipo adoptar sus características». Cuando el impostor era un vago, el resto del grupo perdía interés en el proyecto. Al final, alguien anunciaba que la tarea no era tan importante. Si el actor era un arrogante, otros miembros empezaban a comportarse como él: se insultaban y utilizaban un lenguaje grosero. Cuando el actor era un pesimista deprimido, los resultados fueron los más evidentes, asegura Felps: «Recuerdo que vi un video de uno de los grupos. Al principio, todos los miembros aparecen erguidos en la silla, animados y entusiasmados por afrontar esa tarea potencialmente compleja. Al final aparecen despatarrados y con la cabeza apoyada en la mesa».



Felps demostró lo que Patty y yo habíamos aprendido en 2001. Si en el grupo hay varios integrantes meramente adecuados, lo más probable es que ese rendimiento se extienda y empeore el de toda la empresa.

Muchos de nosotros recordamos momentos de nuestra vida en los que hemos sido testigos de ese principio del comportamiento contagioso, como me sucedió a mí cuando tenía doce años.

Nací en 1960 en Massachusetts y era un niño bastante normal, sin ningún talento o habilidad destacable. Cuando estaba en tercer curso, nos trasladamos a Washington D. C. Las cosas iban bien y tenía muchos amigos, pero en el patio de sexto y séptimo curso había un niño, Calvin, que empezó a organizar peleas. No se metía con ninguno de nosotros, pero aquel chaval, por lo demás común y corriente, creó un patrón de conducta que influyó en el modo en que nos comportábamos y respondíamos a los demás. Yo no quería participar, pero la vergüenza de no pelear habría sido peor, y durante todo el día era importante quién había ganado o perdido la pelea. Sin Calvin, nuestra manera de responder los unos a los otros y jugar juntos habría mejorado drásticamente. Cuando mi padre anunció que volvíamos a Massachusetts, no veía el momento de marcharme.

Después de los despidos de 2001 nos dimos cuenta de que en Netflix también teníamos varias personas que habían creado un clima laboral poco deseable. Muchos no eran muy buenos en su trabajo en numerosos sentidos, lo cual transmitía a los demás que un rendimiento mediocre era aceptable, y el rendimiento de todos empeoraba.

En 2002, con un nuevo concepto de qué elementos conforman un lugar de trabajo extraordinario, Patty y yo llegamos a un acuerdo. Nuestro objetivo principal sería hacer cuanto pudiéramos por retener la densidad de talento posterior a los despidos y todas las cosas espléndidas que esta conllevaba. Contrataríamos a los mejores y pagaríamos los mejores salarios del mercado. Formaríamos a nuestros directivos para que tuvieran valentía y disciplina suficientes para prescindir de cualquier empleado que mostrara comportamientos indeseables o no rindiera a unos niveles ejemplares. Me centré en conseguir que Netflix contara, desde recepción hasta los puestos más altos de dirección, con los empleados más cooperadores y con mayor rendimiento del mercado.

El primer punto

Este es el punto más importante para los cimientos de toda la historia de Netflix.

Un lugar de trabajo ágil e innovador está compuesto por lo que denominamos «compañeros increíbles»: personas con mucho talento, experiencia y unas perspectivas diversas que son excepcionalmente creativas llevan a cabo gran cantidad de labores importantes y colaboran de manera eficaz. Es más, ninguno de los otros principios puede funcionar a menos que se haya establecido este.

► CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 1

- El principal objetivo como líder es crear un ambiente de trabajo que contar con unos compañeros increíbles.
 - Unos compañeros increíbles llevan a cabo gran cantidad de tareas ir son excepcionalmente creativos y apasionados.
 - Los arrogantes, los vagos, los que son agradables pero tienen un mediocre o los pesimistas que queden en el grupo empeorarán el rer todos.
-

Hacia una cultura de la libertad y la responsabilidad

Una vez que se ha conseguido una elevada densidad de talento y se ha eliminado a los empleados cuyo rendimiento no sea extraordinario, llega el momento de introducir una cultura de la sinceridad.

Eso nos lleva al capítulo 2.

DESPUÉS SE DEBE FOMENTAR LA
SINCERIDAD...

2

Decir lo que realmente se piensa (con una intención positiva)



En mis primeros años como consejero delegado de Pure Software gestioné bien las cuestiones tecnológicas, pero seguía siendo bastante nefasto en la vertiente humana del liderazgo. Evitaba los conflictos. La gente se enfadaba si le planteaba directamente un problema, así que intentaba esquivarlos cuando surgían.

Yo achaco ese rasgo de la personalidad a mi infancia. Cuando era niño, mis padres me apoyaban, pero en casa no hablábamos de emociones. No quería molestar a nadie, así que evitaba temas delicados. No tuve demasiados modelos a seguir para mostrar una sinceridad constructiva y tardé mucho tiempo en sentirme cómodo con ella.

Aunque no era consciente de ello, esa actitud me acompañaba en el trabajo. Por ejemplo, en Pure Software teníamos un directivo muy concienzudo llamado Aki que, en mi opinión, estaba tardando demasiado en desarrollar un

producto. Me sentía frustrado y molesto. Pero en lugar de hablar con Aki, busqué fuera de la empresa y cerré un acuerdo con otro grupo de programadores para poner el proyecto en marcha. Cuando Aki se enteró de lo que había hecho, se puso furioso y me dijo: «¿Estás molesto conmigo y en lugar de decírmelo has actuado a mis espaldas?».

Aki tenía toda la razón: mi manera de abordar el problema fue terrible, pero no era capaz de hablar abiertamente de mis temores.

Ese mismo problema afectaba a mi vida personal. Cuando Pure salió a bolsa en 1995, mi mujer y yo llevábamos cuatro años casados y teníamos una hija pequeña. Estaba en la cúspide de mi vida profesional, pero no sabía ser un buen cónyuge. Al año siguiente, cuando Pure adquirió otra empresa situada a cinco mil kilómetros de distancia, las cosas se pusieron más difíciles. Pasaba media semana fuera de casa, pero si mi mujer expresaba su frustración, me defendía alegando que todo lo hacía por el bien de la familia. Cuando los amigos le preguntaban si no se alegraba de mi éxito, le entraban ganas de llorar. Se mostraba distante conmigo y yo estaba resentido con ella.

El problema dio un giro cuando empezamos a visitar a un asesor matrimonial, que nos hizo hablar de nuestros resentimientos. Empecé a ver nuestra relación a través de los ojos de mi mujer. A ella no le importaba el dinero. Me había conocido en 1986 en una fiesta para los voluntarios del Cuerpo de Paz y se había enamorado del tipo que acababa de pasarse dos años dando clases en Suazilandia. Ahora se veía atada a un hombre obsesionado con el éxito empresarial. ¿De qué iba a alegrarse?

Hacer y recibir críticas transparentes nos ayudó mucho. Me di cuenta de que había estado mintiéndole. Aunque le decía que para mí lo más importante era la familia, a veces no cenaba en casa y trabajaba durante toda la noche. Ahora entiendo que mis palabras eran peor que un tópico; eran mentiras. Ambos aprendimos a ser mejores compañeros y nuestro matrimonio revivió. (¡Llevamos veintinueve años casados y tenemos dos hijos adultos!)

Después, en la oficina intenté contraer ese mismo compromiso con la sinceridad. Empecé animando a todo el mundo a decir exactamente lo que pensaba, pero con una intención positiva, no para atacar o herir a nadie, sino para poner sentimientos, opiniones y críticas encima de la mesa y abordarlos.

Cuando empezamos a ofrecer cada vez más críticas sinceras, vi que había un beneficio añadido: el rendimiento en la oficina alcanzó nuevas cotas.

Uno de los primeros ejemplos fue Barry McCarthy. Barry fue el primer director financiero de Netflix y trabajó con nosotros de 1999 a 2010. Era un

magnífico líder con visión, integridad y una capacidad increíble para ayudar a todo el mundo a comprender de manera adecuada nuestras finanzas. Pero también era un poco malhumorado. Cuando Leslie Kilgore, la directora de Marketing, me lo comentó, la animé a hablar con él. Inspirándome en mis experiencias con el asesor matrimonial, le propuse que le dijera exactamente lo que acababa de decirme a mí.

Leslie fue directora de Marketing de 2000 a 2012 y en la actualidad forma parte la junta directiva. Su apariencia es la de una persona práctica, pero tiene un sentido del humor seco y a menudo sorprendente. Al día siguiente, Leslie habló con Barry y lo hizo mucho mejor de lo que yo lo habría hecho. Encontró la manera de calcular cuánto dinero estaba costando su mal humor a la empresa. Le habló en su lenguaje financiero, añadiendo una dosis de humor contagioso a la comunicación, y Barry se conmovió. Volvió con su equipo, les explicó la crítica que había recibido y les pidió que le llamaran la atención cuando su mal humor afectara a las acciones de todos.

Los resultados fueron extraordinarios. En las semanas y los meses posteriores, muchos miembros del equipo financiero nos comentaron a Patty y a mí que el liderazgo de Barry había experimentado un cambio positivo. Y esa no fue la única ventaja.

Después de que Leslie hiciera una crítica constructiva a Barry, este hizo lo propio con Patty y más tarde conmigo. Al ver lo bien que había respondido a las críticas de Leslie, el equipo de Barry se atrevía a mencionarle, con un toque de humor, que había reaparecido su hosquedad y empezaron a intercambiar críticas. No habíamos contratado a nuevos talentos ni aumentado el salario de nadie, pero la sinceridad cotidiana incrementaba la densidad de talento en la oficina.

Me di cuenta de que expresar abiertamente nuestras opiniones y críticas en lugar de susurrar a espaldas de los demás reducía las traiciones y las políticas, y nos permitía actuar con más rapidez. Cuanta más gente oía que podíamos hacerlo mejor, mejores eran todos en su trabajo y más rendíamos como empresa.

Fue entonces cuando acuñamos la expresión: «Decir de una persona solo lo que se le diría a la cara». Yo imité ese comportamiento lo mejor que pude, y siempre que alguien venía a quejarse de otro empleado, le preguntaba: «¿Qué ha respondido esa persona cuando lo has hablado con ella?». Es bastante radical. En la mayoría de las situaciones, tanto sociales como profesionales, la gente que siempre dice lo que piensa no tarda en verse aislada, e incluso

desterrada. Pero en Netflix es bienvenida. Nos esforzamos en que la gente haga críticas constructivas a los demás (hacia arriba, hacia abajo y en toda la empresa) de forma continua.

Doug, un miembro de nuestro equipo legal, ponía este ejemplo de sinceridad llevada a la práctica. Se incorporó a la empresa en 2016 y, al poco tiempo, viajó a la India con un compañero llamado Jordan. Según explicaba: «Jordan es la clase de compañero que trae Rice Krispies a la gente por su cumpleaños, pero también es avasallador e impaciente». Aunque Jordan insistió en la necesidad de crear vínculos personales, cuando llegaron a la India, su comportamiento desdecía sus consejos:

Estábamos cenando con una proveedora de Netflix llamada Sapna en un restaurante situado en una colina desde la que se divisaba Bombay. Sapna tiene una personalidad arrolladora y una risa aún más arrolladora. Estábamos pasándolo fenomenal, pero cada vez que la conversación se desviaba de los temas laborales, Jordan parecía irritado. Sapna y yo estábamos riéndonos de que su bebé ya caminaba a los diez meses mientras que mi sobrino, de diecisiete meses, había desarrollado una técnica para desplazarse sin necesidad de utilizar las piernas. Fue un gran momento de camaradería, un vínculo que sin duda favorecería los negocios. Pero Jordan rezumaba frustración. Apartó la silla de la mesa y no paraba de mirar con inquietud su teléfono móvil, como si así fueran a llegar antes los cafés. Yo sabía que su comportamiento estaba socavando nuestras iniciativas.

En cualquiera de sus trabajos anteriores, Doug no habría dicho nada, silenciado por las actitudes sobre el protocolo, la jerarquía y la amabilidad. Y aún no se había adaptado lo suficiente a la cultura de Netflix para arriesgarse a reprender a un compañero por su conducta. Hasta una semana después de su regreso no reunió valor. «Puedo hacerlo al estilo Netflix», se dijo. Y añadió «Críticas del viaje a la India» a la agenda de su siguiente reunión con Jordan.

Aquella mañana, Doug tenía el estómago revuelto cuando entró en la sala de reuniones. La crítica constructiva era el primer punto de la agenda. Doug preguntó a Jordan si tenía alguna crítica que hacerle y Jordan le expuso algunas, lo cual facilitó las cosas. Entonces Doug dijo: «Jordan, no me gusta hacer críticas, pero vi algo en la India que creo que podría sernos útil».

Jordan recuerda el resto como sigue:

Vaya por delante que me considero el rey de las relaciones sociales. Cada vez que voy a la India, no me canso de recordar a todos los miembros del equipo la importancia de crear vínculos emocionales. Por eso la crítica de Doug me afectó tanto. Por culpa del estrés, actué como un robot y saboté mis objetivos sin ni siquiera ser consciente de ello. Viajo a la India cada mes. Ahora no solo insto a los demás antes de ir. En lugar de eso, al principio del viaje digo a mis compañeros: «¡Este es mi punto débil! ¡Si empiezo a mirar el reloj mientras Nitin nos enseña la ciudad, que alguien me dé una buena patada en la espinilla! Luego se lo agradeceré».

Cuando ofrecer y recibir críticas se convierte en algo habitual, la gente aprende con más rapidez y es más eficaz en el trabajo. El único aspecto negativo fue que Doug no llevara a Jordan aparte y le hiciera esa crítica durante aquella cena en la India para salvar la situación.

Rendimiento alto + sinceridad altruista = rendimiento extremadamente alto



Imaginemos que un empleado asiste a una reunión con otros compañeros de trabajo un lunes a las nueve de la mañana. Está tomando un café y escuchando a su jefe hablar de sus planes para una convención cuando una voz en su interior empieza a discrepar furiosamente con lo que está diciendo. La agenda que su jefe plantea parece abocada al fracaso y está seguro de que el programa que él ideó mientras veía reposiciones de *Anatomía de Grey* la noche anterior sería más eficaz. Piensa si debería decir algo, pero duda y el momento pasa.

Diez minutos después, una de sus compañeras, que suele hablar mucho y es repetitiva pero contagiosamente optimista (y, como todo el mundo sabe, sensible), empieza a poner al día al equipo sobre su proyecto más reciente. La voz interior del empleado suspira por la inutilidad de su presentación y del

proyecto en sí. Una vez más, se plantea comentarlo, pero sus labios permanecen sellados.

Probablemente todos hemos vivido momentos como este y puede que no siempre nos hayamos callado, pero solemos hacerlo, y quizá obedezca a uno de los siguientes motivos:

- Creemos que no apoyarán nuestro punto de vista.
- No queremos que nos consideren una persona «difícil».
- No queremos iniciar una discusión desagradable.
- Tememos molestar o enojar a los compañeros.
- Nos disgusta que no nos consideren «un jugador de equipo».

Pero si el empleado trabaja para Netflix, probablemente expresará su opinión. Durante la reunión matinal, le dice a su jefe que su plan para la convención no funcionará y que tiene otra idea que considera más adecuada. Después de la reunión, comenta a su compañera por qué piensa que debería replantearse el proyecto que ha descrito. Y, por si fuera poco, va a ver a otro compañero para decirle que estuvo a la defensiva cuando le pidieron que explicara una decisión reciente en la reunión general de la semana anterior.

En Netflix, no hablar cuando se discrepa con un compañero o se tiene una crítica que podría resultar útil se interpreta como deslealtad. Al fin y al cabo, podría ayudar a la empresa, pero se ha decidido no hacerlo.

Cuando oí hablar por primera vez de la sinceridad que imperaba en Netflix, me lo tomé con escepticismo. Netflix no solo fomenta las críticas sinceras, sino también las críticas frecuentes, lo cual, por mi experiencia, solo aumenta las posibilidades de oír algo doloroso. A la mayoría de las personas les cuesta olvidar las palabras duras, y eso puede desencadenar una espiral de pensamientos negativos. La idea de una política que anime a la gente a hacer críticas francas con frecuencia no solo me parecía desagradable, sino muy arriesgada. Sin embargo, al poco de empezar a colaborar con Netflix, vi sus ventajas.

En 2016, Reed me pidió que hiciera una presentación en la convención trimestral de directivos que la empresa celebraría en Cuba. Era la primera vez que trabajaba para Netflix, pero todos los participantes habían leído mi libro *The Culture Map* y quería plantear algo nuevo. Trabajé mucho para confeccionar una presentación a medida llena de material inédito. Por lo general, cuando hablo ante un público numeroso utilizo material de eficacia

contrastada. En esta ocasión, cuando salí al escenario noté que me latía el corazón más rápidamente de lo habitual. Los primeros cuarenta y cinco minutos fueron bien. El público, unos cuatrocientos directivos de Netflix procedentes de todo el mundo, estaba atento y cada vez que formulaba una pregunta se alzaban docenas de manos.

Después invité a los asistentes a que formaran pequeños grupos y debatieran durante cinco minutos. Cuando bajé del escenario y caminé entre los participantes oyendo fragmentos de conversaciones, me fijé en una mujer particularmente animada que hablaba con acento estadounidense. Se percató de que la observaba y me pidió que me acercara. «Estaba comentando a mis compañeros —dijo— que su manera de organizar el debate desde el escenario está desvirtuando su mensaje sobre la diversidad cultural. Cuando pide que se hagan comentarios y da la palabra a la primera persona que levanta la mano, está poniendo justamente el tipo de trampa que su libro nos dice que evitemos, porque solo levantan la mano estadounidenses y, por tanto, solo los estadounidenses tienen la oportunidad de hablar.»

Aquello no me lo esperaba. Era la primera vez que alguien me hacía una crítica negativa en medio de una presentación y delante de un grupo de participantes. Empecé a ponerme nerviosa, sobre todo al reconocer que, por supuesto, tenía razón. Disponía de dos minutos para introducir un cambio sobre la marcha. Cuando retomé la charla, propuse que oyéramos un comentario de cada uno de los países representados entre el público: primero los Países Bajos y luego Francia, Brasil, Estados Unidos, Singapur y Japón. Funcionó a las mil maravillas, y no habría utilizado esa técnica si en aquel momento no hubiera recibido una crítica.

Esto sentó las bases para interacciones posteriores. En momentos en los que se supone que debía estar entrevistando a empleados de Netflix, estos evaluaban mis acciones, a veces incluso antes de que pudiera formular una sola pregunta.

Por ejemplo, cuando entrevisté a Danielle Crook-Davies, de Amsterdam, me saludó afectuosamente, me dijo que le encantaba mi libro y, antes de que tuviéramos tiempo de sentarnos, añadió: «¿Puedo hacerle una crítica?». Luego me dijo que la lectora del audiolibro era mediocre y desvirtuaba mi mensaje con su tono de voz: «Espero que encuentre la manera de grabarlo de nuevo. El libro tiene un contenido espléndido, pero esa voz lo estropea todo». Aquello no me lo esperaba; no obstante, reflexioné y reconocí que Danielle tenía razón. Aquella noche hice una llamada para pedir que grabaran otra vez

el libro.

En otra ocasión, mientras realizaba entrevistas en São Paulo, un directivo brasileño empezó con un amigable «Me encantaría hacerle una crítica constructiva». Solo nos habíamos saludado, pero fingí que aquello me parecía normal. A continuación me dijo que el correo electrónico preparatorio que yo había enviado a los entrevistados estaba tan estructurado que sonaba autoritario: «Usted misma nos contaba en su libro que los brasileños a menudo preferimos que las cosas sean más implícitas y flexibles, pero no siguió su propio consejo. La próxima vez sería más adecuado que enviara un e-mail que incluya temas pero no preguntas concretas. La reacción será mejor». Me costó tragar saliva cuando el directivo sacó mi e-mail para señalarme las frases problemáticas. Una vez más, la crítica me ayudó. En viajes posteriores, antes de enviar un correo de preparación para la entrevista se lo remitía a mi contacto, quien a menudo me ofrecía ideas útiles para ganarse a los entrevistados locales.

Teniendo en cuenta las ventajas de las críticas sinceras, cabría preguntarse por qué en casi todas las empresas damos y recibimos tan pocas. Una mirada rápida al comportamiento humano explica la razón.

Odiamos la sinceridad (aun así, la queremos)

Pocas personas disfrutan siendo el blanco de una crítica. Recibir malas noticias sobre el trabajo realizado despierta sentimientos de duda, frustración y vulnerabilidad. El cerebro responde a las críticas negativas mostrando las mismas reacciones de supervivencia como las que tendría ante una amenaza física: liberando hormonas en el riego sanguíneo, acelerando el tiempo de reacción y agudizando las emociones.

Si hay algo que detestamos más que recibir críticas individuales es recibirlas delante de otros. La mujer que me hizo una crítica en medio de la presentación (y delante de sus compañeros) me ayudó mucho. Tenía propuestas beneficiosas para mí que no podían esperar. Pero recibir críticas delante del grupo activa alarmas en el cerebro humano. Este es una máquina de supervivencia, y una de nuestras técnicas de supervivencia más exitosas es el deseo de buscar seguridad entre la muchedumbre. Nuestro cerebro busca

de continuo señales de rechazo grupal, que en épocas más primitivas habrían provocado aislamiento y, potencialmente, la muerte. Si alguien nos advierte de un error delante de la tribu, la amígdala, la parte más primitiva del cerebro, que siempre permanece atenta al peligro, lanza una advertencia: «Este grupo está a punto de rechazarme». Ante esa situación, nuestro impulso animal natural es huir.

Al mismo tiempo, existen muchos estudios que demuestran que recibir críticas positivas estimula la liberación de oxitocina en el cerebro, la misma hormona que hace feliz a una madre cuando da de mamar a su bebé. No es de extrañar que mucha gente prefiera regalar cumplidos que hacer críticas francas y constructivas.

Sin embargo, las investigaciones constatan que la mayor parte de las personas comprendemos instintivamente el valor de oír la verdad. En un estudio de 2014, la consultora Zenger Folkman recabó datos de críticas constructivas entre casi mil personas. Según descubrieron, pese a los alegres beneficios del elogio, en torno a una de cada tres personas cree que las críticas correctivas contribuyen más a mejorar su rendimiento que las positivas. La mayoría opinaron que estas últimas no tenían repercusión significativa en su éxito.

Estas son otras estadísticas reveladoras pertenecientes al mismo estudio:

- El 57 por ciento de los encuestados afirmaron que preferirían recibir correctivas que positivas.
- El 72 por ciento creía que su rendimiento mejoraría si recibiera más correctivas.
- El 92 por ciento estaba de acuerdo con el siguiente comentario: expresan adecuadamente, las críticas negativas mejoran el rendimiento

Es estresante y desagradable oír que nuestro rendimiento es malo, pero después del estrés inicial esas críticas resultan muy útiles. La mayoría de la gente comprende intuitivamente que un simple círculo de críticas constructivas puede ayudarla a mejorar en su trabajo.

El círculo de críticas constructivas: cultivar una cultura de la sinceridad

En 2003, los habitantes de Garden Grove, una pequeña comunidad situada al sur de Los Ángeles, en California, tenían un problema. Los accidentes en los que se veían implicados vehículos y peatones eran preocupantemente habituales en calles en las que había escuelas de primaria. Las autoridades instalaron señales de limitación de velocidad para que los conductores aminoraran, y la policía imponía multas a quienes se las saltaban.



El número de accidentes apenas se redujo.

Los ingenieros municipales probaron otro sistema: instalar pantallas dinámicas. En otras palabras: «Críticas constructivas para los conductores». Todas ellas contenían una señal de límite de velocidad, un radar y un mensaje que anunciaba: «Tu velocidad». Los conductores recibían datos en tiempo real sobre la velocidad a la que circulaban y un recordatorio de la velocidad permitida.

Los expertos dudaban que fuera a resultar útil. Todo el mundo tiene un velocímetro en el salpicadero. Además, la doctrina policial sostiene desde hace mucho que la gente solo obedece las normas cuando se expone a consecuencias claras. ¿Por qué iban a influir las pantallas en el comportamiento de los conductores?

Pero lo hicieron. Los estudios demostraron que los conductores redujeron la velocidad en un 14 por ciento. En tres escuelas, la velocidad media cayó por debajo del límite indicado. Un 14 por ciento es una gran mejora propiciada por algo tan sencillo y barato como una crítica.

Un círculo de críticas constructivas es una de las herramientas más eficaces para mejorar el rendimiento. Aprendemos con más rapidez y conseguimos más cuando convertimos el hecho de ofrecer y recibir críticas en un elemento continuo de nuestras colaboraciones. Las críticas nos ayudan a evitar malentendidos, generan un clima de corresponsabilidad y reducen la necesidad de jerarquías y reglas.

Sin embargo, alentar las críticas sinceras en una empresa es mucho más difícil que instalar señales de tráfico. Fomentar un ambiente de sinceridad requiere que los empleados abandonen años de condicionamiento y creencias firmemente arraigadas, tales como: «Opinar solo cuando alguien nos lo pida» o «Elogiar en público, criticar en privado».

Cuando la gente se plantea si debe expresar una crítica, a menudo se debate entre dos posturas enfrentadas: no quiere herir los sentimientos del receptor, pero sí ayudar a esa persona a triunfar. En Netflix, el objetivo es

ayudar al otro a triunfar, aunque eso signifique herir sentimientos de vez en cuando. Y lo que es más importante: hemos descubierto que, en el ambiente propicio y con la actitud adecuada, podemos hacer esas críticas sin herir sentimientos.

Para desarrollar una cultura de la sinceridad en una empresa o entre un equipo, se pueden adoptar varias medidas. La primera no es la más intuitiva. Cabría pensar que el primer paso para cultivar la sinceridad sería empezar por lo más sencillo: pedir al jefe que haga copiosas críticas de sus empleados. Yo, en cambio, recomiendo concentrarse en primer lugar en algo mucho más difícil: lograr que los empleados hagan críticas sinceras al jefe. Esto puede ir acompañado de críticas del jefe a la plantilla. Pero los grandes beneficios de recibir críticas sinceras afloran de verdad cuando los trabajadores empiezan a evaluar con sinceridad a sus líderes.

Si el emperador va desnudo, hay que decírselo

Como muchos otros, cuando era pequeño oí la historia de *El traje nuevo del emperador*, que trata sobre un gobernador ingenuo que, convencido de que lucía el traje más extraordinario jamás creado, se paseó desnudo delante de sus súbditos. Nadie se atrevió a comentar lo obvio, excepto un niño que no entendía de jerarquías, poder y consecuencias.

Cuanto más alto se llega en una empresa, menos críticas se reciben y más posibilidades hay de ir «desnudo a trabajar» o de cometer otro error que todos ven menos uno mismo. Eso no solo es disfuncional, sino también peligroso. Si un auxiliar administrativo se equivoca con el pedido de cafés y nadie se lo dice, no pasa nada. Si el director financiero se equivoca con un balance y nadie osa cuestionárselo, sume a la empresa en una crisis.

La primera técnica que nuestros directivos utilizan para conseguir que sus empleados les hagan críticas francas es incluir periódicamente las críticas en la agenda de las reuniones individuales con la plantilla. No hay que limitarse a pedir críticas; hay que demostrar a los empleados que se espera que las hagan. Conviene situar las críticas como primer o último punto de la agenda para diferenciarlas de los debates operativos. Cuando llegue el momento, el jefe solicita y anima al empleado a que le haga una crítica y, si lo considera

oportuno, puede corresponderle ofreciendo la suya.

El comportamiento del jefe mientras recibe dicha crítica es un factor crucial. Debe demostrar al empleado que hacerlo no tendrá consecuencias negativas respondiendo a todas sus críticas con gratitud y, sobre todo, ofreciendo «señales de pertenencia». Según la descripción de Daniel Coyle, autor de *Cuando las arañas tejen juntas pueden atar a un león*, esas señales son gestos que indican: «Tus críticas te convierten en un miembro más importante de esta tribu» o «Has sido sincero conmigo, lo cual no pone en peligro tu puesto de trabajo o nuestra relación; este es tu sitio». A menudo hablo con mi equipo directivo sobre lanzar «señales de pertenencia» en situaciones en las que un empleado está haciendo una crítica al jefe, puesto que al trabajador que tenga valor suficiente para hacerlo probablemente le preocupará que su superior se lo tenga en cuenta o si perjudicará a su carrera profesional.

Una señal de pertenencia podría ser un pequeño gesto, como emplear un tono de agradecimiento, acercarse más al hablante o mirarlo a los ojos con una actitud positiva. También podría ser algo más perceptible, como darle las gracias por su valentía y mencionarlo delante del equipo. Coyle explica que la función de una señal de pertenencia «es responder a esas preguntas que nunca han dejado de aflorar en la mente humana: ¿Estamos a salvo aquí? ¿Qué futuro nos espera con esta gente? ¿Corremos algún peligro?». Cuanto más respondan el jefe y otros trabajadores de la empresa a todos los momentos de sinceridad con señales de pertenencia, más osada será la gente en su franqueza.



Ted Sarandos, director de Contenidos de Netflix, es un líder del equipo de Reed que solicita críticas abiertamente y muestra señales de pertenencia cuando las recibe.

Ted es responsable de todas las series y las películas disponibles en Netflix. Además, ha desempeñado un papel crucial en la remodelación del sector del entretenimiento y a menudo se lo describe como una de las personas más importantes de Hollywood. Ted no es el típico magnate de los medios de comunicación. No acabó la universidad y se formó en videoclubes de Arizona.

Un artículo del *Evening Standard* publicado en mayo de 2019 describía a Ted de este modo:

Si Netflix produjera una miniserie sobre Ted Sarandos, su multimillonario director de Contenidos, sin duda empezaría cuando era niño en los años sesenta, sentado con las piernas cruzadas delante del brillo azul de un televisor en un barrio pobre de Phoenix (Arizona), ajeno al alboroto que formaban sus cuatro hermanos jugando a su alrededor. Pasaba horas así, y la parrilla televisiva era su única rutina.

De adolescente empezó a trabajar en un videoclub y durante las largas horas de inactividad indagó en las novecientas películas que tenían en stock. Desarrolló unos conocimientos enciclopédicos sobre cine y televisión, además de un buen instinto para lo que le gustaba a la gente (en una ocasión, alguien lo describió como un «algoritmo humano»). Para que luego digan que demasiada televisión pudre el cerebro.

En julio de 2014, Ted eligió a Brian Wright, vicepresidente de Nickelodeon, para que gestionara los acuerdos relacionados con contenidos para jóvenes adultos (su primer éxito en Netflix fue firmar el acuerdo para una serie titulada *Stranger Things* cuando llevaba solo unos meses en el puesto). Brian cuenta que en su primer día en la empresa Ted recibió críticas en público:

En mis trabajos anteriores, todo se reducía a quién contaba con apoyos y quién no. Si criticabas al jefe o discrepabas con él en una reunión con más gente, eso significaba tu muerte política. Acababas en Siberia.

Es lunes por la mañana, mi primer día en mi nuevo empleo, y pongo los cinco sentidos intentando averiguar cuál es la política que rige en ese lugar. A las once de la mañana asisto a mi primera reunión con Ted (el jefe de mi jefe, que para mí es una superestrella) y unas quince personas de rangos diversos en la empresa. Ted estaba hablando de la presentación de la segunda temporada de *The Blacklist*. Un empleado situado cuatro niveles por debajo de él en la jerarquía lo interrumpió en pleno discurso: «Ted, creo que has pasado por alto una cosa. Estás malinterpretando el acuerdo de licencia. Ese planteamiento no funcionará». Ted se mantuvo firme, pero el empleado insistió: «No funcionará. Estás mezclando dos informes distintos, Ted. Te estás equivocando. Tenemos que reunirnos directamente con Sony».

No podía creerme que aquel trabajador de bajo rango se enfrentara al mismísimo Ted Sarandos delante de la gente. Por mi experiencia anterior, aquello equivalía a un suicidio profesional. Estaba literalmente escandalizado

y me puse rojo como un tomate. Tenía ganas de esconderme debajo de la silla.

Cuando acabó la reunión, Ted se levantó y puso la mano en el hombro al empleado. «Fantástica reunión. Gracias por tus aportaciones», dijo con una sonrisa. Me quedé tan boquiabierto que prácticamente tuve que aguantarme la mandíbula.

Luego me encontré a Ted en los aseos. Me preguntó qué tal iba mi primer día y respondí: «Ted, no podía creerme cómo te estaba atacando ese hombre en la reunión». Ted me miró desconcertado. «Brian —dijo—, el día que te guardes tus críticas porque te preocupa ser impopular será el día que tendrás que abandonar Netflix. Te contratamos por tus opiniones. En esa sala, todo el mundo es responsable de decirme con franqueza lo que piensa.»

Ted demostró claramente las dos necesidades conductuales para que los empleados hicieran críticas sinceras al jefe. No pedir críticas; en cambio, explicar y demostrar a los trabajadores que eso es lo que se espera de ellos (como sus instrucciones a Brian). Después, cuando se recibe la crítica, responder con señales de pertenencia; en este caso, la mano que apoyó Ted en el hombro del empleado.

Reed es otro líder de Netflix que a menudo muestra esos dos comportamientos y, a cambio, recibe más críticas negativas que ningún otro directivo de la empresa. Prueba de ello es su evaluación de 360 grados, en la que todo el mundo puede participar y en la que él siempre es objeto de más críticas que cualquier otro empleado. Reed pide críticas de forma constante y responde religiosamente con señales de pertenencia. En ocasiones, incluso comenta en público lo mucho que le ha gustado recibir una crítica determinada. Este es un párrafo de una circular que compartió con todos los empleados de Netflix la primavera de 2019:

La evaluación 360 siempre es un momento del año muy estimulante. Considero que los mejores comentarios para mi crecimiento lamentablemente son los más dolorosos. Por tanto, fiel al espíritu de la evaluación 360, gracias por comentarme con valentía y franqueza: **«En las reuniones, a veces te has saltado temas o has pasado por ellos de puntillas cuando estabas impaciente o has anunciado que ya no merecía la pena dedicar más tiempo a un asunto concreto de la agenda [...]. Asimismo, deberías evitar que tu punto de vista se impusiera a todo lo demás. Puede que desvirtúe el debate señalando una sintonía que en realidad no existe»**. Es muy cierto, triste y frustrante que siga haciendo esto. Seguiré trabajando en ello.

Con suerte, todos habremos recibido y hecho críticas muy constructivas.

Rochelle King recuerda con claridad lo que es hacer una crítica constructiva al consejero delegado de la empresa. Era 2010 y llevaba más o menos un año en Netflix, donde trabajaba como directora de Productos Creativos. Ella respondía ante un vicepresidente que trabajaba para el director de Producto, quien a su vez trabajaba para Reed, así que se encontraba tres niveles por debajo de él. Su historia de sinceridad ascendente es típica de Netflix:

Reed había organizado una reunión con unos veinticinco directores, vicepresidentes y parte del equipo directivo. Patty McCord dijo algo con lo que Reed no estaba de acuerdo. Se mostró irritado con ella y desestimó con sarcasmo su comentario. Mientras Reed hablaba, todos parecían crispados y se oían resoplidos casi imperceptibles. Tal vez estaba demasiado frustrado para percatarse de la reacción de los presentes, pero no me pareció un gran momento de liderazgo para él.

Rochelle se tomó en serio el principio de Netflix según el cual no decir nada en circunstancias como aquella era equiparable a una deslealtad. Aquella noche escribió el siguiente correo electrónico a Reed y lo releyó «cien veces, porque, aun tratándose de Netflix, parecía un poco arriesgado». El e-mail que envió finalmente decía:

Hola Reed:

Como parte del público que había ayer en la sala, tus comentarios a Patty me parecieron desdeñosos e irrespetuosos. Lo menciono porque en la convención del año pasado hablaste de la importancia de crear un ambiente en el que se anime a la gente a expresar su opinión y a contribuir a la conversación (ya sea discrepando o reafirmando).

Ayer, en la sala había una mezcla de directores y vicepresidentes, y algunos de ellos no te conocen bien. Si ese fuera mi caso, el tono que empleaste con Patty me impediría expresarte públicamente mi opinión en el futuro por temor a que no tuvieras en cuenta mis ideas. Espero que no te importe que te lo haga saber.

Rochelle

Después de oír esa historia, pensé en mis empleos anteriores, desde camarera en la Sri Lanka Curry House hasta responsable de formación en una gran multinacional, directora de una pequeña empresa de Boston y profesora en una escuela de negocios. Intenté recordar si en alguno de esos puestos había oído a alguien decir educada pero sinceramente al líder de la empresa que se había extralimitado con el tono de voz en una reunión, y mi respuesta fue un sonoro «no».

Cuando escribí a Reed para preguntarle si recordaba el incidente con Rochelle de cinco años antes, respondió en cuestión de minutos.

Erin, recuerdo la sala (King Kong) y dónde estábamos sentados Patty y yo. Recuerdo que después me sentí muy mal por cómo había gestionado mi frustración.

Reed

Al cabo de unos minutos me envió una copia del e-mail que le había remitido Rochelle, así como su respuesta.

Rochelle, agradezco mucho tu crítica. Por favor, sigue llamándome la atención si ves algo que te resulta inapropiado.

Reed

La crítica de Rochelle fue sincera, pero meditada y con la intención de ayudar a Reed a mejorar.

No obstante, el gran riesgo de fomentar un clima de sinceridad es que la gente puede hacer un mal uso consciente o accidental de ella. Eso nos lleva al siguiente paso de Reed para desarrollar una cultura de la sinceridad en el lugar de trabajo.

Enseñar a todos los empleados a hacer y recibir críticas correctamente

En *Ha nacido una estrella*, la oscarizada película de Bradley Cooper y Lady Gaga, hay una escena en la que la sinceridad mal entendida queda plasmada en toda su fealdad.

Lady Gaga está dándose un baño de espuma. Recientemente se la ha reconocido como una estrella de la música por derecho propio al ser nominada a tres premios Grammy. Su mentor, y desde hace poco marido, entra en el cuarto de baño después de haber tomado unas copas de más y le da su opinión sincera sobre su nueva canción original, que acaba de interpretar en *Saturday Night Live*:

Me alegro de tus nominaciones. Solo estoy intentando entenderlo: «Why You Come Around Me with an Ass Like That». ¿Tu culo...? [...] ¡Ya sé que es tu canción! [Pone los ojos en blanco con un largo suspiro.] No sé, a lo mejor te he fallado. De veras que me jode, lo siento. [...] Eres lamentable.

Pese a lo mucho que se habla en Netflix de las críticas, este tipo de sinceridad no funcionaría. Un clima de sinceridad no significa que todo valga. Las primeras veces que los empleados de Netflix me hicieron críticas me quedé tan sorprendida que creía que las reglas eran: «Decir lo primero que se te pase por la cabeza. Qué más dan las consecuencias». Pero los directivos de la empresa invierten mucho tiempo en enseñar a sus trabajadores la forma correcta y la incorrecta de hacer críticas. Cuentan con documentos que explican cómo es una crítica eficaz, además de algunas secciones de los programas de formación en las que los empleados aprenden y ponen en práctica hacer y recibir críticas.

Todos podemos hacerlo. Después de estudiar todo el material de Netflix sobre la sinceridad y oír a docenas de entrevistados explicar cómo funciona, he descubierto que las lecciones pueden resumirse en el siguiente formato 4A.

DIRECTRICES PARA HACER CRÍTICAS 4A

Hacer críticas

- 1. ASPIRAR A AYUDAR:** Las críticas deben hacerse con una intención positiva. Criticar para airear nuestras frustraciones, hechas intencionadamente a la otra persona o promover estrategias individuales no es tolerable. Hay que explicar con claridad cómo ayudará tu comportamiento concreto a un individuo o a la empresa, no cómo no ayudará a nosotros. «Es irritante que te escarbes los dientes en las reuniones con socios externos» es una crítica errónea. La correcta sería «Si dejaras de escarbarte los dientes en las reuniones con socios externos darías una imagen más profesional y tendríamos más posibilidades de establecer con ellos una relación sólida».
- 2. APLICABLE:** Las críticas deben centrarse en lo que el receptor puede hacer de otra manera. Una crítica incorrecta cuando estuve en Cuba habría sido quedarse en el comentario: «Su presentación está socavando sus propios mensajes». La crítica adecuada era: «Su manera de solicitar aportaciones al público está provocando que solo participen estadounidenses». Y aún habría sido mejor: «Si encuentra la manera de pedir aportaciones de otras nacionalidades presentes en la sala, su discurso será más potente».

Recibir críticas

- 3. AGRADECER:** La inclinación natural de los seres humanos es plantear defensas o excusas al recibir una crítica. Por instinto, todos intentamos proteger nuestro ego y nuestra reputación. Cuando nos hagan una crítica debemos reprimir esa reacción natural y preguntarnos: «¿Cómo puedo agradecer esta crítica escuchando atentamente, meditando el mensaje con amplitud de miras y no enfadándome ni poniéndome a la defensiva?».
- 4. ACEPTAR O DESCARTAR:** Estando en Netflix se reciben muchas críticas de mucha gente. Debemos escuchar y reflexionar sobre todas las críticas recibidas. No hay por qué seguirlas. Aunque sí decir «gracias» con sinceridad. Pero tanto el que reciba la crítica como quien la haga deben entender que la decisión de reaccionar a ella solo está en manos del receptor.

En el ejemplo incluido al principio de este capítulo, en el que Doug hacía una



crítica a Jordan sobre cómo adaptar su comportamiento cuando trabajara en la India, podemos ver las 4A perfectamente ejemplificadas. Doug se percató de que el planteamiento transaccional de Jordan estaba saboteando sus objetivos. El propósito era ayudar a Jordan a mejorar y ayudar a la empresa a triunfar (Aspirar a ayudar). La crítica que hizo era tan práctica que Jordan asegura que actualmente adopta una estrategia diferente cada vez que trabaja en la India (Aplicable). Jordan dio las gracias (Agradecer). Podría haber desestimado la crítica, pero en esa ocasión la aceptó y dijo: «Ahora no sermoneo a los demás antes de ir. En lugar de eso, al principio del viaje digo a mis compañeros: “¡Este es mi punto débil! ¡Si empiezo a mirar el reloj mientras Nitin nos enseña la ciudad, que alguien me dé una buena patada en la espinilla!”» (Aceptar o descartar).

A la mayoría de la gente, igual que a Doug, le resulta especialmente difícil hacer críticas en tiempo real. Muchos se han visto muy condicionados a esperar la situación y el momento adecuados para decir la verdad y, con frecuencia, la utilidad de la crítica se desvanece. Eso nos lleva a la tercera prioridad para fomentar una cultura de la sinceridad entre los miembros del equipo.

Predicar las críticas constructivas en cualquier lugar y en cualquier momento

La única pregunta pendiente es cuándo y dónde hacer críticas, y la respuesta es: en cualquier lugar y en cualquier momento. Esto podría significar tener que hacerlas en privado, a puerta cerrada. Erin recibió su primera crítica en Netflix delante de tres o cuatro personas mientras pronunciaba un discurso. Eso también está bien. Incluso puede hacerse a gritos delante de un grupo de cuarenta personas si es donde más útil resultará.

Rose, una de las vicepresidentas del Equipo de Comunicaciones Internacionales, ponía un ejemplo:

Nos habíamos reunido cuarenta compañeros de todo el mundo durante dos días y disponía de sesenta minutos para presentar el plan de marketing para

el estreno de la segunda temporada de *Por trece razones* .

Cuando lanzamos la primera temporada, el suicidio que tenía lugar en la serie desencadenó una enorme controversia pública. Para la segunda temporada quería adoptar otra estrategia habitual en publicidad de marcas, donde tengo experiencia, pero poco frecuente en la publicidad tradicional, que era la norma en Netflix.

Mi plan incluía asociarnos con la Universidad del Noroeste para llevar a cabo un estudio independiente que analizara la repercusión de las series en los espectadores adolescentes. Netflix no influiría en el estudio, pero, con suerte, los datos ayudarían a posicionar mejor el lanzamiento de la segunda temporada.

Aquella presentación de sesenta minutos era la única oportunidad que Rose tenía para convencer a sus colegas de marketing. Sin embargo, al cabo de un cuarto de hora, los asistentes planteaban objeciones: «¿Por qué vas a invertir ese dinero cuando ni siquiera se conocen los resultados? ¿Un estudio puede ser independiente si lo financiamos nosotros?». Rose se sintió atacada:

Cada mano levantada me parecía otro desafío. Era como si todo el mundo me estuviera gritando que no sabía lo que estaba haciendo. Con cada desafío y el aumento de la frustración en la sala, yo levantaba el tono de voz. Cuanto más me cuestionaba el grupo y más me preocupaba yo por no poder terminar la exposición, más rápido hablaba.

Entonces Bianca, una estrecha colaboradora de Rose, levantó la mano desde el fondo y le echó un cable... al más puro estilo Netflix: «¡Rose, esto no está funcionando! ¡Estás perdiendo a la sala! ¡Estás a la defensiva! Hay que hablar más despacio y escuchar las preguntas. Sin repetirse y abordando los temas importantes. Es mejor pararse y respirar hondo. ES NECESARIO CONTAR CON LA SALA», exclamó.

En aquel momento me vi como me veían los allí presentes: sin aliento y hablando más que escuchando. Respiré hondo. «Gracias, Bianca. Tienes

razón. Estoy pendiente de la hora. Necesito que todo el mundo entienda el proyecto. Estoy aquí para escuchar y responder cualquier pregunta. Retrocedamos. ¿A quién me he saltado?» Modifiqué conscientemente mi energía y eso provocó un cambio en la sala. La gente bajó el tono de voz y empezó a sonreír. La agresividad de la reunión se disipó. El grupo estaba conmigo. La sinceridad de Bianca me salvó.

En la mayoría de las empresas, lanzar críticas delante del grupo a quien hace una presentación se consideraría inapropiado y poco útil. Pero si se logra inculcar una cultura eficaz de la sinceridad, todos los implicados reconocerán que la crítica de Bianca fue un regalo. Su único propósito era ayudar a Rose a triunfar (Aspirar a ayudar). Enumeró medidas concretas que Rose podía tomar para mejorar su actuación (Aplicable) y esta le dio las gracias por su crítica (Agradecer). Rose siguió el consejo de Bianca en beneficio de todos (Aceptar o descartar). Si se sigue el modelo 4A, las críticas pueden y deben hacerse cuando y donde resulten más útiles.

En este caso, las intenciones de Bianca eran buenas, pero ¿y si no fuera así? Alguien que quisiera ajustar cuentas podría fingir que está siguiendo las directrices 4A cuando lo que busca en realidad es sabotear el mensaje de Rose o dañar su reputación. Es comprensible que la sinceridad parezca arriesgada. Eso nos lleva al último consejo para fomentar un clima de sinceridad.

Aclarar y recalcar la diferencia entre ser sincero desinteresadamente y ser un genio arrogante

Todos hemos trabajado con personas que, a ojos de todos, son brillantes. Ya las conocemos: rebosantes de reflexiones increíbles, elocuentes y capaces de resolver problemas en un pispás. Cuanto mayor sea la densidad de talento en la empresa, más posibilidades habrá de que haya gente brillante en el equipo.

Pero con mucha gente brillante a nuestro alrededor existe un riesgo. A veces, las personas con mucho talento han oído durante tanto tiempo lo fantásticas que son que empiezan a creerse mejores que los demás. Es posible

que sonrían con aire de suficiencia al oír ideas que les parecen poco inteligentes, que pongan caras extrañas cuando alguien no se expresa bien o que insulten a quienes consideran menos dotados que ellas. En otras palabras: esas personas son unas arrogantes.

Para fomentar una cultura de la sinceridad entre los miembros del equipo hay que prescindir de los arrogantes. Muchos podrían pensar: «Es tan brillante que no podemos permitirnos perderlo». Pero no importa lo brillante que sea ese arrogante; al mantenerlo en el equipo, no podremos beneficiarnos de la sinceridad. El coste de esas actitudes para un trabajo grupal eficaz es demasiado elevado. Los arrogantes probablemente destruirán la empresa desde dentro, y su manera preferida de hacerlo a menudo es apuñalar a sus compañeros de frente y luego limitarse a decir que estaban siendo sinceros.

Incluso en Netflix, donde predicamos que no queremos «genios arrogantes», a menudo hay empleados que tienen dificultades para distinguir dónde están los límites. Cuando eso ocurre, hay que intervenir. Paula, especialista en contenidos originales, fue un ejemplo. Paula era excepcionalmente creativa y contaba con una amplia red de contactos, lo cual suponía un activo enorme. Pasaba muchas horas leyendo guiones y visualizando cómo convertir una posible serie de televisión en un gran éxito. Paula intentaba vivir la cultura de Netflix siendo comunicativa y sincera en cualquier situación.

En las reuniones solía hablar con contundencia, se repetía y a veces aporreaba la mesa para reforzar su argumento. Con frecuencia interrumpía a quienes no captaban su mensaje. Paula era muy eficiente y se ponía a trabajar con su ordenador mientras los demás hablaban, sobre todo si no estaba de acuerdo con sus argumentos. Si alguien se alargaba mucho o tardaba en llegar al quid de la cuestión, lo interrumpía y se lo hacía saber allí mismo. Paula no creía que estuviera comportándose como una arrogante, tan solo le parecía que, con sus críticas sinceras, estaba viviendo la cultura de Netflix. Pero debido a la dureza de su conducta, ya no trabaja con nosotros.

Una cultura de la sinceridad no significa que se pueda expresar una opinión sin tener en cuenta cómo afectará a los demás. Por el contrario, requiere que todo el mundo medite cuidadosamente las directrices 4A. Esto exige reflexionar y a veces prepararse antes de hacer una crítica, además de supervisar y formar a quienes estén a nuestro cargo. En 2017, Justin Becker, director de Programación Informática del equipo Playback API de Netflix, puso este ejemplo en una presentación titulada «¿Soy un genio arrogante?»:

Durante mis primeros días en Netflix, un programador de mi grupo cometió un grave error en mi ámbito de especialización y envió un correo electrónico que eludía responsabilidades y no planteaba ninguna solución. Me enfadé y lo llamé. Mi intención era llevarlo por la senda correcta. Fui contundente y critiqué sus acciones. No me gustó, pero creía estar haciendo algo bueno por la empresa.

Una semana después, su director se plantó delante de mi mesa de repente. Me dijo que tenía constancia de mi conversación con el programador y que no creía que técnicamente estuviera equivocado, pero me preguntó si sabía que, desde que hablé con él, el programador se mostraba desmotivado y poco productivo. También me preguntó si mi intención era disminuir el rendimiento de su personal. Le respondí que no, por supuesto. El director añadió: «¿No podías haberle dicho a mi programador lo que tenías que decirle de una manera positiva que lo motivara a solucionarlo?». Seguramente podría haberlo hecho, sí. «Bien. En adelante, te agradeceré que lo hagas siempre», me dijo. Y eso hice.

La conversación duró menos de dos minutos y dio frutos de inmediato. Nótese que no me acusó de ser un arrogante, sino que me preguntó: 1) Si mi intención era perjudicar a la empresa y 2) Si podía comportarme como era debido. Solo hay una respuesta correcta a esas preguntas. Si me hubiera dicho que era un arrogante, quizá habría respondido que no, pero al formular preguntas me traspasó la responsabilidad de meditar la respuesta y propició un momento de reflexión.

Justin había seguido parte de las directrices para hacer una crítica 4A. Quería ayudar al programador a tomar la senda adecuada. Había recalcado que tenía en mente el interés de la empresa. Tal vez su mensaje incluso era aplicable. Pero pareció un arrogante porque incumplió parte de la primera regla de la sinceridad al hacer una crítica para airear sus frustraciones. Seguir otras directrices generales y fundamentales para una crítica (por ejemplo: «No hacer críticas cuando se está enfadado» y «Emplear un tono de voz pausado cuando se hace una crítica correctiva») podría haber ayudado.

Por supuesto, muchos hemos sido arrogantes en un momento dado. En el caso de Justin, había confundido impertinencia con sinceridad. Justin fue capaz de adaptar su comportamiento y sigue en Netflix.



En el capítulo 8 retomaremos este tema y abordaremos otros dos métodos que

se pueden utilizar para fomentar la sinceridad entre los miembros del equipo. Por el momento, este es...

El segundo punto

Si se cuenta con un grupo formado por personas bienintencionadas y con mucho talento y capacidad de reflexión, se les puede proponer algo que, aun cuando no es natural en absoluto, resulta increíblemente útil para la rapidez y la efectividad de una empresa. Se les puede pedir que se hagan numerosas críticas sinceras y que cuestionen la autoridad.

► CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 2

- Con sinceridad, los trabajadores productivos se convierten en extraordinarios. Las críticas sinceras frecuentes aumentan exponencialmente la rapidez y la efectividad del equipo o la plantilla.
- Allanar el camino hacia la sinceridad reservando momentos para hacerlas durante las reuniones periódicas.
- Formar a los empleados para que ofrezcan y reciban críticas siguiendo las directrices 4A.
- Como líder, solicitar críticas frecuentemente y responder con pertenencia al recibirlas.
- Prescindir de los arrogantes cuando se esté inculcando una cultura de sinceridad.

Cuando se hayan instaurado la densidad de talento y la sinceridad, habrá llegado el momento de eliminar controles y ofrecer más libertad en el lugar de trabajo.

Hacia una cultura de la libertad y la responsabilidad

La mayoría de las empresas cuentan con una amplia gama de procesos para cerciorarse de que los empleados se comportan de manera beneficiosa para la empresa. Los mecanismos de control incluyen políticas, procesos de aprobación y supervisión por parte de la directiva.

Lo primero es crear un lugar de trabajo con una alta densidad de talento. A continuación, desarrollar una cultura de la sinceridad y asegurarse de que todo el mundo ofrece y recibe muchas críticas.

Con un clima de sinceridad, el jefe ya no es el responsable único de corregir la conducta indeseable de un empleado. Cuando toda la comunidad habla abiertamente sobre qué comportamientos hacen avanzar a la empresa y cuáles no, el jefe no tiene que implicarse tanto en la supervisión del trabajo de un empleado.

Una vez implantados estos dos elementos, hay que empezar a eliminar controles. En los capítulos 3a y 3b se explica cómo hacerlo.

AHORA HAY QUE EMPEZAR A ELIMINAR
CONTROLES...

3a

Eliminar la política vacacional



Mucho antes de Netflix, yo creía que el valor del trabajo creativo no debía medirse en función del tiempo. Eso es una reliquia de una era industrial en la que los empleados desempeñaban tareas que ahora realizan las máquinas.

Si un directivo me decía: «Reed, quiero ascender a Sherry porque trabaja como una loca», me sentía frustrado. ¿Y a mí eso qué me importa? Yo quiero que ese directivo diga: «Ascendamos a Sherry porque está teniendo una notable repercusión», no porque esté encadenada a su mesa. ¿Y si Sherry consigue cosas increíbles trabajando veinticinco horas a la semana desde una hamaca en Hawái? ¡Pues concedámosle un buen aumento de sueldo! Es extremadamente valiosa.

Hoy, en la era de la información, lo importante es lo que se consigue, no cuántas horas se trabaja, sobre todo en el caso de los empleados de empresas creativas como Netflix. Nunca me he fijado en cuántas horas trabaja la gente. Cuando juzgamos el rendimiento en nuestra empresa, el trabajo duro es

irrelevante.

No obstante, hasta 2003 asignábamos vacaciones y controlábamos los días libres igual que todas las empresas que conocía. Netflix estaba siguiendo al rebaño. Cada empleado recibía días libres en función de su antigüedad.

Entonces, una sugerencia de un trabajador nos llevó a introducir un cambio. Comentó lo siguiente:

Todos trabajamos online algunos fines de semana, respondemos e-mails a horas intempestivas y nos tomamos una tarde libre. No controlamos las horas que trabajamos cada día o cada semana. ¿Por qué controlamos, pues, los días de vacaciones anuales?

No tenía respuesta. Un empleado podía trabajar de nueve de la mañana a cinco de la tarde (ocho horas) o de cinco de la madrugada a nueve de la noche (dieciséis horas). Eso es una variación del cien por cien, pero no lo controlábamos. Entonces ¿por qué debería preocuparme si un empleado trabaja cincuenta semanas al año o cuarenta y ocho? Es una variación de solo el 4 por ciento. Patty McCord propuso que elimináramos totalmente esa política: «Digamos que nuestra política es “¡Vete de vacaciones!”».

Me gustaba la idea de decir a los trabajadores que eran ellos quienes llevaban las riendas de su vida y que podían elegir cuándo trabajar y cuándo tomarse un descanso. No obstante, no conocía ninguna empresa que lo hiciera y me preocupaban las posibles repercusiones. En aquella época, solían despertarme dos pesadillas.

En la primera es verano y llego tarde a una reunión importante. Entro a toda prisa en el estacionamiento y echo a correr. Los preparativos que me aguardan son descomunales. Necesitaré aportaciones de toda la oficina. Entro por la puerta gritando nombres: «¡David! ¡Jackie!». Pero la oficina es una tumba. ¿Por qué está vacía? Finalmente encuentro a Patty en su despacho con una boa de plumas alrededor del cuello. «Patty, ¿dónde están todos?», le digo casi sin aliento. Patty alza la vista y sonrío. «¡Hola, Reed! ¡Están de vacaciones!».

Me preocupaba sobremanera. Éramos un grupo reducido con mucho que hacer. Si dos miembros del equipo de compradores de DVD se tomaban un

mes de vacaciones en invierno, la oficina se vería perjudicada. ¿Hundirían la empresa los empleados que estuvieran siempre de vacaciones?

En la segunda pesadilla es invierno y se ha formado una tormenta de nieve, como ocurría en Massachusetts cuando era niño. Toda la plantilla está atrapada en la oficina, ya que la nieve ha bloqueado la puerta. Del techo cuelgan carámbanos del tamaño de colmillos de elefante. El viento azota las ventanas. La oficina está abarrotada de gente. Algunos duermen en el suelo de la cocina. Otros miran inexpresivamente la pantalla de su ordenador. Estoy furioso. ¿Por qué no trabaja nadie? ¿Por qué están todos tan cansados? Intento que los que duermen en el suelo vuelvan al trabajo. Los hago incorporarse, pero regresan a sus mesas caminando como zombis. En el fondo sé por qué estamos todos agotados y atrapados en ese edificio: hace años que nadie se toma unas vacaciones.

Me preocupaba que la gente dejara de irse de vacaciones si no se las asignábamos. ¿Se convertiría nuestra «no política de vacaciones» en una «política de no vacaciones»? Muchas de nuestras innovaciones más importantes se produjeron cuando el personal se tomó tiempo libre. Un ejemplo era Neil Hunt, que fue nuestro jefe de producto durante casi veinte años. Neil es británico. Patty lo apoda «Cerebro sobre un palo» porque es un tipo muy delgado que mide un metro noventa y cinco y es especialmente inteligente. Neil supervisó muchas de las innovaciones técnicas que hicieron de Netflix lo que es hoy en día. También le apasiona irse de vacaciones a lugares extremos.

Cuando Neil se iba de vacaciones, a menudo elegía un rincón aislado. Siempre que volvía, tenía una idea fantástica para el progreso de la empresa. En una ocasión, él y su mujer se llevaron sierras para hielo a las montañas de Sierra Nevada, en el norte de Estados Unidos, y pasaron una semana durmiendo en iglús. A su regreso, Neil había ideado un nuevo algoritmo matemático para mejorar la selección de películas que ofrecíamos a nuestros clientes. Era una prueba viviente de por qué es beneficioso para las empresas que los empleados se tomen vacaciones. El tiempo libre aporta una banda ancha mental que permite pensar creativamente y ver el trabajo desde otro punto de vista. Si se trabaja todo el tiempo, no hay perspectiva para ver el problema con una nueva mirada.

Patty y yo reunimos al equipo directivo para debatir las dos ansiedades contradictorias que me asaltaban mientras nos preparábamos para deshacernos de la política vacacional. Aunque nos inquietaba, decidimos

eliminarla, pero solo como experimento. El nuevo sistema permitiría a todo el personal asalariado irse cuando gustara y el tiempo que quisiera. No sería necesario solicitar aprobación y no se pediría a los empleados ni a sus superiores que llevaran un seguimiento de los días que pasaban fuera de la oficina. Quedaba en manos del empleado decidir cuándo quería tomarse unas horas libres, un día, una semana o un mes.

El experimento funcionó y actualmente seguimos trabajando de ese modo, lo cual reporta muchos beneficios. Unas vacaciones ilimitadas atraen grandes talentos, sobre todo gente de la Generación Z y *millennials*, que se resisten a fichar. Eliminar la política vacacional también reduce la burocracia y los costes administrativos derivados de controlar quién está fuera y cuándo. Y lo más importante: esa libertad transmite a los empleados que confiamos en que harán lo correcto, lo cual los anima a actuar con responsabilidad.

Dicho esto, si se elimina la política vacacional sin adoptar un par de medidas necesarias, es posible que mis pesadillas se hagan realidad. La primera es que...

Los líderes deben dar ejemplo al tomarse vacaciones

Recientemente leí un artículo del consejero delegado de una pequeña empresa que probó el mismo experimento que Netflix, pero con bastante menos éxito. Según escribía:

Si me tomo dos semanas libres, ¿mis compañeros me considerarán un vago? ¿Está bien irse de vacaciones más que tu jefe? Lo entiendo. Durante casi una década, mi empresa ofreció tiempo de vacaciones ilimitado. Cuando ampliamos la plantilla a cuarenta trabajadores, afloraron bajo la superficie preguntas como estas. La primavera pasada, mi equipo de dirección decidió que había llegado el momento de someter esa política a votación entre todos los empleados. Cuando la plantilla finalmente decidió acabar con las vacaciones ilimitadas y sustituirlas por una política más finita basada en la antigüedad, no puedo decir que me sorprendiera.

Pero a mí sí. Nuestras vacaciones ilimitadas son tan populares que no me imagino algo parecido en Netflix. Mi primera pregunta fue: «¿El directivo daba ejemplo tomándose vacaciones prolongadas?». En el mismo artículo encontré la respuesta:

Incluso como consejero delegado y con nuestro plan ilimitado, me di cuenta de que me tomaba un total de unas dos semanas al año. Con el nuevo plan (de vacaciones finitas), tengo pensado aprovechar gran parte de mis cinco semanas, si no todas. En mi caso, el miedo a perder esos días que me he «ganado» es lo que me motiva a utilizarlos.

Si el consejero delegado solo se toma dos semanas de vacaciones, evidentemente sus empleados creerán que el plan ilimitado no les ofrece demasiada libertad. Tendrán más tiempo libre con tres semanas asignadas que con un número indefinido y un jefe que solo se toma dos. En ausencia de políticas, la cantidad de vacaciones de la gente refleja en gran medida lo que ve en su jefe y sus compañeros. Por eso, para suprimir la política vacacional, hay que empezar por que todos los líderes se tomen vacaciones prolongadas y hablen mucho de ellas.

Patty expresó ese derecho desde el principio. En la reunión de la directiva celebrada en 2003, en la cual decidimos eliminar la política vacacional a modo de experimento, Patty insistió en que, para que funcionara, el equipo directivo debía tomarse vacaciones prolongadas y hablar mucho de ellas. Sin una política en vigor, el ejemplo que dieran los jefes sería increíblemente importante. Nos dijo que quería ver nuestras postales de Indonesia o del lago Tahoe colgadas por toda la oficina y que cuando Ted Sarandos volviera de su viaje por el sur de España en julio todo el mundo debía asistir a su pase de siete mil diapositivas.

A falta de políticas, la mayoría observa a los de su departamento para entender los «límites suaves» de lo que es aceptable. Siempre me ha interesado viajar, y antes de que elimináramos la política vacacional ya procuraba irme con frecuencia. Pero luego empecé a hablar mucho más de esas vacaciones a todo el que estuviera dispuesto a escuchar.



Cuando inicié mi colaboración con Reed, pensaba que él trabajaría como un loco. Para mi sorpresa, parecía irse a menudo de vacaciones. No pudimos celebrar una reunión cuando estuve en Los Gatos porque estaba practicando senderismo en los Alpes, y se quejaba de la rigidez que le habían provocado unas almohadas llenas de bultos después de pasar una semana en Italia con su mujer. Y un extrabajador me contó que él y Reed acababan de volver de hacer submarinismo en las Fiyi. Según Reed, se toma seis semanas de vacaciones al año y, por mi limitada experiencia, yo añadiría un «como mínimo».

En Netflix, el ejemplo de Reed es fundamental para el éxito de la política de vacaciones ilimitadas. Si el consejero delegado no da ejemplo, el método no puede funcionar. Aun así, los considerables períodos vacacionales de Reed han calado como se pretendía en algunas áreas de Netflix y no tanto en otras. Cuando los líderes que están a sus órdenes no siguen su ejemplo, los empleados a menudo recuerdan a los zombis de las pesadillas de Reed.

Un caso es el de Kyle, un director de Marketing. Antes de incorporarse a Netflix era periodista y trabajaba en un diario. A Kyle le encantan la excitación y la presión que conllevan los plazos estrictos: «En plena noche, acaba de llegar una noticia de última hora. Ese periódico irá a imprenta en solo unas horas. No hay nada más emocionante que el peso de las agujas del reloj y la recompensa de acabar en unas horas un proyecto que podía llevar días». Kyle tiene hijos adultos. Ronda los sesenta años y hasta hace poco dirigía uno de los departamentos de Netflix en Hollywood. En nuestra empresa siguió trabajando como si siempre tuviera fechas límite y todos los miembros de su departamento también lo hacían. Kyle explicaba: «Trabajamos todos como locos, pero es porque nos apasiona nuestro trabajo». Kyle apenas se iba de vacaciones ni hablaba de ellas, pero sus trabajadores oyeron su mensaje alto y claro.

Por ejemplo, Donna, la directora de Marketing, era un paradigma del agotamiento. Según su Fitbit, la noche anterior había dormido cuatro horas y treinta y dos minutos. Trabajar de madrugada y levantarse temprano para intentar acabar lo que describía como «valles de trabajo pendiente» era lo habitual. Llevaba cuatro años sin tomarse unas vacaciones, concretamente desde el nacimiento del primero de sus dos hijos: «Me tomé unos días libres para visitar a mi madre por Acción de Gracias, pero me los pasé en el lavadero trabajando».

¿Por qué Donna no aprovechaba la libertad que Netflix concedía a sus empleados y se tomaba más tiempo libre? «Mi marido se dedica a la animación. Crea dibujos animados. Yo soy la que pone un plato en la mesa.» Donna trabajaba mucho porque eso era lo que su jefe y todos los miembros de su equipo hacían y no quería que pareciera que no cumplía con su parte: «La cultura de Netflix tiene grandes ideales, pero en ocasiones la brecha entre esos ideales y la realidad es enorme, y lo que debería salvar esa brecha es el liderazgo. Cuando los líderes no dan ejemplo... Supongo que yo soy el resultado de lo que ocurre».

A medida que Netflix crece, hay cada vez más reductos en los que el ejemplo de Reed y las instrucciones iniciales de Patty no parecen haber hecho mella. En esos equipos de Netflix, la «no política vacacional» parece una «política de no vacaciones». Pero muchos líderes de la empresa están siguiendo conscientemente el ejemplo de Reed, tomándose vacaciones largas y cerciorándose de que todo el mundo esté observando. Y, cuando lo hacen, los empleados aprovechan la libertad que Netflix les otorga de maneras sorprendentes y beneficiosas.

Greg Peters, que sustituyó a Neil Hunt como director de Producto en 2017, es un ejemplo. Greg llega a trabajar a las ocho de la mañana, la hora normal, y sale hacia las seis de la tarde para poder cenar en casa con sus hijos. Siempre procura tomarse unas vacaciones largas, que incluyen una visita a la familia de su mujer en Tokio, y anima a sus empleados a hacer lo mismo. «Lo que digamos como líderes es solo la mitad de la ecuación —explica Greg—. Nuestros empleados también se fijan en lo que hacemos. Si yo digo: “Quiero que todos encuentren un equilibrio sostenible y saludable entre el trabajo y la vida personal” pero me paso doce horas al día en la oficina, la gente imitará mis acciones en lugar de seguir mis palabras.»

Las acciones de Greg hablan alto y claro y su gente las oye.

John, un programador del equipo de Greg, es un ejemplo. John tiene un Oldsmobile de los años setenta en dos tonos de marrón y con asiento corrido de vinilo en la parte delantera, revestimientos en color madera y un maletero amplio. A John le encanta la sensación de retrotraerse a los años setenta cuando va a la central de Netflix en Silicon Valley. El Oldsmobile le ofrece el espacio que necesita para su bicicleta de montaña, su guitarra, su cachorro de crestado rodesiano y sus gemelas de seis años. John se siente un poco culpable por su extraordinario equilibrio entre vida laboral y personal:

Este año ya me he tomado siete semanas de vacaciones y solo estamos en octubre. Mis jefes se van mucho de vacaciones, pero dudo que sepan cuántas veces lo he hecho yo. Nadie me ha preguntado nunca ni se ha molestado lo más mínimo. Monto en bici, soy músico y mis hijas me necesitan. A veces pienso: «Gano todo este dinero. ¿No debería trabajar más?». Pero sigo adelante muchísimo trabajo, así que me digo que ese increíble equilibrio entre vida laboral y privada... está bien.

Otros miembros del equipo de Greg han encontrado maneras creativas de organizar su vida que serían imposibles con una política vacacional tradicional. Sarah, una programadora sénior, trabaja entre setenta y ochenta horas semanales, pero se toma diez semanas de vacaciones al año (recientemente para hacer un viaje antropológico para ver a la tribu de los yanomamis en el Amazonas brasileño). Lo considera una rotación de varias semanas de intenso trabajo seguidas de una semana haciendo algo drásticamente distinto. «Esa es la gran ventaja de la libertad vacacional de Netflix —explicaba—. No el hecho de que uno pueda tomarse más o menos días libres, sino que pueda organizarse la vida a su gusto, aunque sea una locura. Y mientras se haga un gran trabajo, nadie pestañeará siquiera.»

El comportamiento del jefe es tan influyente que incluso puede erradicar normas culturales nacionales. Antes de ser director de Producto, Greg fue director general de Netflix en Tokio. En Japón, la gente del mundo de los negocios es famosa por trabajar muchas horas y tomarse poco tiempo libre. Circulan historias de personas que trabajan tanto que literalmente mueren. Incluso hay una palabra para describir ese fenómeno: *karoshi*. El trabajador japonés medio disfruta de unos siete días de vacaciones al año y el 17 por ciento ninguno.

Una noche, mientras tomábamos cerveza y sushi, Haruka, una directora de poco más de treinta años, me dijo: «En mi último empleo trabajaba para una empresa japonesa. Durante siete años llegué a la oficina a las ocho de la mañana, y pasada la medianoche tomaba el último tren para volver a casa. En siete años tuve una semana de vacaciones, y solo porque mi hermana se casaba en Estados Unidos». Su experiencia es habitual en Japón.

Incorporarse a Netflix le cambió la vida: «Cuando Greg estaba aquí, cada día salía de la oficina antes de cenar y el resto de los empleados también. A menudo se iba de vacaciones a la isla de Okinawa o llevaba a sus hijos a

esquiar a Niseko, y cuando regresaba nos enseñaba las fotos a todos. También nos preguntaba por nuestras vacaciones, así que empezamos a tomárnoslas. Lo que más temo de abandonar Netflix es que tendría que volver a una vida de jornadas largas y asfixiantes y sin descansos, ya que Netflix ofrece un equilibrio increíble entre vida laboral y personal».

Greg, un estadounidense, consiguió que toda una oficina de japoneses trabajara y tomara vacaciones como europeos. No implantó reglas ni se quejó. Simplemente fue un modelo de conducta y comunicó expectativas.



Para eliminar la política de vacaciones en una empresa hay que predicar con el ejemplo. Incluso en Netflix, donde yo me tomo seis semanas libres al año y animo a mi equipo directivo a hacer lo propio, las historias de Kyle y de Donna demuestran que lograr que cale la idea de unas vacaciones largas exige recordatorios y atención constantes. Pero si el líder y el equipo directivo dan el ejemplo que se pretende que siga el equipo, nadie tendrá que preocuparse de levantar a zombis sin vacaciones del suelo de la cocina.

Dar ejemplo como líder es el primer paso para que las vacaciones ilimitadas funcionen adecuadamente. La otra preocupación que asola a muchos sobre la eliminación de la política vacacional es que sus equipos aprovechen esa libertad para tomarse meses enteros libres en momentos inoportunos, lo cual perjudicaría al trabajo en equipo y sabotearía el negocio. Eso nos lleva al segundo paso necesario para una erradicación exitosa de la política vacacional. Si se hace bien, también ayudará a solucionar el problema de los líderes de la empresa que, como Kyle, no emulan las vacaciones de sus jefes y de este modo no alcanzan un equilibrio saludable entre vida personal y laboral en sus equipos.

Establecer y reforzar el contexto para orientar el comportamiento de los empleados

En 2007, Leslie Kilgore acuñó la expresión «Dirigir con contexto en lugar de control» (ahondaremos en ella en el capítulo 9), pero nosotros no contábamos con ese principio rector cuando eliminamos la política vacacional en 2003. Solo teníamos la idea de que los líderes debían irse de vacaciones con

frecuencia y hablar mucho de esos descansos. Al margen de eso, no habíamos pensado demasiado en la necesidad de decir algo concreto o establecer un contexto. Anunciamos a la gente que no asignaríamos vacaciones ni controlaríamos los días libres. Eso fue todo. Meses después, empezamos a tener problemas.

Eliminamos nuestra política vacacional en 2003. En enero de 2004, un directivo del departamento de Contabilidad entró en mi despacho protestando: «Gracias a tu brillante idea de suprimir la política vacacional, este año cerraremos tarde el balance». Una empleada de su equipo, harta de tener que trabajar siempre las dos primeras semanas de enero (el período crítico anual para los contables), había reivindicado su derecho a tomarse esas dos semanas libres, lo cual sembró el caos en el departamento.

Otro día me encontré a una directora junto al cuenco de la fruta de la cocina. Tenía los ojos hinchados y las mejillas enrojecidas, como si hubiera estado llorando. «¡Reed, esta libertad para tomarse vacaciones me está matando!», dijo. Los cuatro miembros de su equipo tenían una entrega enorme a la vuelta de la esquina y una estaría de baja por maternidad a partir de la semana siguiente. Ahora, otra acababa de comunicarle que en dos semanas se iría un mes de crucero por el Caribe. La directora creía que no podía decirles que no. «Es el precio que hay que pagar por la libertad que ofrecemos», protestó.

Esto nos lleva al segundo paso crucial para eliminar con éxito la política vacacional. Cuando se suprime una política, los empleados no saben gestionar esa ausencia. Algunos se quedan paralizados hasta que el jefe especifica qué acciones son aceptables. Si no se les dice que se tomen tiempo libre, no lo hacen. Otros supondrán que gozan de total libertad para comportarse de maneras sumamente inadecuadas, como irse de vacaciones en un momento que perjudique a todos los demás. Esto no solo sabotea la efectividad del equipo, sino que en última instancia podría desesperar al director y hacer que despidiera al empleado, lo cual no es bueno para nadie.

A falta de una política escrita, todos los directivos deben invertir tiempo en exponer a los miembros de su equipo qué comportamientos son aceptables y apropiados. Ese directivo del departamento de Contabilidad debería haberse sentado con su equipo y haber explicado a todos en qué meses podían irse de vacaciones y que enero estaba vetado para todos. La directora de los ojos hinchados que había ido al cuenco de la fruta debería haber trabajado con su equipo para estipular parámetros vacacionales, por ejemplo: «Solo puede irse

un miembro del equipo cada vez» y «Hay que asegurarse de evitar al resto del grupo un sufrimiento innecesario antes de reservar las vacaciones». Cuanto más claro sea el directivo a la hora de establecer el contexto, tanto mejor. El directivo del departamento de Contabilidad podría decir: «Por favor, es necesario avisar con al menos tres meses de antelación cuando se vaya a dejar la oficina durante un mes, pero para tomarse cinco días de vacaciones bastará con un mes, por lo general».

Cuando una empresa crece, la variedad con que los líderes establecen un contexto y son un ejemplo de conducta va en aumento. Debido a la rapidez de crecimiento y transformación de Netflix, es fácil sentirse agobiado y presionado. El directivo que no sea reflexivo y vigilante podría encontrarse pronto con varias Donna en el equipo. El error de Kyle no se redujo a no ser un ejemplo en materia vacacional, sino que tampoco estableció un contexto sobre el tiempo libre que esperaba que su equipo se tomara para mantener un equilibrio saludable entre vida profesional y personal. Yo me he enfrentado a este tipo de escenarios intentando crear un contexto más adecuado para demostrar lo que espero que nuestros líderes implanten en sus equipos. Una de las ocasiones que aprovecho para dar ejemplo es nuestra reunión trimestral, en la que se dan cita todos los directores y vicepresidentes de la empresa (el 10-15 por ciento de la plantilla) cuatro veces al año. Siempre que oigo historias de personas que no se toman tiempo libre, es el momento de incluir las vacaciones en la agenda de una reunión trimestral. Eso me brinda la posibilidad de hablar del entorno al que aspiramos, y nuestros líderes pueden debatir en grupos reducidos las técnicas que utilizan para conseguir un equilibrio saludable entre vida y trabajo para nuestra plantilla.

Librarse de la política vacacional añade valor, aunque nadie la utilice



Cuando Netflix eliminó el control de los períodos vacacionales, otras empresas empezaron a hacer lo mismo, entre ellas Glassdoor, LinkedIn, Songkick, HubSpot y Eventbrite en el sector tecnológico, así como el bufete de abogados Fisher Phillips, la empresa de relaciones públicas Golin y la

agencia de marketing Visualsoft, por nombrar unas pocas.

En 2014, el famoso empresario británico Richard Branson adoptó esa no política para la gestión de Virgin y escribió un artículo en el que explicaba su decisión:

Me enteré de lo que Netflix había hecho cuando mi hija Holly leyó el *Daily Telegraph* y adjuntó de inmediato el artículo a un e-mail en el que se mostraba claramente entusiasmada: «Papá, quiero que veas esto». Es algo de lo que yo llevaba tiempo hablando, y creo que sería muy propio de Virgin no controlar las vacaciones de la gente. Luego añadía: «Tengo una amiga cuya empresa ha hecho lo mismo y al parecer han experimentado un marcado incremento en todo; el estado de ánimo, la creatividad y la productividad se han disparado». Ni que decir tiene, aquello me despertó la curiosidad y quise averiguar más.

Siempre es interesante señalar la frecuencia con la que los adjetivos «inteligente» y «simple» describen las mejores innovaciones. Pues bien, esta es sin duda una de las iniciativas más simples e inteligentes que he visto en mucho tiempo y me complace decir que hemos instaurado esa misma (no) política en nuestra empresa matriz, tanto en el Reino Unido como en Estados Unidos, donde las políticas vacacionales pueden ser especialmente draconianas.

Trenton Moss, el consejero delegado de Webcredible, también se deshizo de la política vacacional en su empresa, aduciendo que eso atrae a buenos candidatos y mejora la satisfacción de los empleados:

La filosofía de Netflix es que es mejor una superestrella que dos personas mediocres. Nosotros seguimos su ejemplo. En la actualidad existe una enorme demanda de buenos profesionales en el ámbito de la experiencia del usuario, así que retener a la plantilla es un gran desafío (erradicar la política vacacional ayuda). Siempre contactamos con los miembros de nuestro equipo a través de LinkedIn, y muchos profesionales de nuestro negocio son *millennials* inquietos a los que les gusta moverse continuamente. Es fácil poner en práctica unas vacaciones ilimitadas: solo hay que crear un ambiente

de confianza, y el nuestro gira en torno a tres normas: 1) actuar siempre de la manera más beneficiosa para la empresa, 2) no hacer nunca nada que dificulte a los demás lograr sus objetivos, y 3) hacer lo que sea necesario para alcanzar los propios. Aparte de eso, en lo que respecta a elegir fechas para las vacaciones, los trabajadores pueden hacer lo que quieran.

Otra empresa, Mammoth, aprendió algo interesante cuando decidió poner a prueba la política de Netflix y calibrar la respuesta. Su consejero delegado, Nathan Christensen, escribió lo siguiente:

Somos una empresa pequeña y nos gustaba la idea de una política que transmita confianza a nuestros empleados y aligere los trámites burocráticos. Acordamos probarlo durante un año y reevaluarlo entonces. A lo largo del año, esa política se convirtió en uno de los beneficios más valorados por nuestros empleados. En una encuesta que llevamos a cabo justo antes de que se cumpliera el año, los trabajadores situaron las vacaciones ilimitadas en el tercer puesto de todos los beneficios que ofrecemos, solo por detrás del seguro de salud y el plan de jubilación. Lo valoraron más que nuestro seguro oftalmológico, nuestro seguro dental e incluso el desarrollo profesional de cada cual, que aun así ocupaban posiciones destacadas.

Los empleados de Christensen agradecieron mucho la medida, pero no la pusieron en práctica: «Con nuestra política ilimitada se tomaron más o menos los mismos días de vacaciones que el año anterior (unos catorce, y la mayoría de la plantilla se tomó entre doce y diecinueve días libres)».

Netflix no controla las vacaciones, así que no existen datos sobre el promedio de días libres que los empleados se toman, pero una persona intentó averiguarlo. En 2007, Ryan Blitstein, un periodista del *San Jose Mercury News*, llevó a cabo un estudio sobre el tema. Una mañana llegó a la oficina entusiasmado por haber conseguido la primicia. Aquello sería un titular de primera plana en el Área de la Bahía: «¡La extravagante política vacacional de Netflix!». «¿La gente se toma meses libres para explorar lugares exóticos? —preguntó a Patty—. Aun así ¿se saca adelante el trabajo?» En lugar de

responder, Patty envió a los empleados un e-mail en el que les decía: «Quien quiera puede hablar con el periodista que vendrá a la oficina». Blitstein se sentó en la cafetería e hizo muchas preguntas al personal de Netflix.

Al final de la jornada estaba derrotado: «¡Aquí no hay noticia! Nadie hace nada inusual. ¿Qué me contaron los empleados? Que, aunque les encanta la política vacacional, se toman días libres como lo han hecho siempre, ni más ni menos. ¡Esto no es una primicia!».

Ofrecer libertad para obtener responsabilidad



Yo pensaba que el mundo se nos vendría encima cuando dejáramos de controlar las vacaciones, pero apenas cambió nada, salvo que nuestros empleados parecían más satisfechos, y aquellos más inconformistas, como la programadora sénior que quería trabajar ochenta horas semanales durante tres semanas seguidas y luego visitar a la tribu de los yanomamis en el Amazonas brasileño, agradecieron especialmente aquella libertad. Habíamos encontrado la manera de ofrecer a nuestros mejores trabajadores un poco más de control sobre su vida, y ese control hacía que todos se sintieran un poco más libres. Gracias a la elevada densidad de talento, nuestros empleados ya eran concienzudos y responsables. Con nuestra cultura de la sinceridad, si alguien abusaba del sistema o se aprovechaba de la libertad que se le había concedido, otros se lo recriminaban y le explicaban el indeseable impacto de sus acciones.

Por la misma época ocurrió algo que nos enseñó una lección crucial. Patty y yo reparamos en que, al parecer, la gente se había vuelto más responsable. Eran pequeños detalles; por ejemplo, alguien empezó a tirar la leche de la nevera cuando se agriaba.

Dar más libertad a los empleados hizo que se comportasen con más responsabilidad. Fue entonces cuando Patty y yo acuñamos la expresión «libertad y responsabilidad». No solo se necesitan ambas cosas, sino que una lleva a la otra. Empecé a darme cuenta de que libertad no es lo contrario de responsabilidad como creía antes, sino un camino hacia ella.

Con eso en mente, busqué otras normas de las que pudiéramos prescindir. Lo siguiente fueron las políticas de viajes y de gastos.

SEGUIR ELIMINANDO CONTROLES...

3b

Eliminar las aprobaciones para viajes y gastos



En 1995, antes de Netflix, Grant, uno de los directivos de ventas de Pure Software, irrumpió en mi despacho con las orejas enrojecidas y cerró de un portazo. Nuestro manual del empleado afirmaba: «Cuando se visite a un cliente, es posible alquilar un coche o desplazarse en taxi, pero no ambas cosas». «¡Alquilé un coche! ¡La oficina del cliente estaba a dos horas! Un taxi habría costado una fortuna. Eso era lo correcto —expuso Grant—. Por la noche había un acto con varios clientes a quince minutos de mi hotel. Sabía que todo el mundo bebería, así que pedí un taxi. Ahora, contabilidad no me reembolsa los quince dólares del taxi porque ya había alquilado un coche.» Grant estaba enfadado por una cuestión de principios: «¿Era preferible que condujera ebrio?». Patty McCord y yo nos pasamos una hora dilucidando cómo ayudar a reescribir el manual para futuras emergencias.

Meses después, Grant se fue. «Cuando vi cómo invierte el tiempo la directiva, perdí confianza en la empresa», afirmó en su entrevista de rescisión de contrato.

Grant tenía razón. En Netflix no queríamos que nadie perdiera el tiempo en ese tipo de discusiones. Es más, yo no quería que nuestros empleados con talento pensarán que unas reglas absurdas les impedían utilizar el cerebro para hacer lo mejor para la empresa. Era una manera clara de acabar con el ambiente creativo que genera un lugar de trabajo innovador.

En los primeros días de Netflix éramos como cualquier empresa nueva. No había normas escritas que estipularan quién podía gastar qué o en qué hoteles hospedarse cuando se viajaba. La empresa era tan pequeña que ninguna compra importante pasaba desapercibida. Los empleados podían comprar lo que necesitaran, y si se excedían, alguien se percataba y corregía ese comportamiento.

Pero en 2004 la empresa llevaba dos años cotizando en bolsa. Es más o menos el tiempo que tardan la mayoría de las empresas en implantar políticas. Barry McCarthy, nuestro director financiero, me envió un documento con una propuesta relacionada con una nueva política de gastos y viajes que reflejaría las normas que buena parte de las medianas y grandes empresas utilizaban. Contenía detalles de toda clase: qué nivel directivo podía volar en *business*, cuánto podía gastar cada empleado en material de oficina sin autorización previa o las firmas necesarias si se quería comprar algo caro, como un ordenador nuevo.

Hacía poco tiempo que habíamos eliminado la política vacacional y, a partir de entonces, me oponía en redondo a establecer nuevos procesos de control. Habíamos demostrado que, con los empleados adecuados, una directiva que diera ejemplo y contexto suficiente, podíamos progresar perfectamente sin normas. Barry estaba de acuerdo, pero me recordó que debíamos crear un contexto muy claro para que los empleados entendieran cómo gastar el dinero de la empresa de forma inteligente.

Convoqué una reunión en Half Moon Bay. En la agenda figuraba cómo explicar las directrices de gasto a los empleados en ausencia de una política concreta. Estudiamos una serie de casos. Algunos eran claros. Si un empleado envía un paquete navideño a un familiar por FedEx, no debe facturarlo a Netflix. Pero no tardamos en descubrir situaciones ambiguas. Si Ted asiste a una fiesta en Hollywood por motivos de trabajo y compra una caja de bombones para el anfitrión, ¿puede cargárselo a Netflix? Si Leslie

trabaja desde casa todos los miércoles, ¿el papel de su impresora es un gasto laboral válido? Pero ¿y si su hija utiliza ese mismo papel para un trabajo del colegio?

La única situación en la que coincidíamos era que si un empleado robaba a la empresa debía perder su trabajo. Pero entonces una directora llamada Chloe dijo: «El lunes robé a la empresa. Tuve que trabajar hasta las once de la noche para terminar un proyecto. No tenía nada que dar a mis hijos para desayunar a la mañana siguiente, así que me llevé cuatro cajas pequeñas de Cheerios de la cocina». Bueno, parecía razonable. Solo puso de relieve por qué instaurar normas y políticas nunca funciona. En la vida real existen muchos más matices de los que cualquier política pueda contemplar.

Propuse que pidiéramos a la gente que fuera prudente con los gastos. Los empleados debían pensárselo mucho antes de realizar una compra, igual que harían con su propio dinero. Redactamos nuestra primera directriz de gastos:

GASTAR EL DINERO DE LA EMPRESA COMO SI FUERA PROPIO

Eso me encantaba. Era moderado con mi dinero y con el de la empresa, y supuse que otros serían como yo. Pero resultó que no todo el mundo era tan austero, y unos estilos de gasto radicalmente distintos causaron problemas. Un ejemplo fue David Wells, que se unió a nuestro grupo como vicepresidente financiero justo cuando manteníamos esos debates en 2004. Entre 2010 y 2019 sería nuestro director financiero.

Me crié en una granja de Virginia. Para llegar allí había que recorrer casi dos kilómetros por un camino sin asfaltar; era un lugar muy apartado. Mi perro Starr y yo nos pasábamos el día persiguiendo insectos y ondeando palos en las ochenta hectáreas de bosque que rodeaban mi casa.

No nací en una cuna de oro y no necesito lujos. Cuando Reed me dijo que viajara igual que lo haría con mi dinero, eso significaba volar en clase turista y hospedarme en hoteles modestos. Me dedico a las finanzas y me parecía fiscalmente responsable.

Al poco de entrar en vigor la nueva política, tuvimos una reunión de directivos en México. Embarqué en el avión y me dirigí a mi asiento en clase turista. Fue entonces cuando vi a todo el equipo de contenidos de Netflix viajando en primera clase con unas cómodas pantuflas de la aerolínea. Son asientos caros y el vuelo de Los Ángeles a Ciudad de México dura solo unas

horas. Fui a saludarlos, y un par de ellos parecían avergonzados. Pero ahí está el quid de la cuestión: ¡no estaban avergonzados por ir en primera clase, sino por el hecho de que un directivo importante de la empresa viajara en clase turista!

No tardamos en darnos cuenta de que «Gastar el dinero de la empresa como si fuera propio» no funcionaba como queríamos con todos nuestros empleados. Un vicepresidente llamado Lars, que ganaba un salario considerable, bromeaba con que, debido a su amor por el lujo, vivía de nómina a nómina. El gasto que conllevaba ese estilo de vida no era lo que buscábamos.

Por tanto, convertimos las directrices de gastos y viajes en algo aún más simple. En la actualidad, esa política aún consiste únicamente en seis sencillas palabras:

ACTÚAR DE MANERA BENEFICIOSA PARA NETFLIX

Eso funciona mejor. Para Netflix no es beneficioso que todo el equipo de contenidos viaje en primera clase de Los Ángeles a Ciudad de México. Pero si hay que tomar un vuelo nocturno de Los Ángeles a Nueva York y realizar una presentación a la mañana siguiente, a Netflix probablemente le conviene que se viaje en primera clase para no asistir al gran momento con ojeras y balbuceando.



¿Qué podría ser más interesante que la posibilidad de gastar un dinero que no es nuestro para comprar cosas beneficiosas para uno mismo y para la empresa en la que trabajamos y hacerlo como juzguemos oportuno?

Pensemos en las posibilidades. Un empleado se va de viaje a Tailandia para visitar a sus compañeros y mantiene varias reuniones. El clima de Bangkok le sentará bien y los masajes son increíbles. Podría reemplazar esa maleta a la que se le rompió una rueda en su último viaje de negocios. ¡Esas maletas Tumi son caras! Por supuesto, las empresas no suelen pagar el equipaje, pero la maleta se rompió en un viaje de negocios, así que es justificable.

Por otro lado, al propietario de la empresa, esa misma directriz en seis palabras puede provocarle un sarpullido inesperado. ¿Permitir que tus

empleados vayan por ahí gastándose el dinero como gusten y sin necesidad de aprobación? Eso saldrá caro; puede que incluso lleve a la empresa a la bancarrota. Evidentemente, hay gente honrada y austera, pero la gran mayoría busca la manera de maximizar las ganancias personales.

Esto no es una mera intuición pesimista. Algunos estudios demuestran que más de la mitad de la población engañaría al sistema para conseguir más si cree que no la descubrirán.

Gerald Pruckner, un investigador de la Universidad de Linz, y Rupert Sausgruber, de la Universidad de Economía y Negocios de Viena, iniciaron un estudio para averiguar cómo respondería la gente en ese tipo de escenario. Vendían periódicos guardados en una caja sin ningún tipo de supervisión. El precio se indicaba en un cartel y, supuestamente, quienes se llevaran un ejemplar debían introducir el dinero por una ranura. Había un mensaje que recordaba a la gente que fuera honrada. Alrededor de dos tercios no pagaron. Eso es mucha gente que hace trampas. Sería ingenuo pensar que solo trabajará para nosotros ese tercio que es honrado.

Por tentador y aterrador que suene todo esto, el mundo del gasto en Netflix es muy diferente al del experimento del periódico. Ni es tan divertido ni tan escalofriante como cabría pensar. Eso obedece al contexto estipulado de antemano y a las comprobaciones realizadas *a posteriori*. Los empleados gozan de mucha libertad para decidir cómo gastarse el dinero de la empresa, pero desde luego no tienen carta blanca.

Establecer un contexto de antemano y controlar el gasto *a posteriori*



Los nuevos empleados de Netflix ansían comprender en qué deben gastarse el dinero y en qué no, y les ofrecemos el contexto para que tomen buenas decisiones. En los diez años que David Wells fue director financiero, instauró la primera ronda de contexto para los recién llegados en la «Universidad para Nuevos Empleados». Lo explicaba así:

Antes de gastar dinero, conviene imaginarse a uno mismo argumentando al jefe por qué se decide gastar en ese vuelo, ese hotel o ese teléfono en particular. Si es posible explicar cómodamente por qué esa compra es beneficiosa para la empresa, sobran las preguntas. Se puede hacer. Pero si uno se siente un poco incómodo justificando la decisión, hay que evitar la compra, consultarlo con el jefe o comprar algo más barato.

A eso me refiero con «contexto de antemano». Las instrucciones de David, esto es, imaginar que habrá que justificar ante los jefes los gastos que se realizan, no es un simple ejercicio de simulación. Si no se es cuidadoso con los gastos, probablemente HABRÁ que explicar las compras.

En Netflix no es necesario cumplimentar una orden de compra y esperar autorización. Simplemente se realiza la compra, se hace una foto de la factura y se envía para que nos reembolsen el importe. Pero eso no significa que nadie preste atención a lo que se gasta. El equipo financiero ofrece dos vías para erradicar los gastos imprudentes. Los directivos pueden elegir una de las dos o ambas. El primer método tiende ligeramente hacia el lema de libertad y responsabilidad (o L y R, como lo llamamos aquí). La segunda opción se lo juega todo a una carta.

Si el directivo decide decantarse ligeramente por la L y R, funciona de este modo: a final de mes, el equipo contable envía un enlace a cada director en el que se enumeran todos los recibos por empleado durante las últimas semanas. El director puede hacer clic en todos esos gastos y examinarlos para conocer el dispendio de cada persona. Patty McCord, que eligió esa ruta cuando trabajaba para Netflix, abría diligentemente el correo electrónico de contabilidad el día 30 de cada mes y examinaba de manera exhaustiva los gastos de todos los empleados del departamento de Recursos Humanos. A menudo descubría que la gente gastaba en exceso. Patty relata un incidente de 2008 en el que se vio involucrada Jaime, una encargada de selección de personal de su equipo:

Un viernes a última hora de la tarde estaba preparándome para irme a casa cuando entraron un par de empleados del departamento de Productos para recoger a Jaime e ir a Dio Deka, un elegante restaurante griego con estrella Michelin de Silicon Valley. Les pregunté si iban a tomar algo, pero Jaime

respondió: «No, vamos a cenar. Es una reunión».

Al mes siguiente, cuando recibí los gastos de mi equipo, vi una factura de Dio Dekka por valor de cuatrocientos dólares. No me pareció bien y dije a Jaime: «¿Esta es la factura de la reunión con el equipo de producto de hace unas semanas?». ¡Vaya si lo era! Me explicó que John había pedido una botella de vino caro: «A John y a Greg les gusta el buen vino». ¡Me puse furiosa!

Le dije: «Si esos dos quieren beber botellas de vino de cuatrocientos dólares, me parece perfecto. ¡Cobran lo suficiente para pagárselas ellos!».

Entonces Patty generó el contexto que Jaime necesitaba oír:

Le dije: «Se puede pagar una cifra como esa cuando se lleva a un candidato a cenar. Y si el candidato pide una buena botella de vino, no pasa nada. Forma parte del trabajo. Pero en este caso se ha pagado para que unos empleados coman y beban a costa de la empresa. ¡Es una estupidez! Si alguien quiere pasárselo bien con sus compañeros, que se lo pague él. Si necesita un sitio donde reunirse, que busque una sala. ¡Esto no es beneficioso para Netflix! Hay que usar el sentido común».

Por lo general, después de una o dos conversaciones para esclarecer el contexto, los empleados entenderán cómo gastarse el dinero de la empresa de forma inteligente y con eso bastará. Cuando se dan cuenta de que sus directivos están atentos a los gastos, difícilmente rebasan los límites. Esta es una manera de limitar el gasto, pero muchos directivos de Netflix prefieren una versión más radical de la libertad y la responsabilidad.

Para quienes estén dispuestos a dar rienda suelta a la L y R existe otra vía: eliminar el engorro de repasar facturas y dejar que sea nuestro departamento de Auditoría Interna el que descubra abusos. Pero si lo hacen, todo habrá terminado para el empleado.

Leslie Kilgore lo explica así:

Mi equipo de marketing estaba permanentemente de viaje. Elegían ellos

mismos los vuelos y los hoteles. Repasamos juntos varios escenarios para ayudarlos a tomar decisiones en cuanto a los gastos. Si se viaja de noche y hay que estar operativo a la mañana siguiente, un billete en primera clase tiene sentido. Si es posible viajar de noche en clase turista para ahorrar dinero y llegar un día antes, mejor, y Netflix abonará la noche de hotel adicional. A Netflix casi nunca le interesan los billetes en primera clase para vuelos cortos.

Les dije que yo no repasaría nunca sus informes de gastos, pero que contabilidad audita cada año el 10 por ciento de todos los gastos. Confío en que se comporten con austeridad y prudencia con el dinero de la empresa, y si contabilidad descubre alguna jugarreta, se despedirá de inmediato a ese empleado. No se da una primera advertencia; quien abusa de la libertad, se queda fuera. Además, servirá de ejemplo para que los demás sepan lo que no hay que hacer.

Este es el quid de la L y R. Si los trabajadores deciden abusar de la libertad que se les otorga, deben ser despedidos y ha de hacerse con ruido para que los demás comprendan las consecuencias. Sin eso, la libertad no funciona.

Algunos jugarán sucio, pero los beneficios superan las pérdidas



Al ofrecer libertad, aunque se establezca un contexto y se dejen claras las repercusiones de los abusos, un pequeño porcentaje de personas engañarán al sistema. Cuando eso ocurra, no hay que reaccionar desproporcionadamente ni crear más normas. Lo indicado es gestionar la situación individual y seguir adelante.

Netflix ha tenido sus tramposos. El caso más comentado fue el de un empleado de Taiwan que viajaba mucho por negocios y disfrutaba de numerosas vacaciones de lujo a costa de la empresa. Su director no comprobaba sus facturas y su equipo de contabilidad no lo sometió a una auditoría en tres años. Cuando lo descubrieron, había gastado más de cien mil dólares en viajes personales. Evidentemente, fue despedido.

En la mayoría de los casos, los empleados no defraudan a la empresa, sino

que intentan averiguar hasta dónde pueden llegar. Brent Wickens, vicepresidente de operaciones empresariales, supervisa las oficinas de todo el mundo. Una primavera, Michelle, que formaba parte de su equipo, hizo varios viajes de negocios a Las Vegas. Brent sí supervisaba los gastos de su departamento, pero solo unas cuantas veces al año.

Una noche no podía dormir, así que abrí un enlace de un e-mail titulado: «Gastos de departamento desglosados por empleado». Estaba leyendo los datos de varios miembros de mi grupo cuando me llamó la atención algo inusual. Michelle había gastado mil doscientos dólares en comida y bebida en el casino Wynn de Las Vegas. ¡Eso era mucha comida y bebida para un viaje de dos días! Me picó la curiosidad, así que empecé a examinar sus gastos de los últimos meses. Vi varios que, de entrada, no parecían fuera de lo normal. Un jueves había asistido a una conferencia en Boston y había pasado el fin de semana con la familia. El viernes por la noche había un gasto de restaurante de ciento ochenta dólares. ¿Había incluido la cena de su familia?

Esperé a que Michelle y yo estuviéramos en la oficina para preguntarle por esos gastos. Pero cuando lo hice se quedó callada. No tenía una explicación. Ni disculpas ni excusas; nada que decir. A la semana siguiente la despedí. Mientras recogía sus cosas no paraba de decir que había sido todo un gran error. Me sentí muy mal y todavía no acabo de entender qué ocurrió. Michelle se ha ido a otro sitio, donde se ha labrado una espléndida carrera. La libertad que nosotros ofrecemos no era adecuada para ella.

En la siguiente reunión trimestral de la directiva, la entonces directora de Talentos de Netflix subió al estrado y contó la historia de Michelle a los trescientos cincuenta asistentes, detallando el abuso cometido sin identificarla por su nombre ni por su departamento. Pidió a los participantes que expusieran la situación a sus equipos para que todo el mundo comprendiera la gravedad de engañar al sistema. Netflix saca a relucir estas cuestiones para que los demás aprendan de ellas. Brent se sentía mal por Michelle, pero entendía la importancia de relatar a todo el mundo lo ocurrido. Sin ese grado de transparencia, la ausencia de aprobaciones en cuanto a los gastos no funciona.

El mayor coste resultante de esa libertad probablemente sea el número de gente que decide volar en primera clase. Netflix mantiene debates constantes

sobre si es necesario crear una política que limite ese tipo de viajes, pero los altos directivos siguen prefiriendo el sistema actual. Mientras era director financiero, David Wells calculó que los gastos en viajes eran alrededor de un 10 por ciento más elevados que si Netflix contara con un sistema formal de aprobación. Pero, según Reed, ese 10 por ciento es un precio pequeño a pagar por los importantes beneficios asociados.

Grandes beneficios: libre, rápido y (sorprendentemente) austero



Volvamos a Grant, el director de Ventas de Pure Software. Cuando vino a quejarse por su factura de taxi, estaba enfadado. Creía que la empresa le había cortado las alas con procesos burocráticos. No podía actuar como era debido sin sentirse coartado por alguna regla o política.

Cuando me dijo todo aquello, me di cuenta de que hablaba de toda nuestra plantilla. Imaginé a nuestros cientos de empleados como gorriones que ansían emprender el vuelo pero están enterrados bajo montones de papeleo. Mi intención no era acabar con la creatividad de los trabajadores ni poner impedimentos a la agilidad burocrática. Simplemente, las políticas de gastos parecían una buena manera de minimizar riesgos y ahorrar dinero.

Pero este es el mensaje más importante de este capítulo: aunque los empleados gasten un poco más cuando se les da libertad, el coste sigue siendo menor que tener un lugar de trabajo en el que no pueden volar. Si se limitan sus opciones obligándolos a marcar casillas y pedir autorizaciones, no solo sentirán frustración, sino que se perderá la rapidez y la flexibilidad que un entorno con pocas reglas ofrece. Uno de mis ejemplos favoritos se produjo en 2014, cuando un ingeniero júnior detectó un problema que había que resolver.

El viernes 8 de abril de ese año Nigel Baptiste, director de Relaciones con los Socios, llegó a las oficinas de Netflix en Silicon Valley a las ocho y cuarto de la mañana. Hacía un día caluroso y soleado, y Nigel iba silbando cuando se preparó una taza de café en la cocina de la cuarta planta y también cuando regresó a la zona en la que él y su equipo prueban el *streaming* de

Netflix en televisores que socios oficiales como Samsung y Sony fabrican. Pero cuando Nigel llegó a su puesto dejó de silbar y se quedó helado. Lo que vio o, mejor dicho, lo que no vio le provocó pánico. Él lo recuerda así:

Netflix había invertido mucho dinero para que nuestros clientes pudieran ver *House of Cards* en nuevos televisores 4K con ultraalta definición. El problema era que en aquel momento casi ningún aparato disponía de resolución 4K. Teníamos unas imágenes supernítidas, pero pocos podían verlas. Ahora, nuestro socio Samsung había creado la única televisión 4K del mercado. Esos aparatos eran caros y no estaba claro que los clientes los compraran. Aquel año, mi gran objetivo era trabajar con Samsung para lograr que mucha gente viera *House of Cards* en 4K.

Cosechamos un pequeño éxito en los medios de comunicación cuando el periodista Geoffrey Fowler, que reseña productos de alta tecnología para *The Washington Post* y tiene unos dos millones de lectores, aceptó probar *House of Cards* en el nuevo televisor de Samsung. Su crítica sería fantástica para que el 4K despegara. El jueves, los ingenieros de Samsung habían llegado a Netflix con el televisor 4K y lo habían comprobado con mis propios ingenieros para cerciorarse de que el señor Fowler disfrutaba de una magnífica experiencia durante la proyección. El jueves por la noche, una vez revisado el televisor, nos fuimos todos a casa.

Pero cuando llegué a la oficina el viernes por la mañana, el televisor había desaparecido. Después de contactar con mantenimiento, llegué a la conclusión de que lo habían tirado junto con otros televisores viejos de los cuales les habíamos pedido que se deshicieran.

Aquello era grave. El televisor debía estar en el salón de Fowler al cabo de dos horas. Era demasiado tarde para llamar a la gente de Samsung. Tendríamos que comprar otro aparato antes de las diez de la mañana, y empecé a telefonear a todas las tiendas de electrodomésticos de la ciudad. En las tres primeras llamadas, la respuesta fue: «Lo lamento, señor. No tenemos ese televisor». Me notaba el corazón en la garganta. No llegaríamos a tiempo.

Estaba a punto de llorar cuando Nick, el ingeniero más júnior del equipo, entró corriendo en la oficina. «No te preocupes, Nigel —dijo—. Ya lo he resuelto. Vine ayer por la noche y vi que habían tirado el televisor. Como no contestabas a mis llamadas y mensajes, fui al Best Buy de Tracy, compré el mismo televisor y lo he probado esta mañana. Ha costado dos mil quinientos dólares, pero me pareció que era lo adecuado.»

Me quedé pasmado. ¡Dos mil quinientos dólares! Era digno de ver, un ingeniero júnior que cree tener tanto poder que gasta esa cifra sin aprobación

porque lo considera la decisión correcta. Me invadió una sensación de alivio. Con sus políticas de autorización, eso no habría ocurrido nunca en Microsoft, HP o las otras empresas para las que he trabajado.

Finalmente, a Fowler le encantó el *streaming* de alta definición, y el 16 de abril escribió en su artículo para *The Wall Street Journal* : «Incluso el imperturbable Francis Underwood transpira en ultraalta definición. Distinguí unas gotas de sudor en el labio superior del vicepresidente ficticio al que Kevin Spacey encarna mientras veía *House of Cards* , de Netflix».

No quiero normas que impidan a los empleados tomar buenas decisiones en el momento oportuno. Para Netflix y Samsung, la reseña de Fowler tenía un valor cientos de veces superior al del televisor. Las acciones de Nick se guiaron por seis palabras: «Actuar de manera beneficiosa para Netflix». Esa libertad le permitió aplicar su buen criterio para hacer lo correcto por la empresa. Pero la libertad no es la única ventaja de eliminar la política de gastos. La segunda es que la ausencia de ese proceso lo acelera todo.



Cuando las empresas dejan de ser proyectos nuevos, rápidos y flexibles para convertirse en negocios maduros, a menudo crean departamentos dedicados enteramente a controlar el gasto de los empleados, lo cual confiere a la directiva una sensación de control pero lo ralentiza todo. Jennifer Nieva, directora de Innovación de Producto, explica un ejemplo de su época en Hewlett-Packard:

Me encantaba trabajar en HP, pero aquella semana de 2005 estaba tan frustrada que casi echaba humo por las orejas.

Me habían pedido que dirigiera un proyecto importante, y desde el principio se acordó que debería buscar varios asesores externos especializados que trabajarían conmigo durante seis meses. Evalué ocho asesorías y elegí una. Me presupuestaron doscientos mil dólares por los seis meses de trabajo y estaba ansiosa por empezar. Los asesores ahora estaban disponibles, pero si esperaba demasiado, los asignarían a otro cliente.

Seguí el proceso e introduje una solicitud de aprobación de gastos en el sistema de compras de HP. Entonces eché un vistazo. Había VEINTE nombres que debían estampar su firma antes de que pudiera empezar. Mi jefe, el jefe de mi jefe, el jefe del jefe de mi jefe, pero también una docena de

personas de las cuales no había oído hablar jamás, gente que, según pude averiguar, formaba parte de nuestro departamento de Compras de Guadalajara, México.

¿Perdería a los asesores que tanto había tardado en encontrar? Mi jefa firmó, su jefe firmó y el jefe de este también. Entonces empecé a llamar al departamento de Compras, primero una vez al día y más tarde cada hora. En la mayoría de las ocasiones nadie atendía la llamada. Finalmente contacté con una mujer llamada Anna y utilicé todos los encantos de los que pude hacer acopio para que me ayudara. La aprobación tardó seis semanas en llegar, y llamé tantas veces a Anna que cuando dio el siguiente paso en su carrera profesional me pidió que le escribiera una recomendación en LinkedIn.

Hay que pensar en el impacto que supone para la rapidez de la organización tener a centenares (o tal vez miles) de Jennifer tropezando cada mes con las mismas barreras. Los procesos dan sensación de control a la directiva, pero lo ralentizan todo. La historia de Jennifer tiene una segunda parte más satisfactoria:

En 2009 me incorporé a Netflix como directora de Marketing. Tres meses después preparé una campaña de correo directo. Utilizaríamos el correo ordinario para enviar tres millones de folletos con fotos de nuestras películas más populares. El coste del proyecto ascendía a casi un millón de dólares. Imprimí la enumeración y la descripción de las tareas y fui a buscar a mi jefe. «Steve, ¿cómo puedo iniciar el proceso de aprobación para este gasto de un millón de dólares?», le pregunté, preparada para lo peor. «Poniendo tu firma y enviándoselo por fax al vendedor», me dijo. Tal cual. Estuve a punto de desmayarme.

Por las experiencias de Nigel y Jennifer, se ve que una sencilla directriz de gastos como «Actuar de manera beneficiosa para la empresa» da a los empleados libertad de decisión y capacidad para actuar con rapidez. Pero la libertad y la rapidez no son las únicas ventajas. Una tercera, y más sorprendente, es que algunos empleados acaban gastando menos cuando se elimina la política de gastos. Claudio, un director del departamento de

Tendencias de Consumo residente en Hollywood, ofrece un ejemplo que ilustra el motivo:

En mi trabajo tengo que entretener a mis clientes. En Viacom, la última empresa en la que estuve, había una política que explicaba claramente a qué restaurantes podíamos llevar a los clientes, quién debía pagar qué y cuánto alcohol estaba dispuesta la empresa a reembolsar. Eso me gustaba. Pintar sin salirme de la raya me daba seguridad. La norma estipulaba que cuando llevara a un cliente a cenar solo podía pagar la primera botella de vino, así que al principio decía: «Viacom pagará la cena y la primera botella de vino. A partir de ahí, nosotros tendremos que costearnos las bebidas». Conociendo la norma, a veces gastábamos hasta el límite y pedíamos langosta y una botella de vino especialmente cara. Pero la regla estaba clara desde el principio para que pudiéramos ceñirnos a ella.

Tras unas semanas en Netflix, estaba preparándome para mi primera cena con un cliente y pregunté a Tanya, mi jefa: «¿Cuál es la política de gastos para las comidas con clientes?». Su respuesta fue exasperante: «No hay política. Hay que utilizar el sentido común. Actuar de manera beneficiosa para Netflix». Me pareció que estaba poniéndome a prueba para ver si tenía buen criterio.

En aquella cena estaba decidido a demostrar a Tanya lo austero que era. Pedí uno de los platos más económicos de la carta y decidí tomar solo una cerveza (más barata que el vino). Al final de la cena, cuando vi que los clientes se disponían a pedir una ronda de copas, me excusé, pagué la factura y les di las buenas noches. No pensaba costearles la fiesta.

En el tiempo que llevo en Netflix me he dado cuenta de que Tanya no estaba poniéndome a prueba. No analiza las facturas de mis cenas. Aun así, sin normas nunca se sabe cuándo tu sentido común puede suscitar dudas. Me siento especialmente seguro ciñéndome a la prudencia de la primera noche: ni langosta ni vino caro.

La historia de Claudio demuestra el curioso impacto de las normas. Cuando son impuestas, algunos buscan con desesperación la manera de aprovecharse de ellas. Si Viacom decía a sus empleados: «Se puede pedir un entrante, un primero y una botella de vino para dos», cabía la posibilidad de que pidieran caviar, langosta y una botella de champán. Entraba en la normativa, pero resultaba muy caro. Pero si se les dice que actúen de manera beneficiosa para la empresa, piden ensaladas César, pechuga de pollo y un

par de cervezas. La empresa que implanta políticas no es necesariamente la que ahorra dinero.

El tercer punto



Una vez que se tiene una plantilla integrada casi en exclusiva por trabajadores productivos, se puede dar por sentado que la gente se comportará de manera responsable. Cuando se ha desarrollado una cultura de la sinceridad, los empleados se vigilarán unos a otros y se asegurarán de que las acciones de sus compañeros sean beneficiosas para la empresa. Entonces hay que empezar a eliminar controles y dar más libertad a la plantilla. Un buen punto de partida es erradicar tanto la política vacacional, como las de viajes y gastos. Esos elementos dan a los empleados más control sobre su vida y les transmiten el mensaje de que la empresa confía en que harán lo correcto. A su vez, esa confianza inculca a todos los trabajadores un mayor sentido de la responsabilidad.

► CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 3A (VACACIONES)

- Cuando se elimine la política vacacional, explicar que no hay ni solicitar aprobación previa y que ni los empleados ni sus directores controlar los días libres.
- Solo el empleado decidirá cuándo quiere tomarse unas horas libres, semana o un mes.
- Al eliminar la política vacacional se creará un vacío. Lo que llena ese contexto que ofrezca el jefe al equipo. Deben mantenerse numerosos preparan el terreno de cara a cómo deben abordar los empleados la en materia vacacional.
- El ejemplo que dé el jefe será crucial para orientar a los trabajadores comportamiento adecuado. Una oficina sin política vacacional pero que nunca descansa será una oficina que nunca se va de vacaciones.

► CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 3B (VIAJES Y GASTOS)

- Cuando se eliminen las políticas de viajes y gastos, animar a los establecer desde el principio un contexto sobre cómo gastar dinero y facturas de los empleados *a posteriori* . Si la gente gasta en exceso, h más contexto.
- Sin controles del gasto, el departamento de Contabilidad deberá porcentaje de las facturas cada año.
- Si se descubre que hay quienes abusan del sistema, hay que despedir de esos abusos abiertamente, aunque en otros sentidos sean excepcionales. Esto es necesario para que los demás empleados e repercusiones de un comportamiento irresponsable.
- Algunos gastos quizá experimenten un aumento si se implementa pero los costes derivados de un gasto excesivo no son ni mucho elevados como los beneficios que esa libertad aporta.
- Con libertad en cuestión de gastos, los empleados podrán tomar rápidas y gastar dinero de formas beneficiosas para el negocio.
- Sin el tiempo y los costes administrativos asociados a las órdenes de procesos de adquisición, se desperdiciarán menos recursos.
- Muchos empleados responderán a su nueva libertad gastando menos harían en un sistema con normas. Cuando se le dice a la gente que confía en ella, demuestra lo fiable que es.

Hacia una cultura de la libertad y la responsabilidad

El verano siguiente a la exitosa eliminación de la política vacacional, estaba

preparándome para participar en una carrera con Tristan, el hijo de once años de Patty McCord. Mientras nos entrenábamos en la costa californiana de Santa Cruz, reflexioné sobre la experiencia que había vivido una década antes en Pure Software.

Los primeros dos años éramos un pequeño grupo que trabajaba sin normas ni políticas. Pero en 1996 habíamos crecido, sobre todo por medio de adquisiciones, y sumábamos setecientos empleados. A medida que formalizábamos contrataciones, algunos actuaban de manera irresponsable, lo cual nos costaba dinero. Respondimos como lo hacen la mayoría de las empresas: implantamos políticas para controlar el comportamiento de la gente. Cada vez que adquiríamos una empresa, Patty tomaba nuestro manual y el suyo y los fusionaba.

Todas esas normas significaban que ir a trabajar era menos divertido, y nuestros empleados más inconformistas, que también eran los más innovadores, abandonaron la empresa en busca de ambientes más emprendedores. Los que decidieron quedarse preferían la familiaridad y la uniformidad. Adoptaron el cumplimiento de las políticas como el valor definitivo. Durante esas largas carreras con Tristan caí en la cuenta de que en Pure Software habíamos creado, casi sin proponérselo, un ambiente de trabajo solidificado, prácticamente a prueba de tontos. El resultado fue que solo los tontos querían trabajar allí (en realidad no eran tontos, pero creo que se me entiende).

Ese verano me di cuenta de que Netflix había llegado a un punto en el que probablemente seguiría el mismo camino que Pure Software si no trabajábamos de manera activa para impedirlo. La empresa estaba creciendo y a nuestros líderes les resultaba cada vez más difícil controlar lo que todo el mundo hacía. Por lo general, ese habría sido el momento de imponer más políticas y procesos de control a fin de afrontar la complejidad que entraña el crecimiento. Pero tras el éxito de nuestros experimentos con la política vacacional y la de gastos, empecé a plantearme hacer lo contrario. ¿Había otras normas de las que pudiéramos prescindir? En lugar de aumentar el control sobre los empleados a medida que crecíamos, ¿podíamos ampliar sus libertades?

Llegamos a la conclusión de que, en vez de imponer más normativas y procedimientos, podíamos hacer otras dos cosas:

1. Buscaríamos nuevas maneras de incrementar la densidad de talento. Para y retener a los mejores, tendríamos que cerciorarnos de que ofrecían métodos de compensación más atractivos.
2. Buscaríamos nuevas maneras de incrementar la sinceridad. Si íbamos a e controles, debíamos asegurarnos de que nuestros empleados contaban c la información necesaria para tomar nuevas decisiones sin supervisiór directiva. Ello exigiría aumentar la transparencia de la organización y e

secretos de empresa. Si queríamos que los empleados tomaran decisiones por sí mismos, tendrían que entender tan bien como la directiva estaba sucediendo en el negocio.

Estos dos puntos son los temas de los dos capítulos siguientes.
Por si a alguien le interesa: Tristan me machacó en la carrera.

SECCIÓN DOS

SIGUIENTES PASOS HACIA UNA CULTURA DE LA LIBERTAD Y LA RESPONSABILIDAD

Fortalecer la densidad de talento...

4. Pagar los mejores salarios del mercado para ese perfil profesional

Aumentar la sinceridad...

5. Mostrar los libros

Ahora hay que eliminar más controles...

6. No es necesario aprobar todas las decisiones

En la siguiente sección llevaremos la puesta en práctica de la cultura de la libertad y la responsabilidad a un nivel más profundo. En nuestro capítulo dedicado a la densidad de talento comentaremos procesos de compensación para atraer y retener a trabajadores productivos. En nuestro capítulo sobre la sinceridad pasaremos de hablar sobre las críticas individuales francas, como hicimos en el capítulo 2, a la transparencia en la empresa.

FORTALECER LA DENSIDAD DE TALENTO...

Pagar los mejores salarios del mercado para ese perfil profesional



Una tarde de viernes de 2015, a Matt Thunell, el director de Contenidos Originales, se le aceleró el pulso mientras hojeaba un nuevo guion. Apretujados alrededor de una mesa esquinera de un ruidoso restaurante de moda de Hollywood, el agente Andrew Wang almorzaba en silencio mientras Matt leía. A Matt, cuyas tareas van desde seleccionar guiones hasta producir episodios pilotos, se lo considera uno de los directores creativos con más talento del sector. Una de sus habilidades es establecer vínculos con los agentes adecuados. Wang todavía no había enseñado a nadie el borrador de *Stranger Things*, pero, gracias a la fantástica relación que mantenían, deslizó el guion sobre la mesa en la que estaba comiendo con Matt.

Este volvió corriendo a la oficina y pasó el documento a Brian Wright (el exvicepresidente de Nickelodeon, a quien citamos en el capítulo 2). A Brian

se lo conoce en el mundo de la televisión por su extraordinaria habilidad para pronosticar qué verá la gente. «El guion era precioso —dice Brian con entusiasmo—. Los personajes eran espléndidos y la trama avanzaba a un ritmo trepidante.» Los argumentos que expondrían otros eran obvios: «Los protagonistas preadolescentes son demasiado mayores para los niños y demasiado jóvenes para los adultos y, por tanto, de escaso interés para la mayoría de los espectadores». O bien: «Es una serie ambientada en los ochenta que solo interesará a un público concreto». Brian lo contemplaba de otra manera: «La vería todo el mundo. *Stranger Things* sería un éxito y Netflix la produciría».

En la primavera de 2015 compramos el guion y el plazo límite acechaba. Pero Netflix aún no tenía estudio. Éxitos como *House of Cards* y *Orange Is the New Black* eran producciones de otros estudios, y Netflix había comprado los derechos en exclusiva. Aún no había producido contenidos propios. Ahora Netflix entraba en una nueva fase: «Ted lo había dejado claro: en el futuro, las series originales las produciríamos nosotros».

En aquel momento, Netflix disponía de poco personal en el equipo de producción, muy inferior a las muchas docenas de personas que un estudio suele necesitar. Matt lo recuerda así:

Pudimos sacar adelante *Stranger Things* porque todos los miembros del equipo eran increíblemente competentes. Rob es un negociador superbrillante, y cuando una de las estrellas de la serie no quiso firmar un contrato por varios años, supo exactamente qué decirle. Laurence era el encargado de las finanzas. Se suponía que debía ocuparse del dinero, pero, además de eso, se pasaba el resto de las horas ejerciendo de director de Producción, por ejemplo, alquilando locales en los que pudieran trabajar los guionistas. Laurence y Rob hacían el trabajo de unas veinte personas.

La primera temporada de *Stranger Things* se completó en poco más de un año y empezó a emitirse el 15 de julio de 2016. Meses después obtuvo una nominación a mejor serie dramática en los Globos de Oro.

El éxito de Netflix se fundamenta en historias inverosímiles como la anterior: pequeños equipos cuyos miembros ofrecen un rendimiento que está muy por encima de la media, lo que Reed denomina «equipos estrella»

(*dream teams*), y resuelven problemas complejos. Este es Matt de nuevo:

En la mayoría de las empresas hay algunos empleados sobresalientes y otros del montón. Estos últimos reciben directrices, mientras que se confía en las estrellas para que den todo lo que puedan. En Netflix es distinto. Vivimos en un jardín vallado de excelencia en el que todo el mundo ofrece un alto rendimiento. Al entrar en una reunión, es como si el talento y el poder mental que hay en la sala pudieran generar la electricidad de la oficina. La gente se cuestiona mutuamente y entabla discusiones, y todos son casi más inteligentes que Stephen Hawking. Por eso hacemos tanto trabajo con tanta rapidez. Es por la increíble densidad de talento.

La elevada densidad de talento en Netflix es el motor que impulsa el éxito de la empresa. Reed aprendió esta sencilla pero crucial estrategia tras los despidos de 2001. Más complicado fue averiguar qué medidas había que tomar para atraer y retener a esos grandes talentos.

Ofrecer salarios de estrella del rock



En los primeros años de Netflix estábamos creciendo con rapidez y necesitábamos contratar más programadores informáticos. Ahora que comprendía que una densidad de talento elevada sería el motor de nuestro éxito, nos concentramos en encontrar a los mejores del mercado. En Silicon Valley, muchos trabajaban para Google, Apple y Facebook, y les pagaban bien. Nosotros no teníamos dinero para llevárnoslos.

Pero, como programador, conocía un concepto que el mundo de la informática entendía desde 1968: el «principio de la estrella del rock». Este se basa en un famoso estudio llevado a cabo en un sótano de Santa Mónica. A las seis y media de la mañana, condujeron a nueve programadores a una sala con docenas de ordenadores. Entregaron a cada uno de ellos un sobre de color marrón que contenía instrucciones sobre una serie de tareas de código y

depuración que debían finalizar lo mejor que pudieran en dos horas. Desde entonces, en internet se han dedicado miles de golpes de tecla a debatir los resultados.

Los investigadores creían que el mejor de los nueve programadores superaría a su homólogo medio por un factor de dos o tres. Pero del grupo de nueve personas, las cuales eran como mínimo programadores adecuados, la mejor superó con creces a la peor. La mejor era veinte veces más rápida programando, veinticinco veces más rápida depurando y diez veces más rápida en ejecución de programas que el informático con los peores resultados.

El hecho de que uno de aquellos programadores superara de manera tan radical a otro ha provocado un efecto en cadena en el sector informático desde entonces, ya que los directivos intentan comprender por qué algunos programadores valen mucho más que otros compañeros perfectamente aptos. Con una cantidad fija de dinero para salarios y un proyecto que debía finalizar, yo tenía dos opciones: podía contratar entre diez y veinte programadores corrientes, o una «estrella del rock» y, si era necesario, pagarle bastante más que a los demás.

Desde entonces he entendido que el mejor programador no aporta diez veces más valor, sino cien. Bill Gates, con quien trabajé cuando formaba parte de la junta directiva de Microsoft, supuestamente fue más allá. A menudo se le atribuye la siguiente cita: «Un gran tornero cobra un salario varias veces superior al de un tornero corriente, pero un gran programador vale mil veces lo que un programador corriente». En el sector de la informática, este es un principio conocido (aunque muy debatido aún hoy).

Empecé a pensar dónde podría aplicarse este modelo fuera del ámbito informático. La razón por la que el programador estrella es mucho más valioso que sus homólogos no es exclusiva de la informática. El programador sobresaliente es increíblemente creativo y sabe ver patrones conceptuales donde otros no. Tiene una perspectiva adaptable, así que cuando se obceca en un pensamiento concreto encuentra maneras de motivarse a mirar más allá. Son las mismas aptitudes necesarias para cualquier trabajo creativo. Patty McCord y yo nos planteamos dónde podría aplicarse exactamente el principio de la estrella del rock en Netflix. Dividimos los trabajos en papeles operativos y creativos.

A la hora de contratar a alguien para un puesto operativo, por ejemplo, un limpiacristales, un heladero o un chófer, el mejor empleado puede ofrecer el

doble del valor que la media. Un heladero muy bueno sin duda será capaz de llenar el doble o el triple de conos que uno corriente. Un chófer muy bueno quizá tenga la mitad de accidentes. Pero el valor de un heladero o un chófer es limitado. Para los papeles operativos, puedes pagar un salario medio y a la empresa le irá muy bien.

En Netflix no tenemos muchos puestos de trabajo como ese. La mayoría de estos dependen de la capacidad del empleado para innovar y ejecutar con creatividad. En todos los puestos creativos, el mejor es cuando menos diez veces mejor que la media. El mejor experto en publicidad puede idear un recurso que atraiga a millones de clientes más que un publicista corriente. Volviendo al escenario de *Stranger Things*, la relación de Matt Thunell con Andrew Wang y muchos agentes similares lo hace cientos de veces más exitoso que un director creativo que no mantenga esas relaciones. La capacidad de Brian Wright para darse cuenta de que *Stranger Things* sería un éxito mientras otros estudios creían que los protagonistas preadolescentes no serían populares lo hace miles de veces más valioso que un vicepresidente de contenidos que carezca de ese sexto sentido para los guiones. Todos ellos son trabajos creativos y siguen el principio de la estrella del rock.

En 2003 no teníamos mucho dinero, pero sí mucho trabajo que hacer. Debíamos pensar cuidadosamente cómo gastábamos lo poco con lo que contábamos. Llegamos a la conclusión de que para cualquier puesto operativo, donde la calidad del trabajo tendría un límite claro, pagaríamos un salario medio de mercado. No obstante, para todos los puestos creativos pagaríamos a un empleado increíble el mejor salario del mercado para ese perfil profesional en lugar de utilizar ese dinero para contratar a una docena de trabajadores adecuados o más. Esto generaría una plantilla reducida; recurriríamos a una persona extraordinaria que hiciera el trabajo de muchos. Pero pagaríamos extraordinariamente.

Así es como hemos contratado a la mayoría de los empleados de Netflix desde entonces, y el sistema ha sido un éxito rotundo. Hemos incrementado de manera exponencial la rapidez en cuanto a la innovación y la producción.

También he descubierto que contar con una plantilla poco numerosa ofrece ventajas añadidas. Gestionar bien a la gente es difícil y requiere mucho esfuerzo; hacerlo con empleados de rendimiento mediocre es más difícil y aún exige más tiempo. Manteniendo una empresa pequeña y unos equipos con pocos miembros, los directivos tienen a menos personas a las que gestionar y, por tanto, pueden hacerlo mejor. Cuando esos equipos pequeños

están formados tan solo por empleados con un rendimiento excepcional, los directivos lo hacen mejor y todo el equipo trabaja más y con más rapidez.

No es solo lo que se paga, sino cómo se paga



La estrategia de Reed suena muy bien, pero cuando se dirige una empresa nueva de la que nadie ha oído hablar, cabe preguntarse si los empleados extraordinarios querrán trabajar para una empresa pequeña aunque se les vaya a pagar bien.

Los estudios llevados a cabo indican que sí. Un sondeo que OfficeTeam realizó en 2018 preguntó a dos mil ochocientos trabajadores qué los motivaba a recoger sus cosas y abandonar un empleo. Alrededor de un 44 por ciento de los encuestados, muy por encima de cualquier otra categoría, respondieron que dejarían su trabajo actual por otro en el que les pagaran mejor.

El principal motivo por el que los trabajadores dejarían su empleo actual:



Cuando se trata de una empresa pequeña y desconocida, al aplicar la teoría de Reed es bastante probable que se encuentre a la persona que se necesita.

Pero el salario no es lo único importante. La forma de realizar el pago

también lo es. En la gran mayoría de las empresas, los empleados de oficina bien remunerados reciben un salario y una prima, que se les abona si alcanzan una serie de objetivos predeterminados. Gran parte del salario de los grandes talentos está supeditado a su rendimiento.

Esto no es tan bueno como parece. Cuando Reed y Patty se planteaban cómo atraer a estrellas del rock a Netflix, tenían que distinguir su empresa de aquella a la que estaban robándosela. Se les ocurrió un plan que sigue vigente a día de hoy.

Imaginemos que alguien gasta todos sus ahorros en desarrollar un escúter que llevará a la gente a trabajar sobrevolando el tráfico. Encuentra a un comercial con un talento increíble y quiere elegir un método de compensación que lo motive a trabajar duro, dar lo mejor de sí mismo y seguir en la empresa los próximos años. Sopesa dos opciones:

1. Pagarle un salario anual de doscientos cincuenta mil dólares.
2. Pagarle un salario de doscientos mil dólares más un 25 por ciento en basadas en lo que consiga.

En este caso, la mayoría de los directivos elegiría la segunda opción. ¿Por qué gastar tanto en salario cuando se puede utilizar ese dinero para dar al nuevo empleado un incentivo a fin de que rinda al máximo?

Las primas por rendimiento parecen tener mucho sentido. Parte del salario del empleado está garantizada y otra parte (por lo general, entre un 2 y un 15 por ciento, aunque hasta un 60 por ciento o incluso un 80 por ciento para los altos directivos) está vinculada al rendimiento. Si se aporta mucho valor a la empresa, se recibe la prima. Si no se logran los objetivos, no se cobra. ¿Qué podría ser más lógico? Las primas derivadas del rendimiento se utilizan casi de manera generalizada en Estados Unidos, y con frecuencia en otros lugares.

Pero Netflix no lo hace.

Las primas son perjudiciales para la flexibilidad



En 2003 aprendimos que las primas son malas para el negocio, más o menos al mismo tiempo que descubrí el principio de la estrella del rock. Patty McCord y yo

estábamos preparándonos para una reunión semanal del equipo directivo. En la agenda figuraba una nueva estructura de primas para la dirección. Nos entusiasmaba ser una empresa madura y queríamos ofrecer a nuestros altos directivos de Netflix los paquetes que recibirían en otros lugares.

Nos pasamos horas ideando los objetivos de rendimiento adecuados e intentando vincularlos al salario. Patty propuso que vinculáramos la prima de Leslie Kilgore, nuestra directora de Marketing, al número de clientes que consiguiéramos. Antes de Netflix, Leslie había trabajado para Booz Allen Hamilton, Amazon y Procter & Gamble. Su compensación en todas esas empresas había dependido del rendimiento, es decir, iba ligada a unos objetivos predefinidos. Por tanto, parecía adecuado empezar por ella. Redactamos unos Indicadores Clave de Rendimiento (ICR) para calcular el extra de Leslie si alcanzaba sus objetivos.

En la reunión felicité a Leslie por los miles de nuevos clientes que habíamos cosechado recientemente. Estaba a punto de anunciarle que ello le supondría una prima enorme si seguía así, cuando me interrumpió: «Sí, Reed, es extraordinario. Mi equipo ha realizado un trabajo increíble. Pero el número de clientes que consigamos ya no debería ser lo que midamos. De hecho, es irrelevante». A continuación, nos demostró numéricamente que, si bien los clientes habían sido el objetivo más relevante el trimestre anterior, lo que ahora importaba de verdad era el porcentaje de clientes que conservábamos. Mientras escuchaba, me sentí aliviado. Por suerte, aún no había vinculado la prima de Leslie al baremo erróneo de éxito.

En aquella conversación con Leslie aprendí que el sistema de primas se basa en la premisa de que puedes predecir el futuro de manera fiable y de que en cualquier momento puedes marcar un objetivo que seguirá siendo importante más adelante. Pero en Netflix, donde tenemos que ser capaces de cambiar de rumbo en respuesta a cambios rápidos, lo último que queremos es que los empleados se vean recompensados en diciembre por conseguir un objetivo fijado el mes de enero anterior. El riesgo es que los trabajadores se centren en un objetivo en lugar de detectar qué es lo mejor para la empresa en el momento presente.

Muchos de nuestros empleados residentes en Hollywood provienen de estudios como WarnerMedia o NBC, donde gran parte de las compensaciones se basan en baremos concretos de rendimiento económico. Si este año el objetivo es incrementar las ganancias operativas un 5 por ciento, la manera de conseguir la prima (con frecuencia una cuarta parte del salario anual) es

empecinarse en aumentar esas ganancias operativas. Pero ¿y si, para ser competitivo dentro de cinco años, un departamento tiene que cambiar de rumbo? Hacerlo conlleva una inversión y un riesgo que pueden reducir los márgenes de beneficio de ese año. El precio de las acciones también podría bajar. ¿Qué directivo haría tal cosa? Ese es el motivo por el que empresas como WarnerMedia o NBC quizá no puedan cambiar drásticamente con los tiempos como sí hemos hecho a menudo en Netflix.

Al margen de eso, no creo en la idea de que si tientes con dinero a los empleados productivos se esforzarán más. Lo habitual es que esos trabajadores quieran triunfar, y dedicarán todos sus recursos a hacerlo tengan por delante una prima o no la tengan. Me encanta esta cita de John Cryan, ex consejero delegado de Deutsche Bank: «No tengo ni idea de por qué me ofrecieron un contrato con prima, porque te aseguro que no trabajo más o menos durante un año o un día porque alguien vaya a pagarme más o menos». Cualquier directivo que valga su salario dirá lo mismo.



Hay estudios que confirman la corazonada de Reed. Las primas funcionan para tareas rutinarias, pero reducen el rendimiento en los trabajos creativos. Dan Ariely, un profesor de la Universidad de Duke, explica los hallazgos de un estudio fascinante que escribió en 2008:

Planteamos a ochenta y siete participantes toda una serie de tareas que requerían atención, memoria, concentración y creatividad. Les pedimos, por ejemplo, que encajaran piezas de un puzle metálico en un marco de plástico y que lanzaran pelotas de tenis contra un blanco. Les prometimos dinero si realizaban las tareas excepcionalmente bien. Dijimos a alrededor de un tercio de los sujetos que recibirían una pequeña prima y a otro tercio una prima de nivel medio, y el último tercio podía obtener una prima elevada en función de su rendimiento.

Llevamos a cabo este primer estudio en la India, donde el coste de la vida es bajo, para así pagar a la gente cantidades sustanciosas para ellos que a la vez encajaran en nuestro presupuesto. La prima más baja eran cincuenta centavos, equivalente a lo que los participantes solían recibir por un día de trabajo. La más alta era de cincuenta dólares, es decir, el salario de cinco meses.

Los resultados fueron inesperados. La gente a la que se le ofrecieron primas medias no lo hizo ni mejor ni peor que aquellos a los que se les

ofrecieron primas bajas. Pero lo más interesante fue que el grupo al que se le ofreció la prima más alta rindió peor en todas las tareas que los otros dos grupos.

Reprodujimos esos resultados en el Massachusetts Institute of Technology, donde se brindó a estudiantes universitarios la posibilidad de percibir un bono elevado (seiscientos dólares) u otro más bajo (sesenta dólares) por realizar una tarea que requería una aptitud cognitiva determinada (sumar) y otra que solo exigía una aptitud mecánica (pulsar una tecla lo más rápido posible). Según descubrimos, mientras la tarea solo precisó de habilidades mecánicas, las primas funcionaron tal como se esperaba; cuanto más alto era el salario, mejor el resultado. Pero cuando incluimos una tarea que requería una aptitud cognitiva muy rudimentaria, el resultado fue el mismo que en el estudio de la India: la posibilidad de obtener una prima más alta provocó un peor rendimiento.

Este descubrimiento es totalmente lógico. El trabajo creativo exige que la mente perciba cierto grado de libertad. Si uno está pensando en si recibirá un cheque cuantioso, no se situará en ese espacio cognitivo abierto en el que residen las mejores ideas y las posibilidades más innovadoras. El rendimiento empeora.



Sin duda, eso es lo que ocurre en Netflix. La gente es especialmente creativa cuando recibe un salario suficiente para erradicar parte del estrés que vive en casa. Pero es menos creativa cuando no sabe si recibirá esa prima extra o no.

Los buenos salarios, y no las primas por méritos, son beneficiosos para la innovación. La gran sorpresa cuando decidimos no pagar primas aparte del salario fue la gran cantidad de talento que pudimos atraer. Muchos creen que se perderá competitividad si no se ofrecen primas. Nosotros hemos descubierto lo contrario: ganamos competitividad a la hora de atraer a los mejores porque invertimos todo ese dinero en salarios.

Imaginemos que alguien está buscando trabajo y recibe dos ofertas: una de doscientos mil dólares más una prima del 15 por ciento y la otra de doscientos treinta mil dólares. ¿Cuál elegiría? Por supuesto, preferiría pájaro en mano que ciento volando: doscientos treinta mil dólares. Sabría desde el principio cuál sería su sueldo, sin juegos.

Evitando las primas por rendimiento se puede ofrecer salarios base más altos y retener a unos empleados altamente motivados. Todo esto aumenta la

densidad de talento, pero nada lo aumenta más que pagar a la gente buenos salarios e incrementarlos con el tiempo para asegurarse de que siguen siendo los mejores sueldos del mercado.

Pagar unos salarios más elevados que nadie

Poco después de comprometernos a pagar lo que fuera necesario para contratar y retener a los mejores, Han, un director de Programación, me dijo que había encontrado a un candidato increíble para una vacante. El candidato, Devin, poseía unas aptitudes inusuales que supondrían un activo enorme, pero el salario que pedía casi duplicaba el de los otros programadores del equipo. Ganaba incluso más que el propio Han. «Sé que sería fantástico para Netflix, pero ¿es correcto pagarle tanto?», planteó Han.

Formulé tres preguntas a Han:

1. ¿En su equipo actual había algún programador que fuera lo bastante para ocupar el puesto que Devin acababa de abandonar en Apple? No.
2. ¿Entre los tres empleados actuales de Han serían capaces de aportar lo que Devin? No.
3. Si un hada le dijera que puede cambiar sin coacciones y sin que nadie a algunos de sus programadores actuales por Devin, ¿sería bueno empresa? Sí.

Luego le dije que podía permitirse contratar a Devin. En el futuro ficharíamos a menos programadores y utilizaríamos el dinero para pagar a Devin lo que pedía. Han reflexionó: «Las aptitudes de Devin están muy buscadas ahora mismo. Si vamos a cambiar nuestra estrategia de contratación para pagar a Devin, quiero asegurarme de que no solo le pagamos lo suficiente para convencerlo de que acepte el puesto, sino de que al poco tiempo no se lo lleva otro competidor con salarios más elevados».

Decidimos rastrear el mercado para averiguar cuánto estarían dispuestos a pagar por el talento de Devin nuestros competidores. Entonces, nosotros le ofreceríamos un salario justo por encima de ese rango.

El equipo de Devin acabaría creando muchas de las funciones que constituyen la plataforma de Netflix a día de hoy. Quería que todos nuestros

empleados fueran tan influyentes como Devin, así que decidimos aplicar el mismo método para determinar los salarios en todas las contrataciones futuras.

Pagar los mejores salarios del mercado para ese perfil profesional



En la mayoría de las empresas, negociar un salario es como comprar un coche de segunda mano. El candidato quiere el trabajo, pero no sabe cuánto es lo máximo que la empresa está dispuesta a pagar, así que valora qué pedirá y qué aceptará. La empresa aprovecha esa ignorancia para contratarle por el salario más bajo posible. Esta es una espléndida manera de conseguir a un empleado por menos de lo que vale para que meses después acabe llevándose a otra empresa por un sueldo más alto.

Siguiendo esta lógica, el libro *Negotiating Your Salary: How to Make \$1000 a Minute* [Negociar tu salario: cómo ganar 1000 dólares cada minuto], de Jack Chapman, recomienda la mejor manera de conseguir un buen acuerdo con una nueva empresa:

JEFE DE RR. HH.: ¡Hemos exprimido nuestro presupuesto y podemos ofrecer un salario de 90 000 dólares anuales! ¡Estamos muy contentos y esperamos que estés de acuerdo!

CANDIDATO: (En silencio. Tarareando una canción mentalmente. Contando las manchas de la alfombra. Pasándose la lengua por la ortodoncia).

JEFE DE RR. HH.: (Nervioso) Aun así, podríamos subir a 110 000. Será un gran esfuerzo, pero esperamos que lo aceptes.

CANDIDATO: (Todavía cantando para sus adentros).

Netflix, en cambio, quiere pagar salarios que atraigan y retengan a la gente con talento, así que su conversación con los empleados consiste en dejar claro que a) han calculado bien lo que su empleado potencial podría ganar en cualquier otra empresa y b) recibirá un salario superior.

Pongamos por caso la experiencia de Mike Hastings (no está emparentado

con Reed). Al visitar la página de Netflix, quizá alguien se pregunte por qué se le recomienda la película *Okja* . Es porque todas las series y las películas de Netflix se han etiquetado en un grupo de categorías. *Okja* está clasificada como «Lucha contra el sistema», «Cerebral», «Visualmente sorprendente» y «Poco convencional». Si ese alguien ve otras películas cerebrales que traten sobre la «lucha contra el sistema», le aparecerá *Okja* . Mike es una de las personas que hacen esto posible.

Mike trabajaba en Ann Arbor, Michigan, para Allmovie.com cuando consiguió una entrevista para unirse al equipo de Netflix que se encarga del etiquetado. Él tenía ganas de mudarse a Silicon Valley, pero el nivel de vida en California era tan alto que no sabía cuánto dinero pedir, así que leyó varios libros sobre negociación salarial y habló con amigos. Todos le recomendaron que fuera prudente al dar información precisa. «Probablemente te infravalores y Netflix intentará aprovecharse», le dijo uno. Utilizando un convertidor regional de salarios, Mike llegó a la conclusión de que, si se veía arrinconado, pediría el doble de lo que ganaba en aquel momento, «lo cual parecía mucho».

Ensayó cómo esquivaría educadamente todas las preguntas relacionadas con el sueldo. Sin embargo, explicaba, «durante la entrevista dije al encargado de selección de personal cuál era mi salario y cuánto esperaba cobrar, y de regreso a Michigan fui dándome cabezazos por haber sido tan estúpido». Mike estaba tumbado en su cama de Ann Arbor, contemplando su cartel favorito de Hitchcock, cuando el responsable de las contrataciones de Netflix lo llamó. «¡Me ofrecieron el 30 por ciento más sobre el incremento salarial que había pedido! Debí de jadear, porque mi futuro jefe precisó: “Es el mejor salario del mercado para tu puesto y tus aptitudes”.»

Mantenerse arriba

Al principio, el nuevo empleado se sentirá motivado por su elevado salario, pero sus aptitudes no tardarán en crecer y la competencia empezará a llamarlo para ofrecerle un sueldo más alto. Si el trabajador merece la pena, su valor de mercado aumentará y el riesgo de que se vaya también. Por tanto, es paradójico que a la hora de ajustar salarios casi todas las empresas del planeta

sigan un sistema que probablemente disminuirá la densidad de talento animando a sus empleados a encontrar trabajo en otro sitio.

Este es un correo electrónico en el que João, el director de Relaciones Públicas, describe un problema que tuvo en su anterior empresa:

Antes de entrar en Netflix, trabajaba para una agencia de publicidad estadounidense en São Paulo y me encantaba. Era mi primer empleo después de la universidad y lo daba todo. A veces dormía en el suelo de la sala de reprografía para no perder tiempo en el transporte público. Fui increíblemente afortunado de conseguir cuatro grandes clientes y a los doce meses generaba más negocio que quienes llevaban muchos más años en la empresa. Me entusiasmaba la idea de labrarme una carrera en una empresa que me encantaba. Sabía que mis compañeros de mayor antigüedad percibían salarios más altos, el doble e incluso el triple que el mío, y confiaba en que en la revisión anual recibiría un gran aumento que me situaría más cerca de mi nivel de aportación.

A finales de año tuve mi primer análisis de rendimiento, en el cual recibí una valoración extraordinariamente positiva (98/100), y la empresa estaba viviendo su año más rentable hasta la fecha. No esperaba que me duplicaran el salario, pero mi jefe prometió que me cuidaría. En el fondo, esperaba un incremento del 10 al 15 por ciento.

El día de la reunión para comentar el aumento estaba tan emocionado que fui cantando con la radio durante todo el trayecto. Imagina mi decepción cuando el jefe me ofreció un aumento salarial del 5 por ciento. Para ser sincero, estuve a punto de echarme a llorar. Lo peor fue cómo lo expresó: con un entusiasta «¡Felicidades!» y diciendo que era el aumento más elevado que concedería ese año. Gritando mentalmente, respondí: «¿Me estás tomando por tonto?».

A partir de entonces, mi relación con el jefe cayó en picado y no paraba de presionar para que me concedieran un aumento más cuantioso. Mi jefe aseguró que no quería perderme y aumentó el 5 por ciento a un 7 por ciento. Además, dijo que mis expectativas eran «poco razonables» e «ingenuas» y que ninguna empresa ofrecía incrementos anuales como ese. Fue entonces cuando empecé a buscar otro trabajo.

João era extremadamente valioso para su empresa. Su jefe lo contrató por un salario que lo motivaba. Pero en solo un año, los crecientes logros de João lo hacían muchísimo más valioso para su empleador y más atractivo para la competencia. ¿Por qué su jefe le ofreció un aumento que a todas luces no

estaba a la altura de su valor de mercado?

La respuesta a esa pregunta es que cuando llega el momento de la revisión, en lugar de averiguar el valor del trabajador en el mercado, la mayoría de las empresas utilizan «reservas para aumentos» y «rangos salariales» para determinar los aumentos. Imaginemos que Santa Claus tiene ocho elfos a los que paga cincuenta mil dólares por cabeza y cada 26 de diciembre les sube el sueldo. Él y la señora Claus reservan una gran olla de dinero para los aumentos, digamos el 3 por ciento de los costes salariales totales (entre el 2 y el 5 por ciento es lo habitual para las empresas estadounidenses). El 3 por ciento de cuatrocientos mil dólares son doce mil.

Ahora, los Claus deben decidir cómo lo reparten. Sugarplum Mary es su mejor empleado, así que quieren ofrecerle un aumento del 6 por ciento, lo cual dejaría nueve mil dólares para repartir entre sus compañeros. Pero insiste en que se irá si no obtiene un incremento del 15 por ciento, lo cual reduce las reservas a solo cuatro mil quinientos dólares para los otros siete elfos, todos ellos con familia numerosa y muchas bocas de elfo que alimentar. Santa Claus tiene que castigar a sus otros pequeños ayudantes para pagar a Sugarplum su valía de mercado. Probablemente eso es lo que le ocurrió a João. Suponiendo que su jefe contara con unos fondos del 3 por ciento para aumentos salariales, ese 5 por ciento que le ofreció ya era extremadamente generoso. Subir al 7 por ciento significaba que el resto del equipo tendría que sufrir. ¿Pagar a João el 15 por ciento más de lo que podría conseguir en el mercado abierto? ¡Imposible!

Los rangos salariales generan un problema similar. Pongamos que en el taller de Santa Claus el rango salarial para un elfo oscila entre cincuenta mil y sesenta mil dólares. Sugarplum cobra cincuenta mil dólares, y los primeros tres años Santa Claus le sube el salario entre un 5 y un 6 por ciento, hasta cincuenta y tres mil, luego hasta cincuenta y seis mil y finalmente hasta cincuenta y ocho mil. Pero el cuarto año, si bien Sugarplum ha adquirido más experiencia y rinde más que nunca, solo puede recibir un incremento del 2 por ciento. ¡Está en la parte superior de su rango! Ha llegado el momento de buscar otro taller, Sugarplum.

Los estudios confirman lo que João y Sugarplum ya sospechaban. Se conseguirá más dinero cambiando de empresa que quedándose en la actual. En 2018, el incremento anual medio por empleado en Estados Unidos rondó el 3 por ciento (el 5 por ciento para los trabajadores de mayor rendimiento). Para un empleado que dejó su puesto para irse a otra empresa el aumento

medio fue del 10 al 20 por ciento. Seguir en el mismo puesto de trabajo es malo para el bolsillo.

Esto es lo que le ocurrió a João:

Netflix me contrató por casi el triple de mi sueldo y me mudé a Hollywood. Nueve meses después, un ajuste salarial era lo último que se me pasaba por la cabeza. Un día salí con mi jefe, Matias, para mantener la reunión semanal, durante la cual paseábamos por la extensa manzana del edificio de Netflix en Hollywood. A medio camino había un restaurante en cuya pared habían pintado un gran *dim sum* con ojos azules y la lengua roja. Allí, Matias mencionó que iba a concederme un incremento del 23 por ciento para que mi salario siguiera en el rango más alto del mercado. Me quedé tan sorprendido que tuve que sentarme al lado del *dim sum*.

Seguí cosechando éxitos y estaba muy bien pagado. Un año después, cuando llegó el momento de la revisión salarial, me preguntaba si recibiría otro aumento tan elevado. Matias volvió a sorprenderme. Esa vez dijo: «Tu rendimiento ha sido excelente y estoy encantado de tenerte en el equipo. Tu puesto en el mercado no ha cambiado mucho, así que no tengo pensado concederte un aumento este año». Me pareció justo. Matias me dijo que, si discrepaba, debía presentarle datos que demostraran la cotización actual para mi puesto.

Aún me gusta pensar en lo que me dijo mi primer jefe: que era un ingenuo. Sabiendo cómo funciona el mundo empresarial, me doy cuenta de que tenía razón. Mi idea de los procesos de negocio era ingenua. No obstante, por otro lado, ¿no es ingenuo que tantas empresas utilicen un proceso de aumentos salariales que acaba echando a sus mejores talentos?

João plantea un buen argumento. Entonces ¿por qué las empresas siguen los métodos de aumento salarial habituales? La teoría de Reed es que las reservas económicas y los rangos salariales que utilizan la mayoría de las empresas funcionaban cuando un empleo a menudo era de por vida y el valor de mercado del individuo difícilmente se dispararía en cuestión de meses. Pero es evidente que esas condiciones ya no son aplicables, teniendo en cuenta la rapidez con la que la gente cambia de trabajo a día de hoy y la volubilidad de nuestra economía en la actualidad.

Sin embargo, el modelo de los salarios máximos del mercado de Netflix es tan inusual que cuesta entenderlo.

¿Cómo va a saber siempre un directivo cuál es el mejor salario del mercado para cada uno de sus empleados? Tendría que invertir docenas de horas cada año realizando incómodas llamadas a gente a la que apenas conoce para averiguar cuánto ganan ellos y su plantilla. A Russell, el director del departamento Legal de Netflix, le resultaba tan frustrante como cabría imaginar:

El miembro más valioso de mi equipo en 2017 era una abogada llamada Rani, que había llegado a California procedente de la India cuando era adolescente. Su madre era profesora de matemáticas en Stanford y su padre un conocido chef de cocina india innovadora. Como abogada, Rani era en cierto modo la intersección entre una matemática y un cocinero brillantes. Era capaz de manipular ideas precisas e intrincadas de un modo que yo no había visto nunca. Poseía un sexto sentido que yo describiría como «sutileza» y que la convertía en una abogada superior.

Contraté a Rani por un salario elevado (lo consideré una generosa oferta en el rango más alto del mercado) y su primer año en el puesto fue excelente. Cuando llegó el momento del incremento salarial, me encontré con un problema. A diferencia de los otros abogados de mi equipo, Rani ocupa un puesto único, así que era difícil encontrar datos de mercado. Algunos de sus compañeros recibirían un aumento aquel año (hasta el 25 por ciento) debido a evidentes cambios en el mercado.

Me pasé docenas de horas intentando encontrar datos para Rani. Después de mucho investigar, llamé a catorce contactos de diferentes empresas, pero ninguno me facilitó cifras salariales, así que empecé a telefonear a cazatalentos. Finalmente, conseguí tres cifras. Eran muy dispares, pero la máxima solo superaba en un 5 por ciento lo que Rani ya cobraba. Según aquellos datos, un aumento del 5 por ciento la situaba en la franja superior de mercado, y eso fue lo que le ofrecí.

¡Aquel fue un mal día! Cuando anuncié a Rani su incremento salarial, empezó a apretar la mandíbula y no me miraba a la cara. Mientras le explicaba cómo había determinado la cifra, se volvió hacia la ventana. Era como si ya estuviera calculando a qué empresa irse. Cuando dejé de hablar, guardó silencio un buen rato y luego dijo con un leve temblor en la voz: «Estoy decepcionada». Le propuse que, si el aumento no reflejaba su valor en el mercado, me aportara datos. No lo hizo.

Para el siguiente ciclo de revisiones salariales, imploré ayuda a recursos humanos. Sus números eran casi un 30 por ciento más altos que los que había encontrado yo el año anterior. Esta vez, Rani decidió actuar y llamar a sus contactos. Me dio los nombres de cuatro personas que desempeñaban un

trabajo similar al de ella en otras empresas por unos salarios comparables a los que el departamento de Recursos Humanos me había mostrado. El año anterior le había pagado insuficientemente porque mis datos no eran un buen reflejo del rango real.

Obtener comparaciones salariales para uno mismo o la plantilla no solo es laborioso, sino que a menudo requiere llamar a nuestros contactos y formular la embarazosa pregunta: «¿Cuál es tu salario?».

Pero esa no es la única preocupación. ¿Qué hay de lo increíblemente caro que debe de ser todo esto? Matias ofreció a João un aumento del 23 por ciento que no pidió y en el que ni siquiera pensaba. Russell concedió a Rani un aumento del 30 por ciento en su segundo año. ¿Cuántas empresas pueden permitirse esos incrementos salariales? El margen de beneficios debería ser colosal. De no ser así, los aumentos obligarían a cerrar la empresa.



La respuesta a ambas preguntas es sí. Pero, por lo general, esa inversión compensa.

En un entorno productivo, pagar los salarios máximos del mercado es lo más rentable a largo plazo. Es mejor tener unos salarios un poco más altos de lo necesario, conceder un aumento antes de que el empleado lo pida o incrementarlo antes de que este empiece a buscar otro trabajo, a fin de atraer y retener a los mejores talentos del mercado año tras año. Es mucho más costoso perder personal y reclutar a sustitutos que pagar más desde el principio.

Algunos empleados gozarán de un drástico incremento salarial en poco tiempo. Si el valor de mercado del trabajador sube porque sus aptitudes se han ampliado o hay escasez de talentos en su especialidad, nosotros le subimos el sueldo. Puede que los salarios de otros empleados no varíen de un año a otro, aunque estén realizando una magnífica labor.

Lo único que intentamos evitar, siempre que sea posible, es rebajar salarios si caen los índices de mercado (aunque podemos hacerlo si alguien cambia de departamento). Eso sería una manera de reducir la densidad de talento. Si no pudiéramos permitirnos nuestros gastos salariales por algún motivo, deberíamos aumentar la densidad de talento despidiendo a algunos trabajadores, lo cual reduciría nuestros costes sin rebajas de sueldos individuales.

Averiguar cuál es la franja alta de mercado puede llevar mucho tiempo, pero no tanto como encontrar y formar a un sustituto cuando los mejores se van a otra empresa para cobrar más. Aunque sea duro, el trabajo de Russell (con la ayuda del departamento de Recursos Humanos) es comprender cuánto pagarían otras empresas a Rani. Y es también una responsabilidad que Rani ha de compartir. Nadie debería conocer su mercado mejor que (primero) uno mismo y (segundo) su jefe.

Aun así, en todo momento hay una persona que probablemente conoce mejor que nadie el valor de mercado, y merece la pena hablar con ella.

Si se recibe una llamada de un reclutador de personal, hay que preguntar: «¿Cuánto?»



Volvamos un momento con Sugarplum Mary. ¿Quién conoce mejor el valor de Sugarplum que ella, la señora Claus e incluso el propio Santa Claus? El encargado de selección de personal del taller de elfos situado al fondo de la calle. Por definición, lo que él ofrece es exactamente el valor de mercado en ese momento. Si de verdad uno quiere saber lo que uno vale, tiene que hablar con gente de recursos humanos.

Los reclutadores de personal llaman a menudo a trabajadores de Netflix (y probablemente también a cualquier empleado con talento) con la intención de entrevistarlos para otro puesto. Con toda seguridad la empresa contratante tiene dinero y está dispuesta a pagar. ¿Qué le gustaría a la empresa que hicieran sus empleados cuando reciben esas llamadas? ¿Llevarse el teléfono al aseo, abrir el grifo y hablar en voz baja? Si no se les ha dado instrucciones claras, es fácil que eso ocurra. Y en Netflix hacían lo mismo hasta que, en 2003, empezamos a debatir sobre los mejores salarios del mercado para un perfil profesional.



Poco después, Neil Hunt, el director de Producto, nos informó a Patty y a mí de que George, uno de sus programadores más valiosos, había recibido de Google una oferta mejor pagada. Ambos nos oponíamos a ofrecer más dinero a George y considerábamos que había sido desleal al haber asistido a otra

entrevista de trabajo sin comentárnoslo. Aquella tarde, cuando volvíamos a Santa Cruz, Patty protestó: «¡Ningún empleado debería ser insustituible!». Esa noche, sin embargo, los dos pensamos cuánto valor perdería la empresa si George se iba.

Cuando Patty subió en mi coche a la mañana siguiente, me dijo: «Reed, la pasada noche me di cuenta. ¡Estamos cometiendo una estupidez! George no es sustituable. De verdad». Tenía razón. Solo había cuatro personas en el mundo con sus conocimientos de programación algorítmica, y tres de ellos trabajaban en Netflix. Si dejábamos marchar a George, alguna empresa quizá tratara de llevarse a los otros dos.

Reunimos al equipo directivo, incluidos Neil, Ted Sarandos y Leslie Kilgore, para debatir qué hacíamos con George en particular y con todos los reclutadores que perseguían a nuestros talentos en general.

Ted tenía una opinión firme basada en su experiencia en una empresa anterior. Esta era su historia:

Cuando vivía en Phoenix, trabajaba para una distribuidora de video doméstico con sede en Houston. La empresa me ofreció un puesto de director en el centro de distribución de Denver. En aquel momento era un ascenso importante, y lo acepté. Me concedieron un buen aumento de sueldo y consintieron en pagarme la vivienda de Denver durante seis meses mientras vendía mi casa de Phoenix.

Pero tras llevar medio año en Denver, no pude vender la casa. Económicamente estaba hundido. Alquilé un apartamento horrible en Denver con mi mujer mientras seguía pagando una casa fantástica en Phoenix en la que no podía vivir. Entonces llamó un encargado de selección de personal de Paramount. Atendí la llamada porque me entristecía mucho el lugar donde vivía. Me ofreció un puesto con un salario mucho más alto que me permitía regresar a Phoenix. Estaba contento con mi trabajo, pero esa oferta solucionaba todos mis problemas.

Fui a ver a mi jefe y le anuncié que me iba. «¿Por qué no nos dijiste que no podías vender la casa? —preguntó—. Aquí te valoramos. ¡Podemos modificar nuestro acuerdo para que te quedes!» Me subieron el sueldo para igualar la oferta de Paramount y compraron la casa de Phoenix. Pensé: «En los últimos seis años no he atendido una sola llamada de un departamento de Recursos Humanos y ahora veo que, mientras tanto, mi valor en el mercado estaba aumentando. Llevaba años mal pagado porque consideraba desleal mantener una conversación para estar seguro de que recibía lo que valgo».

Estaba muy molesto con mi jefe y me daban ganas de preguntarle: «Si

sabías lo que valía, ¿por qué no me lo ofreciste?». Pero a medida que me hice mayor, me di cuenta de que no tenía por qué hacerlo. ¡Es responsabilidad mía conocer mi valor y pedirlo!

Cuando acabó la historia, Ted añadió: «George hizo bien en entrevistarse con un competidor para averiguar su valor, y seríamos tontos si no le pagáramos el mejor salario del mercado ahora que nosotros también lo sabemos. Además, si hay otros miembros del equipo de Neil a los que Google pueda ofrecer ese mismo empleo, deberíamos subirles el sueldo al mismo nivel. Es su valor de mercado actual».

En aquel momento intervino Leslie, que anunció que ya estaba haciendo lo que Ted proponía:

Siempre que contrato a un nuevo empleado, le pido que lea *Rites of Passage at \$100,000 to \$1 Million+* [Ritos de iniciación de 100 000 dólares a más de 1 millón], el libro de John Lucht que en las décadas de 1980 y 1990 era el manual para jefes de recursos humanos. Explica cómo conocer el valor de uno en el mercado y cómo hablar con los responsables de la contratación en las empresas para obtener esos datos.

Digo a mi gente: «Hay que entender el mercado, hay que entender el libro, reunirse con esos encargados de selección de personal y les facilito una lista de aquellos que están especializados en sus puestos de trabajo». Quiero que todos mis trabajadores decidan activamente quedarse. No quiero que lo hagan porque no tienen alternativa. Si se es lo bastante bueno para trabajar en Netflix, se es lo bastante bueno para que existan otras opciones. En caso de que se tengan alternativas, se podrá tomar una buena decisión. Trabajar en Netflix debería ser una opción, no una trampa.

Después de escuchar a Ted y a Leslie, me convencí. Sus comentarios casaban a la perfección con lo que estábamos aplicando en materia de los salarios máximos del mercado. No solo decidimos conceder un aumento a George, sino que Neil debería determinar a qué otros miembros de su equipo Google ofrecería ese puesto de trabajo y aumentarles también el sueldo. En eso consiste el mejor salario del mercado para un perfil profesional. Después dijimos a nuestros empleados que debían atender las llamadas de los

reclutadores de personal y contarnos qué habían averiguado. Patty creó una base de datos en la que todos podían introducir la información salarial resultante de esas llamadas y entrevistas.

A continuación, indicamos a todos los directivos que no debían esperar a que sus trabajadores les presentaran una oferta de la competencia para subirles el salario. Si no queríamos perder a un empleado y veíamos que su valor de mercado iba en aumento, debíamos incrementar el sueldo en consecuencia.



En casi todas las empresas del mundo, acudir a una entrevista para otro puesto enojaría o decepcionaría al jefe actual. Cuanto más valioso sea el empleado para el director, más molesto estará, y es fácil de entender. Cuando un empleado excelente decide acudir a una entrevista para otra empresa, el jefe se arriesga a perder toda la inversión. Si durante la entrevista descubre que el nuevo puesto es mucho más interesante que el que tiene, se irá o, como mínimo, perderá su entusiasmo. Por eso, la mayoría de los directivos hacen que sus empleados se sientan unos traidores por hablar con otras empresas.

Netflix no lo ve así. Larry Tanz, el vicepresidente de contenidos, recuerda cómo aprendió la lección. Era 2017 y Netflix acababa de llegar a cien millones de suscriptores. Larry estaba preparándose para una fiesta en el Hollywood Shrine Auditorium en la que actuaría Adam Sandler. Se disponía a ponerse el abrigo y salir de casa cuando sonó el teléfono: «Era una empleada de selección de personal de Facebook que me proponía una entrevista. Me parecía mal hablar con ella, así que murmuré que no estaba interesado».

Cuatro semanas después, Ted Sarandos, el jefe de Larry, ofrecía su actualización mensual a la plantilla: «El mercado es cada vez más competitivo, así que más de uno recibirá llamadas de reclutadores de personal. Es probable que sean de Amazon, Apple o Facebook. Si alguien no está seguro de que aquí se le paga el mejor salario del mercado, debe atender esas llamadas y averiguar qué salario le ofrecen. Si ve que le pagarán más que nosotros, que nos lo haga saber». Larry estaba sorprendido: «Netflix debe de ser la única empresa en la que animan a hablar e incluso a asistir a entrevistas con la competencia».

Semanas después, durante un viaje a Río de Janeiro, Larry recibió una segunda llamada de Facebook: «Nos encontrábamos reunidos con la famosa cantante brasileña Anitta en el comedor de su casa para hablar de *Vai Anitta* ,

un documental que Netflix estaba preparando. Para los doscientos millones de habitantes de Brasil, Anitta es como Madonna y Beyoncé juntas, así que, cuando vibró mi móvil, no contesté». Pero cuando Larry oyó el mensaje de voz de Facebook, devolvió la llamada: «Me pidieron que fuera, pero no me dijeron cuánto pagaban. Respondí que, a pesar de que no buscaba trabajo, hablaría con ellos».

Larry explicó a su jefe que acudiría a la entrevista: «Me resultó extraño. En la mayoría de las empresas, acudir a una entrevista con la competencia se considera una falta de lealtad». Larry recibió una oferta de trabajo de Facebook y el salario era superior al que percibía en Netflix en aquel momento. Tal como prometió, Ted le subió el sueldo hasta situarlo al nivel de mercado.

Ahora, Larry anima a sus trabajadores a atender esas llamadas de selección de personal: «Pero tampoco espero a que vengan a hablar conmigo. Si sé que alguien puede ganar más dinero en otro sitio, le concedo un aumento inmediatamente». Para retener a los mejores empleados, siempre es mejor darles un aumento antes de que reciban ofertas.

Por supuesto, esto funcionó con Larry, que obtuvo un salario más alto, y con Ted, que retuvo a Larry, un trabajador con talento. Pero las instrucciones de Ted parecen extremadamente arriesgadas. ¿Cuántos empleados han atendido esas llamadas, se han enamorado del trabajo que les proponían y han abandonado a su equipo? Ted explica su razonamiento de este modo:

Cuando el mercado se anima y los reclutadores de personal llaman, a los empleados les pica la curiosidad. Diga lo que diga, algunos mantendrán esas conversaciones e irán a esas entrevistas. Si no les doy permiso, lo harán a escondidas y se marcharán sin darme la oportunidad de retenerlos. Un mes antes de que hiciera esa afirmación, perdimos a una directora increíble cuyo talento no podremos reemplazar. Cuando vino a hablar conmigo, ya había aceptado el otro puesto. No pude hacer nada para conservarla. Cuando me dijo que le encantaba trabajar en Netflix pero le habían ofrecido un aumento salarial del 40 por ciento, se me cayó el alma a los pies. ¡Podría haberlo igualado si hubiera sabido que su valor de mercado había cambiado! Por eso quiero que mis empleados sepan que pueden hablar con otras empresas tanto como gusten, siempre y cuando lo hagan abiertamente y nos cuenten qué han averiguado.

La pregunta que le hacen hoy a Ted los nuevos empleados es: «¿Me estás pidiendo que atienda esa llamada? ¿No es desleal?». Su respuesta es la misma desde que George mencionó a Neil la oferta de Google: «Desleal es actuar a escondidas y no decir con quién se está hablando, pero acudir abiertamente a entrevistas y facilitar a Netflix los datos salariales nos beneficia a todos».

En Netflix, la norma cuando llaman reclutadores de personal es: «Antes de decir “¡No, gracias!” hay que preguntar “¿Cuánto?”».

El cuarto punto

Para fortalecer la densidad de talento en la plantilla, hay que contratar para todos los puestos creativos a un empleado excepcional en lugar de a diez o más empleados del montón. Pagar a esa persona increíble lo máximo de su valor en el mercado. Ajustarle el salario al menos anualmente para seguir ofreciéndole más que la competencia. Si no es posible pagar a los mejores empleados el mejor salario del mercado, habrá que despedir a otros trabajadores menos fabulosos. De esa manera, la densidad de talento será aún mayor.

► CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 4

- Los métodos que la mayoría de las empresas utilizan para compensar empleados no son los más adecuados para una plantilla creativa de alta densidad de talento.
 - Hay que dividir la plantilla en empleados creativos y operativos. Pagar a los creativos el mejor salario del mercado. Eso puede conllevar la contratación de un individuo excepcional en lugar de diez o más personas adecuadas.
 - No pagar primas por rendimiento. Invertir esos recursos en salarios.
 - Enseñar a los empleados a servirse de sus redes de contactos y a inventar y conocer su valor de mercado (y el de sus equipos) de manera competitiva. No implicaría atender llamadas de reclutadores de personal e incluso entrevistas en otras empresas. Ajustar los salarios en consecuencia.
-

Hacia una cultura de la libertad y la responsabilidad

Ahora que la densidad de talento está creciendo, ya falta poco para adoptar medidas drásticas a fin de aumentar la libertad de los empleados. Pero primero habrá que subir un escalafón en materia de sinceridad.

En casi todas las empresas, la mayoría de los empleados no gozan de niveles significativos de libertad para tomar decisiones aunque posean un gran talento, ya que no conocen todos los secretos que permiten a la alta directiva tomar decisiones fundamentadas.

Cuando se tenga una empresa llena de personas responsables que se motivan solas y son conscientes y autodisciplinadas, lo cual es infrecuente, será posible empezar a compartir con ellas una cantidad de información sin precedentes, el tipo de conocimientos que la mayoría de las empresas guardan bajo llave.

Este es el tema del capítulo 5.

AUMENTAR LA SINCERIDAD...

5

Mostrar los libros



En 1989, después del Cuerpo de Paz pero antes de Pure Software, era un programador de veintinueve años que trabajaba en una nueva empresa renqueante llamada Coherent Thought. Un viernes por la mañana, llegué a mi cubículo y, a través de la pared de cristal de la sala de reuniones que había delante de mi mesa, vi a los directivos apiñados junto a la ventana con la puerta cerrada. Lo que me sorprendió fue lo quietos que estaban. En un viaje reciente había visto una lagartija que estaba a punto de ser devorada por una gran garceta blanca. Se quedó aterrorizada con una pata levantada, y esos directivos me la recordaron. Movían los labios frenéticamente, pero sus cuerpos permanecían inmóviles. ¿Por qué no se sentaban? Esa imagen me incomodó y empecé a preocuparme.

A la mañana siguiente llegué temprano al trabajo y los directivos ya estaban de nuevo en la sala de reuniones. Aquel día se sentaron, pero cada vez que alguien abría la puerta para ir a buscar un café, yo percibía el miedo

escapando de la sala. ¿La empresa estaba en apuros? ¿De qué hablaban?

A día de hoy sigo sin saberlo. Si me lo hubieran dicho, tal vez me habría asustado. Me ofendió profundamente que no confiaran lo suficiente en mí para contarme qué estaba sucediendo, a pesar de que trabajaba duro y estaba comprometido con el éxito de la empresa. Había un gran secreto que ocultaban a toda la plantilla.

Todos tenemos secretos, por supuesto. La mayoría de las personas creemos que los secretos nos mantienen a salvo. De joven, mi instinto era mantener en secreto cualquier información arriesgada o incómoda. En 1979, cuando tenía diecinueve años, fui al Bowdoin College en Maine, una universidad pequeña y cómoda. De pura casualidad, mi compañero de primer curso era un californiano llamado Peter. Al principio del curso estábamos en la residencia doblando ropa y, como si tal cosa, mencionó que era virgen. Lo dijo como si airear aquello fuera lo más normal del mundo, tan sencillo como prepararse una taza de café. Y allí estaba yo, también virgen y completamente abochornado de que alguien descubriera mi verdad.

Cuando me lo dijo, no le conté mi secreto. Me daba demasiada vergüenza, incluso viendo su sinceridad. Según supe más tarde, mi silencio hizo que a Peter le costara confiar en mí aquellos primeros días. ¿Cómo se puede confiar en alguien que oculta cosas? Peter, en cambio, hablaba con franqueza de sus emociones, miedos y errores, y me asombraba lo cómodo que se sentía sacando todo a relucir. Yo nunca había confiado tan pronto en nadie. Aquella amistad fue transformadora para mí, ya que vi que contar secretos y hablar con transparencia entrañaba unas ventajas increíbles.

No digo que sea aconsejable o tan siquiera apropiado hablar de tu vida sexual con tus compañeros. Evidentemente, Peter no era un amigo del trabajo. Pero guardar secretos en la oficina está aún más extendido y resulta más perjudicial que en una residencia de estudiantes.



Un estudio de Michael Slepian, profesor de Dirección de Empresas en la Columbia Business School, desveló que una persona corriente guarda trece secretos, cinco de los cuales nunca ha compartido con nadie. Yo diría que un directivo típico guarda aún más.

Según Slepian, si nos parecemos en algo a una persona corriente, existe un 47 por ciento de posibilidades de que uno de nuestros secretos esté relacionado con una traición a la confianza, más de un 60 por ciento de posibilidades de que sea una mentira o una incorrección económica y

aproximadamente un 33 por ciento de que se trate de un robo, una relación oculta de algún tipo o un descontento laboral. Eso es mucho contenido confidencial que esconder en el armario y pasa factura psicológica: estrés, ansiedad, depresión, soledad y baja autoestima. Los secretos también ocupan mucho espacio en nuestra mente. Un estudio demostró que la gente invierte el doble de tiempo en pensar en sus secretos que en ocultarlos activamente.

Por otro lado, cuando se comparte un secreto, el receptor se colma de un sentimiento de confianza y lealtad. Si hablo de un gran error que cometí o doy información que sabotearía mi éxito, cualquiera pensaría: «Bueno, si me ha contado eso, me contaría cualquier cosa». La confianza de esa persona en mí se dispararía. No hay mejor manera de generar confianza rápidamente que arrojando luz directa sobre un posible secreto.

Antes de seguir adelante, necesitamos un término más adecuado que «posible secreto». El problema de la palabra «secreto» es que, una vez que se lo contamos a alguien, deja de serlo.

Secretos Inconfesables = SI

SI será nuestro término (no es un término propio de Netflix) para definir la información que por lo general decidiríamos no divulgar porque resultaría peligroso. Compartir esa información podría hacer que nos juzgaran negativamente, molestar a la gente, sembrar el caos o romper una relación. De lo contrario, no sentiríamos la necesidad de guardárnosla para nosotros.

La información SI en el trabajo pueden ser cosas como estas:

- Estamos sopesando llevar a cabo una reorganización y algunos podrían perder su empleo.
- Hemos despedido a un trabajador, pero explicar el motivo heriría sentimientos.
- Tenemos un «ingrediente secreto»: información que no quieres filtrar por competencia.
- Hemos cometido un error que podría dañar nuestra reputación e destruir nuestra carrera profesional.
- Dos líderes están en conflicto y si sus equipos se enteran habrá malestar.

- Los trabajadores podrían ir a la cárcel si comparten ciertos datos fin con un amigo.

Las empresas están llenas de SI. Cada día, los directivos se enfrentan a las preguntas: «¿Debería decírselo a mi gente? Y de ser así, ¿qué riesgos entraña?». Pero no contar las cosas también conlleva riesgos, tal como demostraron el miedo y la decreciente productividad de Reed en Coherent Thought hace ya unos cuantos años.



A casi todos los directivos nos gusta la idea de la transparencia. Pero si nos tomamos en serio la creación de un entorno de gran sinceridad, lo primero que debemos hacer es observar los símbolos que hay en la oficina que podrían transmitir a todo el mundo que allí se guardan secretos. Una vez fui a visitar a un consejero delegado de otra empresa de Silicon Valley. Él habla mucho de la importancia de la transparencia en una empresa y los medios han publicado artículos sobre las atrevidas medidas que está adoptando para fomentar la franqueza en el lugar de trabajo.

Cuando llegué, subí en ascensor hasta la última planta de la sede de la empresa. El recepcionista me acompañó por un largo y silencioso pasillo. El despacho del consejero delegado se encontraba en una esquina. Tenía la puerta abierta (ya que habla a menudo de instaurar una «política de puertas abiertas»), pero fuera había una secretaria que parecía custodiarlo. Estoy convencido de que tenía un buen motivo para ocupar un despacho esquinero tranquilo con una puerta que cierra con llave por la noche y un vigilante que se cerciora de que nadie entra inadvertidamente. Pero ese despacho está diciendo a voces: «¡Aquí guardamos secretos!».

Por eso yo no tengo despacho propio ni tan siquiera un cubículo con cajones que cerrar con llave. Durante el día puedo ocupar una sala para mantener alguna que otra conversación, pero mi ayudante procura programarme casi todas las reuniones en el espacio de trabajo de otros. Siempre intento ir a donde está la persona con la que me reuniré en lugar de hacerla venir a verme. Una de mis preferencias es dar un paseo, y a menudo me encuentro con otros empleados que están celebrando una reunión al aire libre.

No solo los despachos sino también cualquier zona cerrada son un símbolo de cosas ocultas y dejan entrever que no confiamos el uno en el otro. En uno de mis primeros viajes a nuestras oficinas de Singapur, vi que nuestros

empleados disponían de taquillas en las que podían guardar sus cosas bajo llave cuando se iban por la tarde, e insistí en que se deshicieran de los candados.

Pero ese tipo de señales no basta por sí solo. Es el líder quien debe dar ejemplo de transparencia compartiendo lo máximo posible con todo el mundo. Cosas grandes y pequeñas, buenas y malas. Si su primera reacción es exponer gran parte de la información, otros harán lo mismo. En Netflix lo llamamos «exponer abiertamente», y nos esforzamos en practicarlo mucho.



La primera vez que me reuní con Reed para iniciar las entrevistas para este libro supuse que ocuparíamos una sala de reuniones con puerta o un rincón tranquilo en el que responderle preguntas delicadas. Sin embargo, me llevó a una terraza abierta y nos sentamos a una mesa en la que podía oírnos todo el mundo. Reed me contó anécdotas divertidas sobre uno de sus primeros empleos en el que vendía aspiradoras puerta a puerta, me relató peleas a puñetazos en el instituto, me habló de un accidente de tráfico grave que él y una antigua novia suya sufrieron mientras hacían autostop en África, y también me refirió los problemas que experimentó al principio de su matrimonio. Otros pasaban frecuentemente junto a la mesa y en ningún momento bajó la voz ni un decibelio.

Meses después envié a Reed el borrador inicial del primer capítulo de este libro para que me diera su opinión. La semana siguiente, estaba entrevistando a un directivo en las oficinas de Netflix en Amsterdam cuando el entrevistado hizo referencia a un pasaje de dicho borrador. Debió de notar mi confusión, porque dijo:

—Reed ha enviado ese capítulo a todo el mundo.

—¿A todos los trabajadores de Netflix? —pregunté.

—Bueno, a todos no. Solo a los setecientos directivos. Quería enseñarnos lo que se trae entre manos.

En cuanto acabó la entrevista, saqué el teléfono y reproduje mentalmente la conversación que mantendría con Reed: «¿A quién se le ocurre? ¡No deberías enviar capítulos inacabados a cientos de personas! No he contrastado nada». Pero mientras marcaba su número, imaginé la respuesta de Reed: «¿No puedo enviar capítulos inacabados? ¿Por qué?». Tuve que reconocer que no tenía una respuesta convincente.

Saber cuándo desvelar algo

La transparencia suena muy bien. Nunca se escuchará a un líder decir que promulga el secretismo en la empresa. Pero la transparencia no está exenta de riesgos. Con su instinto para divulgar, Reed envió un capítulo inacabado a setecientas personas. Docenas de esos setecientos directivos podrían haberse dirigido a mí para protestar por la inexactitud de lo que había escrito. No ocurrió, pero era una posibilidad.

Hay motivos para guardar secretos, y a menudo no está nada claro cuándo hay que ser transparente y cuándo hay que guardar silencio. Para averiguar cómo tomaba Reed sus decisiones, le planteé una prueba que ahora compartiré aquí.

Describí a Reed cuatro escenarios que tal vez habría que mantener en secreto y le pedí que eligiera entre varias respuestas, expusiera su razonamiento y presentara dilemas similares con los que Netflix se encuentra.

Cualquiera puede rellenar el cuestionario. Pero antes de leer la respuesta de Reed, hay que preguntarse qué haría uno y por qué. Y luego comprobar si se coincide con él.

Un cuestionario para Reed (y para cualquiera)

ESCENARIO 1:

INFORMACIÓN QUE SERÍA ILEGAL FILTRAR

Imaginémonos al fundador de una nueva empresa con cien empleados. Siempre ha creído en la transparencia, ha enseñado a la plantilla a interpretar las cuentas de ganancias y pérdidas, y ha puesto a su disposición toda la información económica y estratégica. Pero en una semana la empresa sale a bolsa y las cosas cambiarán. A partir de entonces, si comparte las cifras trimestrales con su plantilla antes de anunciarlas a Wall Street y un empleado se lo dice a un amigo, las acciones de la empresa podrían desplomarse y el responsable de la filtración podría ir a la cárcel por uso de información privilegiada. ¿Qué debería hacer?

- a. Seguir compartiendo todas las cifras trimestralmente, pero solo DES

haberlas notificado a Wall Street.

- b. Seguir facilitando todas las cifras a los miembros de la plantilla antes que pero insistir en que, si filtran esa información, podrían ir a la cárcel.

Respuesta de Reed: «Hay que deshacerse del paraguas »



Mi respuesta al Escenario 1 es la «b»: seguir compartiendo datos económicos trimestrales con los empleados antes de anunciarlos públicamente y advertirlos de las nefastas consecuencias que podría ocasionar una filtración.

Oí hablar por primera vez de la contabilidad transparente en 1998. Netflix tenía un año de antigüedad y asistí a un curso de desarrollo de liderazgo en el Aspen Institute. Había directivos de muchas empresas y comentamos algunas lecturas provocadoras. Una de ellas era un estudio práctico sobre un director llamado Jack Stack.

Jack, un directivo de Springfield, Missouri, consigue resucitar una planta de remanufactura que en su día había sido propiedad de International Harvester. La fábrica está a punto de cerrar, pero reúne dinero y lleva a cabo una compra apalancada. En un esfuerzo por motivar a la plantilla, se fija dos objetivos:

1. Crear una cultura del trabajo que incluya la transparencia económica de modo que todos los aspectos del negocio sean visibles para los empleados.
2. Invertir una considerable cantidad de tiempo y de esfuerzo en enseñar a la plantilla a interpretar y comprender con detalle los informes semanales de actividad y económicos.

Jack enseña a su plantilla, desde el ingeniero jefe hasta el trabajador menos cualificado del taller, a interpretar los informes económicos de la empresa. Explica a esas personas sin educación secundaria los pormenores de un balance de ganancias y pérdidas, algo que muchos vicepresidentes con una formación académica superior no saben hacer. Después facilita los datos semanales de actividad y finanzas a todos los trabajadores para que sepan cómo progresa la empresa y cómo incide su labor en su éxito. Esto suscita en la plantilla unos sentimientos de pasión y responsabilidad que superan con creces lo que él esperaba. A la empresa le ha ido increíblemente bien en los últimos cuarenta años.

Cuando debatimos el caso en Aspen, uno de los líderes discrepaba del

sistema de Jack: «Yo imagino mi trabajo como si sostuviera un paraguas encima de mis empleados para impedir que se distraigan con cosas que no tienen nada que ver con su labor. Contrato a cada uno de ellos para que haga algo en lo que destaca y que le encanta. No quiero que malgasten horas oyendo hablar de detalles del negocio que no les interesan y no son su punto fuerte».

Yo no estaba de acuerdo: «Jack consiguió infundir un sentimiento de responsabilidad orientando a la gente a entender los motivos del trabajo que realiza. No quiero que mis empleados sientan que trabajan para Netflix; quiero que sientan que forman parte de Netflix». Fue entonces cuando decidí que nadie sostendría un paraguas encima de la cabeza de quien trabajara para Netflix. Tendría que mojarse.

Cuando volví al trabajo, los viernes empezamos a celebrar reuniones con toda la plantilla. Patty McCord se subía a una silla como si fuera una pregonera para que todos prestaran atención y salíamos al estacionamiento, que era el único lugar en el que había espacio suficiente para todos los empleados. Entonces repartía copias del balance de pérdidas y ganancias, y acto seguido repasábamos las cuentas semanales. ¿Cuántos envíos habíamos realizado? ¿A cuánto ascendían los ingresos medios? ¿Qué capacidad teníamos para satisfacer la primera y la segunda elección de películas de los clientes? También confeccionábamos un documento estratégico con información que no queríamos que la competencia conociera y lo colgábamos en el tablón de anuncios situado al lado de la cafetera.

Divulgábamos esa información para despertar sentimientos de confianza y responsabilidad en nuestros empleados e intentar que la plantilla reaccionara igual que lo había hecho Jack Stack. Y funcionó. Cerré el paraguas y nadie protestó. Desde entonces, todos los resultados financieros, así como cualquier información que a los competidores de Netflix les encantaría poseer, están al alcance de la totalidad de nuestros empleados. Lo más destacable son las «Apuestas estratégicas», un documento de cuatro páginas colgado en la página web de la intranet de la empresa.

Mi objetivo era que los empleados se sintieran propietarios y, a la vez, aumentar la responsabilidad que contraían con el éxito de Netflix. Sin embargo, divulgar secretos de empresa a los empleados tuvo otra consecuencia: hizo a nuestra plantilla más inteligente. Al ofrecer a empleados de bajo rango acceso a información que suele reservarse a directivos de alto nivel, hacen más por su cuenta. Trabajan con más rapidez sin detenerse para

pedir información y aprobación. Toman mejores decisiones sin necesidad de aportaciones de la directiva.

En la mayoría de las empresas, sus responsables atrofian involuntariamente las aptitudes y la inteligencia de su plantilla ocultándole información económica y estratégica. Aunque casi todas hablan de otorgar poder a los trabajadores, en buena parte de ellas el empoderamiento es una quimera, ya que los empleados no reciben suficiente información para responsabilizarse de nada. Jack Stack lo explicaba de forma clara:

El problema más incapacitante en un negocio es la absoluta ignorancia de cómo funciona. Lo que vemos es una marabunta de gente que asiste a un partido de béisbol y nadie les explica las normas. Ese partido es el negocio. La gente intenta pasar de la primera base a la segunda, pero ni siquiera sabe cómo encaja eso en el esquema general.

Si un director no sabe cuántos clientes ha conseguido la empresa en las últimas semanas y los últimos meses ni qué debates estratégicos hay en marcha, ¿cómo va a saber a cuánta gente puede permitirse contratar? Tiene que preguntárselo a su jefe. Si este no conoce los detalles sobre el crecimiento de la empresa, tampoco podrá tomar una buena decisión, así que también él tendrá que acudir a su superior. Cuantos más empleados de todos los niveles comprendan la estrategia, la situación económica y el contexto diario de lo que está sucediendo, mejor tomarán decisiones fundamentadas sin implicar a quienes se hallan en los escalafones superiores de la jerarquía.

Por supuesto, Jack Stack no es el único líder de una empresa privada que comparte toda la información económica con su plantilla. En el momento en que una empresa sale a bolsa, la directiva empieza a decir: «Ahora tenemos que crecer y ser más cautelosos con la información. Debemos evitar riesgos y asegurarnos de que los secretos no caen en las manos equivocadas».

Esto nos devuelve al Escenario 1 del cuestionario, en el que mi consejo es no abrir el paraguas por el mero hecho de salir a bolsa. Después de la OPI (Oferta Pública Inicial) de Netflix en 2002, me enfrentaba al mismo dilema que el director ficticio del cuestionario de Erin. Un viernes, recogí a Patty para ir a trabajar y exclamó: «En TODAS las empresas que cotizan en bolsa, solo unos pocos cargos de alto nivel ven los balances trimestrales hasta que

Wall Street los recibe. ¡Si esa información se filtra, el empleado va a la CÁRCEL! ¿Qué vamos a hacer?».

Pero estaba decidido. «Si de repente empezamos a ocultar los datos financieros a los empleados, ¿qué imagen transmitiremos? ¡Que nuestros trabajadores son forasteros en su propia empresa! —respondí—. Por el hecho de crecer no vamos a volvernos más secretistas. ¿Sabes qué? Haremos lo contrario. Cada año trabajaremos para ser más osados y compartir aún más información que antes.»

Quizá seamos la única empresa que cotiza en bolsa que divulga internamente sus resultados económicos semanas antes del cierre del trimestre. Anunciamos esas cifras en una evaluación trimestral con unos setecientos directivos. El mundo de las finanzas lo considera una imprudencia, pero nunca se ha filtrado información. Cuando ocurra (imagino que así será), no reaccionaremos desproporcionadamente. Gestionaremos ese caso en particular y seguiremos siendo transparentes.

Para los empleados, la transparencia se ha convertido en el mayor símbolo de nuestra confianza en que actuarán con responsabilidad. La confianza que les demostramos a su vez genera sentimientos de compromiso y responsabilidad.

Casi a diario, un nuevo empleado me dice lo mucho que le sorprende la transparencia de Netflix, lo cual me provoca una gran alegría. Por ejemplo, Spencer Wang, el vicepresidente de relaciones con los inversores y desarrollo empresarial, que antes trabajaba como analista en Wall Street, contaba esta historia sobre su primera semana en el puesto:

Evidentemente, Netflix es un negocio por suscripción, así que, para calcular los beneficios, se multiplica el precio medio de una suscripción (que todo el mundo conoce) por el número de suscriptores. Ese número es secreto hasta que lo hacemos público una vez cada trimestre. Cualquier inversor que lo reciba con anticipación puede utilizarlo de manera ilegal para vender acciones de Netflix y ganar mucho dinero. Si alguien de Netflix filtra los datos, podría ir a la cárcel.

Eran las ocho de la mañana de un lunes del mes de marzo. Yo era nuevo y estaba un poco inquieto, adaptándome al entorno. Fui a buscar un café, me senté a mi mesa y abrí el ordenador. En el correo vi un mensaje titulado «Actualización diaria de suscriptores, 19 de marzo de 2015». En él se detallaba con gráficas y datos cuántos suscriptores nuevos habíamos inscrito

el día anterior en cada país.

Me dio un vuelco el corazón. ¿Debían enviarse datos tan delicados por e-mail? Me acerqué el portátil al pecho y me recosté contra la pared para que nadie pudiera ver la pantalla desde atrás.

Más tarde, nuestro director financiero (mi jefe) vino a mi mesa. Le mostré el correo electrónico. «Esto es muy útil, pero también es peligroso si se filtra. ¿Cuánta gente lo recibe?», pregunté. Pensaba que diría: «Reed, tú y yo». Y punto. Pero su respuesta me pareció una locura: «Cualquier empleado puede solicitar que se lo envíen. Está abierto a todos los miembros de la empresa que estén interesados».

Por supuesto, la transparencia, como todos los principios de la cultura empresarial de Netflix, a veces sale mal. En marzo de 2014, un director de Adquisición de Contenidos descargó montones de datos confidenciales y se los llevó cuando se fue a trabajar para un competidor. Esto provocó dolores de cabeza y demandas judiciales, y nos ocupó mucho tiempo. Aun así, cuando un empleado abuse de la confianza, hay que abordar ese caso en concreto y redoblar el compromiso para mantener la transparencia entre los demás. No se debe castigar a la mayoría por el mal comportamiento de unos pocos.

ESCENARIO 2:

POSIBLE REESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA



Imaginemos a un directivo que ha estado hablando con su superior en las oficinas centrales sobre una posible reestructuración de la empresa que podría suponer que varios jefes de proyecto de su equipo pierdan su empleo. De momento solo existe un 50 por ciento de posibilidades de que ocurra. ¿Debería explicárselo a sus jefes de proyecto o esperar a saberlo a ciencia cierta?

- a. Dejar que todo siga su curso. No hay necesidad de provocar estrés de inmediato. Además, si se lo anuncia ahora a los jefes de proyecto, probablemente empezarán a buscar trabajo, y corre el riesgo de perder a unos excelentes.
- b. Arriesgar. Al directivo le inquieta anunciar por sorpresa a sus empleados que están despedidos, pero tampoco quiere preocuparlos innecesariamente entrever que se avecinan cambios sin concretar lo que sucede. Cuando de que otra empresa está contratando jefes de proyecto, deja la oferta (

- encima de su mesa con discreción para que puedan valorar opciones.
- c. Contarles la verdad. Se sienta con ellos y les explica que existe un 50 % de posibilidades de que algunos de sus puestos de trabajo desaparezca en los próximos meses. Insiste en que los aprecia mucho y espera que se queden, pero es transparente para que dispusieran de toda la información necesaria para su futuro.

Respuesta de Reed: «Echar el balón a rodar »



Mi respuesta al Escenario 2 es la «c»: Contarles la verdad.

Nadie quiere oír que podría perder su trabajo. La idea del cambio siempre es inquietante y a menudo angustiosa, incluso a pequeña escala, como un traslado a otro departamento o que te adjudiquen otro despacho. Si se le cuenta a la gente antes de saberlo con certeza, se puede provocar ansiedad, lo cual a su vez causará distracciones e ineficacia, y es posible que ello empuje a los empleados a buscar trabajo en otro sitio. ¿Por qué echar el balón a rodar antes de estar seguro?

Pero si el líder quiere forjar una cultura de la transparencia y no habla a sus empleados de un posible cambio hasta que es definitivo, les demostrará que es un hipócrita en el que no se puede confiar. Predica transparencia y luego habla a espaldas de ellos de sus puestos de trabajo. Mi consejo es ser transparente. Echar el balón a rodar. Puede que el balón se desvíe o se salga del campo, pero no pasa nada. Cuando las aguas se calmen, la plantilla confiará aún más en su jefe.

Por supuesto, cada caso es distinto, y en Netflix cada empleado tiene su opinión sobre situaciones emocionalmente delicadas como esas. A veces compartimos información y a los empleados les encanta; a veces preferirían que no lo hubiéramos hecho. Pedimos a los trabajadores de Netflix que contestaran al Escenario 2 del cuestionario, y estas son dos de sus respuestas.

La primera, de Rob Caruso, vicepresidente de productos digitales, fue similar a mi reacción, sobre todo porque había sufrido las consecuencias de trabajar para una empresa que no compartía abiertamente la información delicada:

Antes de Netflix fui vicepresidente de productos digitales en HBO. Allí, se llegue al nivel que se llegue, se tiene la sensación de que hay cinco puertas

cerradas que nunca se podrán abrir. Las conversaciones estratégicas solo se divulgan cuando es estrictamente necesario. Y en la mayoría de las situaciones la directiva no cree que los demás necesiten conocerlas. No estoy atacando a HBO; creo que el suyo es un sistema corporativo bastante habitual.

Un día de diciembre teníamos un plazo de entrega importante y llegué a la oficina tan temprano que reinaba un silencio absoluto. Recuerdo que hacía mal tiempo y llevaba unas viejas zapatillas de deporte en lugar de los zapatos habituales para el aguanieve que había en la calle. Cuando entré en el despacho había una nota en mi mesa en la que se me pedía que fuera a la oficina del director del departamento en cuanto llegara. Me puse nervioso, porque mi superior nunca había convocado una reunión improvisada. Al momento pensé que no debería haberme puesto aquellas zapatillas viejas.

El director estaba sentado en su oficina con otro hombre de aspecto realmente afable al que me presentó como mi nuevo jefe. Noté una punzada de miedo cuando lo dijo. ¿Qué significaba aquello para mí y para el equipo? A los diez minutos me di cuenta de que eran buenas noticias. No habían despedido a nadie. El nuevo jefe era genial. El mensaje de la empresa fue: «Vamos a invertir en tu departamento y hemos contratado a un nuevo líder que podrá potenciar tus iniciativas».

Pero al salir de aquel despacho, en lugar de estar eufórico, que es como debería haberme sentido, percibí una amarga sensación de desconfianza. Ni siquiera sabía que estaban debatiendo aquello. ¿Cuánta gente estaba al corriente de que habían buscado a esa persona sin decírmelo? Era otro secreto de la directiva que me hacía sentir un extraño en mi propia empresa.

El secretismo era tan omnipresente que cuando abandoné HBO para incorporarme a Netflix supuso para mí una gran conmoción.

Nunca olvidaré nuestra primera evaluación trimestral de operaciones. Llevaba más o menos una semana en la empresa y entré solo en el auditorio. Apenas conocía a nadie y esperaba encontrarme con la misma pantomima de ventas que en las reuniones de empresas anteriores. En aquel gran auditorio había cuatrocientos directivos y, después de que Reed saludara brevemente, apagaron las luces del escenario y proyectaron una diapositiva en la que se leía en letras mayúsculas negras:

EL QUE COMERCIE CON ESTO IRÁ A LA CÁRCEL
CONFIDENCIAL. NO DIVULGAR.

Mark Yurechko, el vicepresidente de finanzas, subió al escenario con una sonrisa de oreja a oreja. Nos habló de la economía del trimestre, de las tendencias en los precios de las acciones y de cómo esperaba que los números de entonces afectarían a su cotización. En las décadas que llevaba trabajando para otras empresas nunca había visto nada parecido. Aquella

información la conocían unos pocos miembros del equipo directivo, nadie más.

En las veinticuatro horas posteriores pusieron sobre la mesa detalles de las cuestiones estratégicas de aquel momento, incluyendo reorganizaciones y otros cambios importantes que Reed y su equipo estaban gestionando, y las debatimos en grupos reducidos. Pensé: «Dios mío, ¡qué transparente es todo!».

Netflix trata a los empleados como adultos que pueden manejar información compleja, y eso me encanta. Se generan enormes sentimientos de compromiso y respaldo entre los empleados. Para el Escenario 2 del cuestionario elijo la respuesta «c»: Contarles la verdad. Compartir la información con los empleados. Puede que se inquieten, pero al menos sabrán que se es franco con ellos, y eso es muy importante.

Las ideas de Rob coinciden con las mías y, cuando lo oí, me llené de orgullo. Pero la segunda respuesta, que ofreció Isabella, directora de Proyectos de Contenido Original, es aún más interesante, ya que ilustra que las decisiones relacionadas con la transparencia suelen ser difíciles y ninguna opción es perfecta. Esto es lo que dijo:

Me encontré casi en la situación que el Escenario 2 describe. Lo que aprendí es que, si bien la transparencia suena muy bien, a menudo es mucho mejor no saber.

Para ponernos en situación, mi marido y yo llevábamos catorce meses buscando una casa nueva cerca de las oficinas de Netflix en Los Ángeles para acortar mis viajes diarios. Finalmente, después de visitar unas cien que no nos encajaron, encontré la casa de mis sueños, una vivienda diáfana en la que puedes hablar desde la cocina de abajo con alguien que esté en el dormitorio de arriba sin paredes que impidan la comunicación. Allí podría cantar a mi hija mientras yo limpiaba la mesa y ella estaba en la cama.

Me encantaba mi trabajo y se me daba bien. Trabajaba en el programa de entrevistas de Chelsea Handler. Por lo general, en Netflix emitimos una temporada entera de un programa. Pero *Chelsea* se emitía tres veces por semana y, después de grabar, disponíamos de veinticuatro horas para traducir el contenido a varios idiomas y colgarlo en la página. Mi trabajo era gestionar todo eso. Un día mi jefe, Aaron, incluyó una reunión en mi calendario que llevaba por título «El futuro».

Estábamos sentados en la sala de reuniones Out of Africa [Memorias de

África]. Toda la sala es amarilla: paredes, alfombra y sillas. Aaron se sentó delante de mí y dijo: «No hay nada decidido, pero existe un 50 por ciento de posibilidades de que se elimine tu puesto de dirección. Estamos hablando de una reorganización y tu trabajo podría desaparecer, pero no lo sabré hasta dentro de seis o doce meses». Todo empezó a darme vueltas. La alfombra amarilla se convirtió en el techo amarillo y me costaba concentrarme en la cara de Aaron.

Después sufrí una crisis. Dejamos que otro comprador se quedara la casa. ¿Cómo iba a comprar una casa cuando podía perder el trabajo? Entonces me enfadé. ¿Por qué tuvo que provocarme estrés Aaron por algo que no se sabía? Por las noches, veía la televisión con mis dos hijos. Cuando aparecía el logotipo de Netflix, en lugar de sentirme orgullosa como antes, me llenaba de ansiedad y resentimiento. Lo más estúpido de todo es que mi trabajo NO desapareció, sino que metamorfoseó en otro. Había renunciado a la casa y padecido todos aquellos meses de estrés absolutamente para nada.

Por eso voto por la respuesta «a». ¿Por qué arruinar la vida a los empleados sin motivo?

Isabella tiene razón en cuanto a que es estresante enterarse de que se puede perder el trabajo y luego frustrante descubrir que esas noches en vela han sido en vano. Pero, aunque eligió la respuesta «a», creo que su historia no hace sino reforzar los argumentos a favor de la respuesta «c»: Contarles la verdad.

Imaginemos que la situación se hubiera desarrollado de otra manera. Supongamos que Aaron hubiera decidido no comentar nada a Isabella hasta que estuviera seguro y que ella hubiera comprado aquella casa. Luego imaginemos que ella acaba de mudarse y un día llega a la oficina y Aaron le dice: «¡Lo siento mucho! Hemos eliminado tu puesto y te has quedado sin trabajo». Entonces Isabella se habría enfurecido por el hecho de que Aaron hubiera mantenido conversaciones que influirían en sus decisiones sin hacérselo saber.

En Netflix no es tarea nuestra implicarnos en la compra de la vivienda de un empleado ni en ningún otro aspecto importante de tu vida, pero sí tratarle como a un adulto y darle toda la información que tenemos para que pueda tomar decisiones fundamentadas.

Dicho todo esto, la transparencia es nuestra directriz, pero no somos puristas. Tengo un archivo de Google Docs al que solo acceden mis tres subordinados directos. Allí podemos escribir cualquier cosa (por ejemplo: «Preocupación por el rendimiento de Ira») y no está abierto al resto de la

empresa. Pero esos casos son infrecuentes. En general, siempre que dudamos intentamos abrir el proceso lo antes posible para generar confianza y que la gente vea que, si bien las cosas cambiarán siempre, al menos estarán informados.

ESCENARIO 3:

COMUNICADO POSTERIOR AL DESPIDO



El directivo ha decidido despedir a un miembro veterano del equipo de marketing, un hombre llamado Kurt. Es trabajador, amable y en general eficaz. Pero en algunos momentos se vuelve verbalmente torpe, mete la pata y causa problemas al negocio cuando se dirige a los empleados o a personas ajenas a la empresa. El lastre es demasiado grande.

Cuando el jefe le anuncia que ha perdido su empleo, se muestra destrozado. Le explica el apego que siente por la empresa, sus trabajadores y el departamento, y le pide que diga a todo el mundo que la decisión de irse ha sido suya. ¿Cómo debería comunicar ese despido al resto del personal?

- a. Contar toda la verdad a quienes se beneficiarán de ella. El directivo envía un correo electrónico a los compañeros de Kurt en Netflix para explicarles que, al trabajador, amable y eficaz, a veces resultaba verbalmente torpe, metía la pata y causaba problemas a la empresa. El lastre es tan grande que se ha prescindido de él.
- b. Contar parte de la verdad. Informa al equipo de la marcha de Kurt, pero que no tiene libertad para comentar los detalles. Se ha ido. ¿Acaso importan los motivos? Es indulgente con él y salva su reputación.
- c. Anuncia que Kurt decidió marcharse porque quería pasar más tiempo con su familia. Kurt trabajó duro para él. Ya lo ha despedido. No es necesario humillarlo.

Respuesta de Reed: «No retorcer la realidad »



Mi respuesta al Escenario 3 es la «a»: Contar toda la verdad.

Manipular un mensaje para que la empresa, uno mismo u otro empleado parezcan mejores de lo que son en realidad es tan habitual en el mundo de los negocios que muchos líderes ni siquiera se dan cuenta de que lo hacen. «Sesgamos» explicando selectivamente los hechos, poniendo demasiado

énfasis en lo positivo y minimizando lo negativo para tratar de condicionar la percepción de otros.

Estos son un par de ejemplos de sesgo fáciles de reconocer:

- «Después de ser un elemento clave del departamento de Ramon, Carol está buscando una oportunidad para aprovechar su talento administrativo en otro ámbito.»

— Traducción: «Ramon ya no quiere a Carol en su equipo. ¿Podr llevársela alguien para que no tengamos que despedirla?».

- «Para potenciar sinergias en toda la empresa, Douglas ocupará un pues en apoyo de Kathleen. Los talentosos equipos que trabajan para ambos unirán a fin de abordar la emocionante iniciativa de incrementar l ventas.»

— Traducción: «Douglas bajará de categoría y trabajará para Kathlee Todos los subordinados directos de Douglas pasarán a formar parte d departamento de Kathleen».

Manipular la verdad es una de las maneras más frecuentes en que los líderes socavan la confianza. No puedo decirlo más claro: no se debe hacer. La gente no es tonta. Cuando se tergiversan las cosas, el equipo se da cuenta y el jefe queda como un farsante. Hay que hablar claro sin intentar que una mala situación parezca buena y los trabajadores sabrán que se les está diciendo la verdad.

Entiendo que puede resultar difícil. Cualquier líder que intente ser más transparente no tardará en percatarse de que las ventajas de hablar con franqueza a veces compiten con las ventajas de respetar el derecho de una persona a la intimidad. Ambas cosas son importantes. No obstante, cuando se despide a alguien, todo el mundo quiere entender por qué. Lo sucedido acabará saliendo a la luz. Pero si se explica de manera llana y sincera por qué se ha prescindido de alguien, las habladurías cesarán y la confianza crecerá.

Hace unos años tuvimos un ejemplo desagradable cuando despedimos a uno de nuestros directivos por falta de transparencia en sus comunicaciones. Se estaba valorando la posibilidad de ascender a Jake cuando varios miembros de su equipo mencionaron que había sido estratégico con ellos y que no creían que se tomara bien las críticas. Expusieron ejemplos de las veces en las que le hicieron críticas sinceras y contraatacó con dobles

intenciones o de manera hiriente. Un caso en especial resultaba inapropiado. Cuando tanto su jefe como los responsables de recursos humanos hablaron con él, manipuló aún más su historia, lo cual traicionó la confianza de aquellos con los que trabajaba más estrechamente.

Cuando echó a Jake, su jefe tuvo el típico momento de duda. ¿Debía enviar un e-mail para explicar de un modo transparente lo sucedido o debía dejar que Jake se marchara discretamente, tal vez contando que todos habíamos acordado que era momento de cambiar?

Pero la transparencia es la única respuesta que se ajusta a nuestros principios. Por tanto, su jefe envió el siguiente correo electrónico a quienes trabajaban con Jake (es una versión abreviada):

Apreciados compañeros:

Con sentimientos encontrados, he decidido despedir a Jake.

Jake era un candidato interno para un ascenso a un cargo directivo superior. Mientras llevaba a cabo las diligencias oportunas para dicho ascenso, me han informado de que Jake no siempre ha demostrado las cualidades que exigimos o esperamos de un líder en todos los casos. Concretamente, ahora está claro que Jake no fue sincero con nosotros, ni siquiera cuando se le preguntó de manera directa, en relación con un grave problema con un empleado que afectaba al negocio.

El trabajo de Jake tuvo una notable repercusión durante los muchos años que estuvo en Netflix y, para algunos, esto será una sorpresa. Realizó un trabajo excelente. Pero estoy convencido de que las críticas que he recabado son claras y nos han obligado a hacer este cambio.

Por supuesto, es posible pasarse de sincero cuando se exponen los motivos de un despido. Es importante respetar la dignidad de la persona que se va y tener en cuenta diferencias culturales en distintos mercados internacionales cuando se decide cuánto desvelar. Yo recomiendo a nuestros directivos que intenten ser lo más transparentes posible y que se cercioren de que pueden responder «sí» a la pregunta: «¿Me sentiría cómodo mostrando a la persona que voy a despedir el e-mail que he enviado?».

En este caso, las acciones de Jake tuvieron lugar en la oficina. Cuando se trata de hablar abiertamente de las dificultades personales de un empleado, las cosas se complican aún más. Y en esos casos recomiendo otro planteamiento.

En otoño de 2017 uno de nuestros líderes, cuyos problemas con el alcohol desconocíamos, empezó a beber de nuevo durante un viaje de negocios. Entró en rehabilitación de inmediato. ¿Qué debíamos decir a sus compañeros? Su jefe creía que debíamos seguir la cultura de Netflix y contar a todo el mundo la verdad. Recursos humanos insistió en que debía tener la oportunidad de decidir qué parte de sus dificultades personales explicaba. En este caso, estuve de acuerdo. Cuando se trata de problemas personales, el derecho a la privacidad de un individuo prima sobre el deseo de transparencia de una empresa. Aquí no seguimos la vía más transparente, pero tampoco manipulamos la verdad. Dijimos a todos que se había tomado dos semanas libres por motivos personales. Estaba en sus manos desvelar más detalles si así lo decidía.

En general, yo pensaba que si el problema guarda relación con un incidente laboral, todo el mundo debe ser informado. Pero si la cuestión está vinculada a la situación personal de un empleado, es esa persona la que debe contar detalles si quiere.

ESCENARIO 4:

CUANDO SE METE LA PATA



pese a su

Volvamos al fundador de una nueva empresa con cien trabajadores. Es un trabajo duro y,

esfuerzo, comete varios errores graves; el más notable, contratar y despedir a cinco directores comerciales en cinco años. Siempre piensa que ha encontrado a un buen candidato, pero en cuanto empiezan a trabajar juntos se da cuenta de que el nuevo fichaje no tiene lo necesario para el puesto. Sabe que esos desaciertos son enteramente atribuibles a su mal criterio. ¿Debería reconocerlo ante sus empleados?

- a. ¡No! No quiere que el grupo pierda confianza en su capacidad de liderazgo. Algunos de sus trabajadores más valiosos incluso podrían buscarse un mejor. Por otro lado, todo el mundo sabe que acaban de despedir a un director comercial. Tiene que dar alguna explicación, pero solo unas pocas palabras sobre lo difícil que es encontrar buenos directores de ventas. Debe centrar sus esfuerzos en encontrar uno adecuado la próxima vez.
- b. ¡Sí! Quiere animar a su plantilla a correr riesgos e interpretar los errores como parte inevitable de ese proceso. Asimismo, cuando uno habla abiertamente de sus errores, los demás confían más en él. En la próxima reunión de equipo explicará al grupo lo avergonzado que se siente por haberla pifiado, por qu

vez consecutiva, en la contratación y la supervisión del director comercial.

Respuesta de Reed: «Susurrar las victorias y gritar los errores »



La respuesta al Escenario 4 es la «b»: ¡Sí! Reconocer que se ha metido la pata.

Al principio de mi carrera, en los primeros días de Pure Software, era una persona demasiado insegura para hablar abiertamente de equivocaciones con mis trabajadores, y aprendí una lección importante. Estaba cometiendo muchos errores de liderazgo y eran un gran peso sobre mis hombros. Al margen de mi incompetencia general para la gestión de personal, había contratado y despedido a cinco directores comerciales en cinco años. Las primeras dos veces pude culpar a quien había contratado, pero al cuarto y quinto fracaso resultó evidente que el problema era yo.

Algo que he hecho siempre es anteponer la empresa a mí mismo. Convencido de que mi incompetencia era mala para la empresa, acudí a la junta directiva y, como si estuviera en un confesionario, detallé mis errores y presenté mi dimisión.

Pero la junta de Pure no la aceptó. A la empresa le iban bien las cosas en el plano económico. Coincidían en que había cometido errores en la gestión de personal, pero aseguraban que, si contrataban a alguien nuevo, esa persona también los cometería. Durante aquella reunión ocurrieron dos cosas fascinantes. Una fue que, tal como esperaba, sentí un alivio inmenso porque había dicho la verdad y admitido mis errores. La otra era más interesante: la junta directiva parecía creer más en mi liderazgo después de sincerarme y presentarme como alguien vulnerable.

Volví a la oficina, y en nuestra siguiente reunión con todos los empleados hice lo mismo que había hecho en la sala de juntas. Expliqué detalladamente mis errores y expresé mi malestar por haber perjudicado a la empresa. Esa vez, no solo me sentí más aliviado y generé confianza en mi plantilla, sino que los empleados empezaron a contarme errores que habían cometido, unos errores que antes habían ocultado. Aquello fue un alivio para ellos, mejoró nuestra relación y me dio más información para poder gestionar mejor el negocio.

En 2007, casi una década después, entré a formar parte de la junta de Microsoft. Steve Ballmer, su consejero delegado en aquel momento, es un hombre corpulento, bullicioso y amigable. Hablaba con mucha transparencia

de sus errores y decía cosas como: «Hay que ver cómo metí la pata aquí». Eso me hizo sentir una conexión con él. ¡Qué tipo más franco y considerado! Y me di cuenta de que era normal que los seres humanos confiaran más en alguien que reconoce abiertamente sus errores.

Desde entonces, cada vez que creo haberme equivocado, lo explico con detalle, en público y con frecuencia. Pronto fui consciente de que la mayor ventaja de sacar a la luz los errores de un líder es animar a todo el mundo a pensar que es normal cometerlos. A su vez, esto alienta a los empleados a correr riesgos cuando el éxito es incierto, lo cual propicia una mayor innovación en toda la empresa. Sincerarse aumenta la confianza, pedir ayudar mejora el aprendizaje, reconocer errores fomenta el perdón y dar a conocer errores anima a la gente a actuar con valentía.

Por eso, en el Escenario 4 del cuestionario no tengo la menor reserva. La humildad es importante en un líder y modelo de conducta. Cuando se triunfa, se habla de ello con moderación o se deja que sean los demás quienes lo hagan. Pero cuando se comete un error, hay que decirlo alto y claro para que todo el mundo pueda aprender y sacar provecho de ello. En otras palabras: «Susurrar las victorias y gritar los errores».



Reed habla con tanta frecuencia y tan abiertamente sobre sus errores como consejero delegado de Pure Software que la experiencia suena a catástrofe colosal pese a que los ingresos anuales se duplicaron cuatro años seguidos antes de que Morgan Stanley sacara a bolsa la compañía en 1995, y dos años después se vendió por setecientos cincuenta millones de dólares, algunos de los cuales fueron para Reed y se convirtieron en el capital inicial de Netflix.

Los estudios respaldan las afirmaciones de Reed sobre los efectos positivos de que el líder hable abiertamente de sus errores. En su libro *Frágil: El poder de la vulnerabilidad*, Brené Brown explica, basándose en estudios cualitativos que la propia autora realizó, que nos encanta ver la pura verdad y sinceridad en los demás, pero nos da miedo que la vean en nosotros y que la vulnerabilidad es coraje en el otro y deficiencia en uno mismo.

Anna Bruk y su equipo de la Universidad de Mannheim, en Alemania, querían saber si podrían reproducir cuantitativamente los hallazgos de Brown. Pidieron a los sujetos que se imaginaran en varias situaciones de vulnerabilidad, por ejemplo, ser el primero en pedir perdón tras una gran discusión y reconocer que se ha cometido un grave error con el equipo de

trabajo. Cuando se pusieron en esas situaciones, tendían a pensar que demostrar vulnerabilidad los haría parecer «débiles» e «inadecuados». Pero cuando imaginaban a otros en esas mismas situaciones, eran más proclives a describir esas muestras de vulnerabilidad como «deseables» y «buenas». Bruk llegó a la conclusión de que mostrarse sincero cuando se cometen errores es positivo para las relaciones, la salud y el rendimiento laboral.

Por otro lado, algunos estudios demuestran que, si a alguien ya se lo considera ineficaz, esa opinión se acentuará si pone de relieve sus propios errores. En 1966, el psicólogo Elliot Aronson llevó a cabo un experimento. Pidió a varios estudiantes que escucharan grabaciones de candidatos que habían participado en una entrevista para formar parte de un equipo de juegos de preguntas y respuestas. Dos de los candidatos demostraron su inteligencia respondiendo a casi todas las preguntas correctamente, mientras que los otros dos solo acertaron el 30 por ciento de las veces. Después, un grupo de estudiantes oyó un estruendo de platos y a uno de los candidatos inteligentes diciendo: «¡Dios mío! Me he manchado el traje nuevo de café». Otro grupo de estudiantes oyó el mismo ruido y a uno de los candidatos mediocres diciendo que había derramado el café. Luego, los estudiantes afirmaron que el candidato inteligente les había gustado aún más después de ponerse en ridículo. Pero sucedió lo contrario con el candidato mediocre. Los estudiantes dijeron que les gustaba aún menos después de verlo en una situación de vulnerabilidad.

Esa tendencia tiene un nombre: efecto Pratfall. Consiste en la tendencia del atractivo de una persona a aumentar o disminuir tras cometer esta un error, dependiendo de cómo los demás perciben su capacidad para actuar bien en general. En un estudio llevado a cabo por la profesora Lisa Rosh del Lehman College, una mujer no se presentó mencionando sus méritos y sus títulos académicos, sino explicando que se había pasado la noche anterior despierta cuidando de su bebé. Tardó meses en recuperar la credibilidad. Si se hubiera presentado antes a esa misma mujer como galardonada con un premio Nobel, esa misma historia sobre la noche que había pasado en vela con su bebé provocaría reacciones entre la concurrencia de afecto y conexión.

Al combinar los datos con el consejo de Reed, la conclusión es la siguiente: un líder que ha demostrado competencia y se ha ganado el aprecio de los miembros de su equipo generará confianza y animará a estos a correr riesgos cuando reconozca públicamente sus errores. Su empresa se beneficiará de ello. La única excepción es un líder que no haya demostrado

su valía o que no genere confianza. En tal caso, el líder deberá generar confianza en su competencia antes de airear sus errores.

El quinto punto

Cuando se cuenta con los mejores empleados del mercado y se ha instituido una cultura de las críticas sinceras, compartir secretos de empresa acentúa los sentimientos de responsabilidad y compromiso entre la plantilla. Si se confía en que la gente tratará adecuadamente la información delicada, dicha confianza fomentará sentimientos de responsabilidad y los empleados demostrarán lo dignos de confianza que son.

► CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 5

- Para fomentar una cultura de la transparencia, es necesario pensar mensajes simbólicos se lanzan. Hay que deshacerse de despachos ayudantes que ejercen de vigilantes y espacios cerrados con llave.
 - Mostrar los libros de contabilidad a los empleados. Hay que enseñar a interpretar el balance de pérdidas y ganancias y compartir información financiera estratégica con todos los miembros de la empresa.
 - Cuando se tomen decisiones que afectarán al bienestar de los empleados, reorganizaciones y despidos, conviene sincerarse con ellos antes de que se confirmen. Esto provocará cierta ansiedad y distracciones, pero la confianza se acaba generando compensará las desventajas.
 - Cuando la transparencia entre en conflicto con la privacidad de un empleado, debe seguir esta directriz: si la información es sobre algo ocurrido en el trabajo, elige la transparencia y se habla del incidente con sinceridad al resto de la empresa; sin embargo, si la información guarda relación con la vida personal del empleado, se les dice que nadie es quién para divulgarla y que, si lo quieren, pregunten directamente a la persona en cuestión.
 - Si el líder ha demostrado ser competente, hablar abiertamente y con frecuencia de sus errores (y animar a todos sus directivos a hacer lo propio) genera confianza, la buena voluntad y la innovación en toda la organización.
-

Hacia una cultura de la libertad y la responsabilidad

Ahora que se ha logrado una elevada densidad de talento, sinceridad y transparencia en la empresa y que se ha experimentado un poco con libertades simbólicas (como eliminar la política vacacional y las aprobaciones para viajes y gastos), ha llegado el momento de llevar la libertad a un nivel serio. El tema del siguiente capítulo («No es necesario aprobar todas las decisiones») no puede aplicarse a menos que se hayan abordado los temas de los capítulos anteriores. Dando por hecho que se han llevado a cabo las tareas preliminares, el siguiente capítulo es el que tiene más posibilidades de aumentar la innovación, la rapidez y la satisfacción de los empleados en toda la organización.

AHORA HAY QUE ELIMINAR MÁS
CONTROLES...

6

No es necesario aprobar todas las decisiones



En 2004 aún éramos una empresa que alquilaba películas exclusivamente por correo y Ted Sarandos era el responsable de adquirir todos los DVD. Él decidía si debíamos pedir sesenta copias de un estreno o seiscientas. Esos DVD se enviarían a nuestros clientes.

Un día habían estrenado una película sobre alienígenas y Ted creyó que tendría éxito. Estábamos tomando un café mientras él formulaba el pedido y me preguntó:

—¿Cuántas deberíamos comprar?

—Dudo que vaya a ser muy popular. Compremos solo unas pocas — respondí.

Un mes después, la demanda era increíble y nos habíamos quedado sin existencias.

—¿Por qué no compraste más copias de esa película de alienígenas, Ted?
—exclamé.

—¡Porque me dijiste que no lo hiciera! —repuso él.

Fue entonces cuando empecé a comprender los peligros de la pirámide de toma de decisiones estándar. Yo soy el jefe y tengo opiniones firmes que comparto abiertamente, pero no soy el mejor a la hora de decidir cuántas películas se encargan o tomar otras decisiones cotidianas que son cruciales para Netflix. Así que le dije:

—Ted, tu trabajo no es intentar hacerme feliz o tomar una decisión porque contará con mi aprobación, sino hacer lo correcto para el negocio. ¡Nadie está autorizado a permitirme que lleve esta empresa al precipicio!

En la mayoría de las empresas, el jefe está ahí para aprobar o vetar las decisiones de los empleados. Esta es una manera infalible de limitar la innovación y entorpecer el crecimiento. En Netflix insistimos en que es correcto discrepar con el jefe y poner en práctica una idea que no le guste. No queremos que la gente descarte una idea porque el director no ve lo espléndida que es. Por eso, aquí decimos:

**NO HAY QUE ASPIRAR A COMPLACER AL JEFE.
HAY QUE ASPIRAR A HACER LO MEJOR PARA LA EMPRESA.**

Existe toda una mitología sobre consejeros delegados y otros altos cargos que se implican tanto en los pormenores del negocio que su producto o servicio acaba siendo increíble. Según la leyenda de Steve Jobs, su microgestión convirtió el iPhone en un gran producto. En ocasiones, los directivos de grandes cadenas y estudios toman numerosas decisiones acerca del contenido creativo de sus proyectos. Algunos se jactan incluso de ser «nanogestores».

Por supuesto, en la mayoría de las empresas, incluso aquellas con líderes que no microgestionan, los empleados intentan tomar la decisión que tiene más posibilidades de recibir la aprobación del jefe. La idea generalizada es que el jefe sabe más porque ha llegado al escalafón más alto. Si uno valora su carrera profesional y no quiere que le acusen de insubordinación, debe prestar atención a lo que su superior considera que es mejor y seguir ese rumbo.

Nosotros no emulamos esos modelos verticales, porque creemos que somos especialmente rápidos e innovadores cuando los empleados de toda la empresa toman decisiones y se hacen responsables de ellas. En Netflix

aspiramos a desarrollar buenos hábitos de toma de decisiones en todos los niveles y nos enorgullecemos de las pocas que la alta directiva toma.

Tiempo atrás, Sheryl Sandberg, de Facebook, se pasó un día entero siguiéndome en el trabajo. Asistió a todas mis reuniones tanto grupales como individuales. Es algo que yo también hago de vez en cuando con otros directivos de Silicon Valley para que podamos aprender observándonos unos a otros en acción. Luego, cuando Sheryl y yo intercambiamos impresiones, dijo: «¡Lo más increíble ha sido pasarme el día sentada a tu lado y ver que no has tomado una sola decisión!».

Aquello me hizo sentir muy bien, porque eso es exactamente lo que intentamos. Nuestro modelo de toma de decisiones dispersada se ha convertido en una de las bases de nuestra cultura empresarial y en uno de los principales motivos por los que hemos crecido e innovado con tanta rapidez.



Cuando empezamos a trabajar en este libro, pregunté a Reed de dónde sacaría tiempo para colaborar, y él respondió: «Ah, puedo dedicarle prácticamente todo el tiempo que requiera».

Me dejó sorprendida. Teniendo en cuenta el índice de crecimiento de Netflix, ¿cómo es que no se sentía agobiado? Sin embargo, Reed cree tanto en la toma de decisiones dispersada que, según su modelo, solo un consejero delegado que no esté ocupado puede hacer realmente su trabajo.

La toma de decisiones dispersada solo puede funcionar con una densidad de talento elevada y cantidades inusuales de transparencia empresarial. Sin eso, toda la premisa se desmorona. Una vez que se cuenta con esos elementos, llega el momento de eliminar controles, lo cual no es solo simbólico (como el seguimiento de las vacaciones), sino que tiene el poder de aumentar drásticamente la rapidez de la innovación en la empresa. Paolo Lorenzoni, un experto en marketing que trabajó para Sky Italy antes de incorporarse a Netflix en Amsterdam, demuestra este principio comparando su antiguo trabajo y el nuevo:

Sky es el distribuidor exclusivo de *Juego de tronos* en Italia. En Sky, mi jefe me pidió ideas para promocionar la serie y se me ocurrió una fantástica.

Quien haya visto *Juego de tronos*, conocerá el gran muro de hielo que protege el país. Gran parte de la serie está rodada allí y hace mucho mucho frío. Eso me dio la idea para el anuncio.

Una calurosa noche, cuatro amigos están tomando algo en Milán. Mientras el sol se pone toman rosados cócteles Bellini en copas de champán. Llevan camiseta y están en un patio. Detrás de ellos se ve el reflejo del televisor que se cuelga por las ventanas de la casa. Uno de los amigos consulta el reloj. *Juego de tronos* está a punto de empezar. Se echa a reír: «Será mejor que entremos. Se acerca el invierno». (Guiño.) Dos de los amigos agarran sus cosas; ellos tampoco quieren perderse la serie. Pero el cuarto no lo pilla. «¿Qué estás diciendo? ¡Aquí fuera hace calor!» Los otros tres se burlan de su ignorancia. Por lo visto, no tiene Sky TV y no conoce ese muro de hielo. «¡Para pillarlo tienes que pillarlo!», le dicen.

A todos los que les presentamos la idea les encantó. Pero en Sky todo debía aprobarlo el consejero delegado, y él fue el único que no lo pilló. Mató la idea en unos tres minutos y medio.

Netflix contrató a Paolo para publicitar series en Italia. Estaba convencido de que *Narcos*, la popular producción original de Netflix, sería un gran éxito. Es la historia de Pablo Escobar, el señor de la droga colombiano. Pablo es atractivo, con un peinado de los años ochenta y un bigote poblado. «A pesar de todas las cosas deplorables que hace, uno acaba tomando partido por él — explica Paolo—. A los italianos, muy aficionados a las series sobre la mafia, iba a encantarles. Pasé docenas de noches en vela caminando por mi piso mientras elaboraba un plan para enganchar a toda Italia a la serie. No podía tenerlo más claro. Sería caro, y necesitaría todo el presupuesto de marketing destinado al país.»

Pero Paolo ignoraba si su nuevo jefe, el estadounidense Jerret West, vicepresidente de marketing y residente en Singapur, aceptaría la idea. ¿Conseguiría la aprobación de la directiva para seguir adelante?

Jerret venía a Amsterdam. Yo llevaba semanas trabajando en la propuesta, y si él la rechazaba habría sido una pérdida de tiempo. Lunes, martes, miércoles. Trabajé día y noche redactando el argumento más convincente que se me ocurrió. El jueves a mediodía lo incluí en un e-mail para Jerret. Antes de enviárselo, susurré a mi ordenador: «Por favor, que Jerret diga que sí».

El día de la reunión estaba tan nervioso que tuve que meter las manos en los bolsillos para que dejaran de temblarme. Pero Jerret se pasó casi toda la reunión hablando de problemas de contratación. Yo estaba tan estresado que

apenas escuchaba. Respiré hondo y dije: «Jerret, quiero asegurarme de que habrá tiempo para comentar mi propuesta para *Narcos* ».

Paolo no podía creerse la respuesta de Jerret:

«¿Hay algún aspecto concreto del que quieras hablar? Es decisión tuya, Paolo. ¿Puedo ayudarte en algo?». Fue uno de esos momentos en los que se enciende una luz: ¡Ya lo entiendo! En Netflix, cuando alguien explica todo el contexto de su decisión, ya ha hecho los trabajos preliminares. No necesita aprobación. Es cosa suya. Él decide.

La gente desea un trabajo que le otorgue control sobre sus decisiones, y es allí donde prosperará. Desde los años ochenta, la bibliografía dedicada a la administración de empresas ha estado plagada de instrucciones sobre cómo delegar más y «dar poder a los empleados para que ellos también se den poder a sí mismos». Esa línea de pensamiento es exactamente lo que Paolo nos ha contado. Cuanto más control tenga la gente sobre sus proyectos, más responsabilidad sentirá y más motivada estará para trabajar al máximo nivel. Decir a los empleados qué hacer es tan anticuado que provoca gritos de «¡microgestor!», «¡dictador!» y «¡autócrata!».

Pero en la mayoría de las empresas, por más autonomía que se otorgue a los empleados para que se marquen objetivos y desarrollen ideas, casi todo el mundo coincide en que la labor del jefe es asegurarse de que su equipo no toma decisiones estúpidas que supongan un derroche de dinero y recursos. Y si el jefe es uno mismo, el lema de Reed «No hay que aspirar a complacer al jefe» no solo puede antojarse extraño, sino de lo más aterrador.

Cuando se tienen una elevada densidad de talento y sinceridad: ¿ha llegado realmente el momento de eliminar controles?

Imaginemos este escenario. Alguien consigue un codiciado cargo directivo en una empresa innovadora que progresa vertiginosamente. Le pagan bien y le asignan un equipo de subordinados diligentes y con una dilatada experiencia. Todo va bien... a excepción de un pequeño detalle. Esa empresa tiene fama de contratar solo a los mejores y despedir a quienes no desempeñen una labor extraordinaria. Triunfar le genera una inmensa presión.

Ahora no es un microgestor. Consigue que se hagan las cosas sin acercarse a los miembros de su equipo y decirles qué bolígrafo deben usar y qué llamada hacer. De hecho, en su anterior trabajo le conocían por su estilo de liderazgo, en el que empoderaba a los empleados.

Una mañana, Sheila, perteneciente a su equipo, le plantea una propuesta. Tiene una idea innovadora que impulsará el negocio y quiere abandonar el proyecto que él le había sugerido. Su labor le ha impresionado, pero cree que esa idea será un fracaso. Si le permite pasarse cuatro meses trabajando en un proyecto que, en su opinión, probablemente saldrá fallido, ¿qué imagen transmitirá a su jefe?

El directivo expone apasionadamente a Sheila los motivos por los que se opone a su idea. Pero se ha propuesto empoderar más a sus trabajadores, así que deja la decisión en sus manos. Una semana después, Sheila le pide celebrar otra reunión. Esta vez dice: «Sé que no estás de acuerdo, pero voy a seguir con esta idea nueva porque creo que generará mayores beneficios. Necesito saber si vas a invalidar por completo mi decisión». ¿Qué hace?

En ese momento, la trama del escenario imaginario se embrolla. Al cabo de un par de días, otro empleado le presenta una idea en la que quiere trabajar la mitad de su jornada. Está seguro de que también será un fracaso. Días después, una tercera persona le hace una petición parecida. Le preocupa su carrera profesional, y también la de sus empleados, y no puede evitar la intensa tentación de decirles que esas no son las iniciativas en las que van a trabajar.



Nuestro lema es que los empleados no necesitan la aprobación del jefe para sacar adelante un proyecto (pero deben explicarle qué está ocurriendo). Si Sheila le plantea una propuesta y el jefe cree que fracasará, debe recordarse por qué trabaja para él y por qué le ofreció el mejor salario del mercado para ficharla. Conviene hacerse estas cuatro preguntas:

- ¿Es Sheila una trabajadora increíble?
- ¿Tiene buen criterio?
- ¿Tiene capacidad para ejercer un impacto positivo?
- ¿Es lo bastante buena para formar parte del equipo?

Si la respuesta a alguno de esos interrogantes es NO, el jefe debería despedirla (en el próximo capítulo aprenderemos que «un rendimiento adecuado comporta una indemnización generosa»). Pero si la respuesta es sí, debe hacerse a un lado y dejarla decidir por sí misma. Cuando el jefe deja de aprobar decisiones, toda la empresa gana rapidez y la innovación aumenta. Recordemos el tiempo que Paolo invirtió en prepararse para que Jerret aprobara la ejecución de su nueva idea. Si Jerret hubiera rechazado la iniciativa, Paolo habría descartado una propuesta en la que creía y habría empezado a explorar otros caminos. Se habría desperdiciado todo el tiempo que había invertido, por no hablar de perderse una idea magnífica.

Por supuesto, no todas las decisiones que tome la gente triunfarán. Y cuando el jefe se abstenga de autorizar decisiones, probablemente fracasen más a menudo. Justo por eso es tan difícil permitir que Sheila siga adelante con su idea cuando se cree que no funcionará.

Qué bebemos en Netflix

Hace unos años asistía a una conferencia en Ginebra. Sentado a la barra, oí a dos consejeros delegados hablando del desafío de la innovación. Uno era un suizo que dirige una empresa de artículos deportivos. «Una de mis directoras propuso instalar una pista de patinaje en nuestras tiendas para arrebatar a la competencia online los clientes jóvenes —explicaba—. Necesitamos ideas nuevas como esa en nuestra empresa. Pero en cuanto hizo la propuesta, empezó a retractarse. ¡No tendríamos espacio suficiente! ¡Sería demasiado caro! ¡Podría ser peligroso! En dos minutos había desechado por completo la idea. No llegó a plantársela nunca al jefe para que le diera su opinión. En nuestra empresa, todo el mundo es muy reacio a correr riesgos. No se dan oportunidades a la innovación.»

El otro consejero delegado, un minorista de moda estadounidense, señaló:

«En nuestros cubículos tenemos carteles que dicen: “Diez minutos para innovar”. El problema es que trabajamos demasiado y no tenemos tiempo de concebir nuevas maneras de hacer las cosas, así que intento conceder a todo el mundo tiempo para pensar. Inauguraremos los “Viernes de innovación”, en los que, una vez al mes, los empleados no harán otra cosa que pensar en ideas fantásticas. Trabajamos todo el día en el mundo de Google, compramos cosas en Amazon, escuchamos música en Spotify, vamos en vehículos Uber a apartamentos de Airbnb y por la noche vemos Netflix, pero no sabemos cómo avanzan tanto e innovan tan rápidamente esas empresas de Silicon Valley».

«No sé qué beben en Netflix —concluyó—, pero es lo que tenemos que beber nosotros.»

Me hizo gracia oír aquello. ¿Que qué bebemos en Netflix? Nuestros empleados son buenos, pero cuando entran en la empresa están igual de preocupados por minimizar los errores que la mujer que tuvo la idea de la pista de patinaje. Nosotros no tenemos viernes ni carteles de innovación. Y nuestros trabajadores están tan ocupados como el minorista de moda.

La diferencia es la libertad de decisión que ofrecemos. Si los empleados son excelentes y se les concede libertad para poner en práctica las brillantes ideas en las que creen, habrá innovación. En el mercado de Netflix no prima la seguridad, como sí ocurre en el ámbito de la medicina o en el de la energía nuclear. En algunos sectores, prevenir errores es esencial. El nuestro es un mercado creativo. Nuestra gran amenaza a largo plazo no es cometer un error, sino la falta de innovación. Nuestro riesgo es no tener ideas creativas para entretener a nuestros clientes y, por tanto, acabar siendo irrelevantes.

Para tener más innovación en el equipo, hay que enseñar a los empleados a buscar la manera de hacer avanzar el negocio en lugar de complacer a sus jefes. Explicarles cómo cuestionar a sus directores exactamente igual que hizo Sheila: «Sé que no estás de acuerdo, pero voy a seguir con esta idea nueva porque creo que generará mayores beneficios. Necesito saber si vas a invalidar por completo mi decisión». Al mismo tiempo, hay que enseñar a los líderes a no rechazar decisiones como la de Sheila con independencia de su escepticismo y su dilatada experiencia en el pasado. A veces, el empleado fracasará y el jefe tendrá ganas de responder: «Te lo dije». (¡Pero no lo hará!) A veces, el empleado triunfará pese a las reservas del jefe.

Un gran ejemplo es el de Kari Perez, directora de nuestro departamento de Comunicaciones y responsable de dar a conocer la marca Netflix en toda Latinoamérica. Kari es mexicana, pero vive en Hollywood:

Era finales de 2014 y Netflix aún era bastante desconocida en México. Yo tenía una idea para cambiar eso. Quería presentar Netflix como un garante de los contenidos locales, aunque aún no teníamos series mexicanas originales.

La idea era nominar diez películas mexicanas importantes de aquel año con directores y protagonistas locales. También seleccionaríamos a un jurado integrado por diez mexicanos, con estrellas como Ana de la Reguera (la actriz de telenovelas que participó en *Narcos*) y el director Manolo Caro (la superestrella que recientemente había aparecido en la portada de *Vanity Fair* con un esmoquin arrugado y tumbado entre dos bellas actrices) con el objetivo de que nuestra marca fuera más relevante para el público en el que influían esas celebridades.

Las estrellas de cine y el jurado harían campaña en las redes sociales a favor de sus películas favoritas y animarían a todo el mundo a votar en Twitter, Facebook y LinkedIn. Los dos títulos con más votos conseguirían un contrato de distribución internacional de un año con Netflix. Terminaríamos con una gran fiesta a la que asistiría lo más granado de México.

Pero mi jefe, Jack, detestaba la idea. ¿Por qué invertir todo ese tiempo y dinero en unas películas que Netflix ni siquiera había producido? Y lo que era aún peor: habíamos intentado algo parecido en Brasil, donde nos asociamos con festivales de cine, y no nos sirvió para ampliar mercado. En las reuniones, Jack insistía en que, si de él dependía, lo haríamos pasando por encima de su cadáver.

Pero yo creía en ello. Quería seguir adelante con la apuesta, y si fracasaba, yo sería la responsable. Escuché con atención las inquietudes de Jack y decidí trabajar con *influencers* y comerciantes locales en lugar de festivales de cine para evitar que se repitiera el fiasco de Brasil. Por supuesto, es aterrador seguir adelante pensando que tu jefe lo considera una mala decisión.

No tenía de qué preocuparme. Las ruedas de prensa para el lanzamiento y la clausura del concurso estuvieron abarrotadas de medios de comunicación y en Twitter la competición arrasó en las semanas previas. Los célebres miembros del jurado difundieron el mensaje como locos en Facebook y Twitter. Productores, directores y actores también lanzaron campañas, lo cual convirtió el premio Netflix en una plataforma crucial para la industria del cine independiente mexicano.



Ana De la Reguera @ADELAREGUERA • 4 Mar 2015



#PremioNetflix Mexico. Entra a premionetfixmx.com para votar y apoyar al cine independiente Mexicano !!

Votaron miles de personas y para nosotros fue un punto de inflexión. De repente, todo el mundo conocía la marca Netflix. En la entrega del premio supe que había sido un éxito cuando aparecieron importantes *influencers*, incluida la hija del presidente mexicano, Enrique Peña Nieto, y más tarde desfiló por la alfombra roja Kate del Castillo, en aquel momento una de las actrices mexicanas vivas más famosas. ¡Había viajado en un avión privado que alquiló nada menos que a mi (ya no tan reacio) jefe!

En la siguiente reunión del equipo, Jack se puso en pie y anunció que se había equivocado por completo: aquella había sido una espléndida campaña.

Para animar a empleados como Kari y directivos como Jack a abrirse a la experimentación, utilizamos la imagen de las apuestas. Esto motiva a los empleados a verse como emprendedores, que no suelen triunfar sin algunos fracasos. Los ejemplos de Kari y (unas páginas más atrás) de Paolo reflejan la vida cotidiana de Netflix. Queremos que todos los empleados apuesten por aquello en lo que creen y también que prueben cosas nuevas, aunque su jefe u otros consideren que sus ideas son una estupidez. Cuando alguna de esas apuestas no da dividendos, solucionamos los problemas resultantes lo más rápido posible y comentamos qué hemos aprendido. En nuestro negocio creativo, una recuperación rápida es el mejor modelo.

Pasos que dar antes (y después) de hacer la apuesta



Durante décadas se ha vinculado el carácter emprendedor a las apuestas. En 1962, Frederick Smith presentó un trabajo para su clase de Economía en Yale en el que exponía una idea para un servicio de reparto nocturno. La idea era que se pudiera enviar un paquete en Missouri un martes y, pagando lo suficiente, llegara a California el miércoles. Según se cuenta, Smith recibió un aprobado justo por el trabajo y el profesor le dijo que para subir nota la idea debía ser factible. Si el profesor de Smith hubiera sido su jefe, sin duda habría puesto fin a aquella propuesta innovadora.

Sin embargo, Smith era un emprendedor y aquel trabajo para Yale se

convirtió en la base de FedEx, que fundó en 1971. A él también le gustaba apostar: una vez, en los inicios de FedEx, cuando un banco le denegó un préstamo esencial, se llevó consigo los últimos cinco mil dólares de la empresa a Las Vegas y ganó veintisiete mil jugando al blackjack para pagar la factura de combustible de la compañía, que ascendía a veinticuatro mil dólares. Por supuesto, Netflix no anima a sus empleados a ir al casino, pero sí intenta infundirles parte del espíritu de Frederick Smith. Según recuerda Kari:

Cuando entré en Netflix, Jack me explicó que debía imaginar que me habían dado un montón de fichas y podía utilizarlas en cualquier apuesta en la que creyera. Tendría que trabajar duro y reflexionar cuidadosamente para hacer las mejores apuestas posibles, y él me enseñaría cómo. Algunas fracasarían y otras triunfarían. En última instancia, no se juzgarían mis decisiones por un fracaso determinado, sino por mi capacidad general para utilizar esas fichas a fin de impulsar el negocio. Jack dejó claro que en Netflix uno no pierde el trabajo por una apuesta fallida, sino por no utilizar sus fichas para hacer que ocurran grandes cosas o por demostrar falta de criterio de forma sistemática.

Jack explicó a Kari: «No esperamos que nadie reciba la aprobación de su jefe antes de tomar una decisión, pero sabemos que las buenas decisiones exigen una comprensión adecuada del contexto, críticas de personas con perspectivas diferentes y conocimiento de todas las opciones». Si alguien utiliza la libertad que Netflix ofrece para tomar decisiones importantes sin pedir a los demás su punto de vista, se considera una demostración de falta de criterio.

Después, Jack explicó a Kari el Ciclo de Innovación de Netflix, un contexto que podía seguir para que las apuestas tuvieran más posibilidades de éxito. El principio «No hay que aspirar a complacer al jefe» funciona especialmente si los empleados siguen este sencillo modelo en cuatro pasos.

El Ciclo de Innovación de Netflix

Cuando uno tiene una idea que le apasiona, ha de hacer lo siguiente:

1. Buscar puntos de desacuerdo, o bien «socializar» la idea.

2. Para una gran idea, ponerla a prueba.
3. Como capitán informado, apostar por la idea.
4. Si la idea triunfa, hay que celebrarlo; si fracasa, hay que exabiertamente.

Paso 1 del Ciclo de Innovación: Buscar puntos de desacuerdo...



La premisa para buscar puntos de desacuerdo surgió de la debacle de Qwikster, el mayor error en la historia de Netflix. A principios de 2007, ofrecíamos un servicio por diez dólares que era una combinación de DVD por correo y *streaming*. Pero estaba claro que el video en *streaming* cobraría cada vez más importancia y que la gente vería cada vez menos DVD.

Queríamos tener la posibilidad de centrarnos en el *streaming* sin que los DVD supusieran una distracción, así que se me ocurrió separar las dos vertientes: Netflix ofrecería contenidos online y creamos una nueva empresa, Qwikster, destinada al mercado del DVD. Con dos empresas independientes, cobraríamos ocho dólares por cada servicio. Para los clientes que querían tanto DVD como *streaming*, eso significaría que el precio aumentaría a dieciséis dólares. La nueva organización permitiría a Netflix centrarse en construir la empresa del futuro sin verse sobrecargada con la logística del envío de DVD, que era cosa del pasado.

El anuncio provocó conmoción entre los clientes. Nuestro modelo no solo era mucho más caro, sino que significaba que los suscriptores debían gestionar dos páginas web y dos suscripciones, en lugar de una. En los trimestres siguientes perdimos millones de clientes y el valor de nuestras acciones cayó más del 75 por ciento. Todo lo que habíamos construido se derrumbaba por mi mala decisión. Fue el peor momento de mi carrera, una experiencia que, desde luego, no quiero repetir. Cuando pedí disculpas en un video de YouTube, se me veía tan estresado que en *Saturday Night Live* se burlaron de mí.

A pesar de todo, aquella humillación fue un valioso toque de atención,

porque, después, docenas de directivos y vicepresidentes de Netflix vinieron a decirme que no creían en la idea. Uno comentó: «Sabía que sería un desastre, pero pensé: “Reed siempre tiene razón”, así que no dije nada». Un miembro del departamento de Finanzas coincidía con esa apreciación: «Me pareció una locura, porque sabíamos que un alto porcentaje de nuestros clientes pagaba los diez dólares pero ni siquiera utilizaba el servicio de DVD. ¿Por qué Reed ha tomado una decisión que hará perder dinero a Netflix? Pero como todo el mundo parecía estar de acuerdo, nosotros también». Otro director dijo: «Siempre odié el nombre Qwikster, pero nadie se quejó, así que yo tampoco». Finalmente, un vicepresidente me dijo: «Reed, cuando algo te motiva, te muestras tan vehemente, tan apasionado, que pensé que no me escucharías. Debería haberme tumbado en las vías del tren gritando que creía que no iba a funcionar, pero no lo hice».

La cultura empresarial de Netflix había estado enviando a nuestra gente el mensaje de que, pese a nuestro discurso sobre la sinceridad, las diferencias de opinión no siempre eran bienvenidas. Fue entonces cuando añadimos un nuevo elemento a nuestra cultura. Ahora decimos que es desleal a Netflix discrepar con una idea y no expresarlo. Cuando alguien se guarda su opinión, implícitamente está decidiendo no ayudar a la empresa.



¿Por qué callaron todos a pesar de que intuían que Reed llevaba el barco directo a la tormenta Qwikster?

En parte, el motivo es nuestro deseo innato de adaptarnos. Hay un divertido video al estilo de las cámaras ocultas que muestra a tres actores en un ascensor mirando hacia la parte trasera en lugar de hacia la puerta. Luego entra una mujer y al principio se muestra confusa. ¿Por qué miran hacia el lado equivocado? Poco a poco, sin embargo, y aunque obviamente piensa que su actitud es extraña, ella también se da la vuelta. Los seres humanos se sienten mucho más cómodos cuando siguen al rebaño. En muchos ámbitos de la vida, eso no es malo. Pero puede empujarnos a aceptar o incluso respaldar de manera activa una idea que, según nuestro instinto o experiencia, es una locura.

El otro motivo es que Reed es el fundador y consejero delegado de la empresa. Eso complica más las cosas, porque todos tenemos muy interiorizado que debemos seguir a nuestros líderes y aprender de ellos. En el libro *Fuera de serie: por qué unas personas tienen éxito y otras no*, de Malcolm Gladwell, leemos acerca de un grave accidente de aviación

provocado porque el personal de Korean Air se abstuvo de decir al comandante que había un problema, debido a que querían mostrar respeto a su autoridad. Esa tendencia es humana.

Unos meses después de la crisis de Qwikster, al final de una convención de una semana para toda la directiva, todos se sentaron formando un círculo y se turnaron para explicar qué habían aprendido. Jessica Neal, vicepresidenta de recursos humanos y en la actualidad directora del departamento de Talento, recuerda: «Reed fue el último y rompió a llorar mientras explicaba lo mal que se había sentido al haber sumido a la empresa en aquella situación, cuánto había aprendido y lo agradecido que nos estaba por prestarle nuestro apoyo en todo momento. Fue una situación muy conmovedora que probablemente no ocurre con la mayoría de los consejeros delegados de otras empresas».



Yo no soy capaz de tomar las mejores decisiones a menos que reciba aportaciones de mucha gente. Por eso, todos los trabajadores de Netflix buscamos ahora activamente perspectivas diferentes antes de tomar una decisión importante. Lo llamamos «buscar puntos de desacuerdo». Por lo general, en Netflix evitamos instaurar muchos procesos, pero este principio en particular es tan importante que hemos desarrollado múltiples sistemas para asegurarnos de que el desacuerdo trasciende.

Cuando un empleado de Netflix tiene una propuesta, crea una circular compartida en la que expone la idea e invita a docenas de compañeros a que realicen sus aportaciones. Ellos insertarán electrónicamente sus comentarios en el margen del documento, que todo el mundo puede ver. Con una lectura somera el que ha presentado la propuesta puede hacerse una idea de los comentarios a favor y en contra. A modo de muestra, podemos observar la siguiente circular, en la que se comentan las descargas de Android Smart.

En algunos casos, un empleado que propone una idea reparte una hoja de cálculo y pide a los demás que puntúen dicha idea en una escala de -10 a +10 y que añadan su razonamiento y sus comentarios. Es una fantástica manera de ver con claridad dónde radica el desacuerdo y entablar un debate.

Una idea más radical es **unificar los botones «Mi lista» y «Descargas inteligentes»**. Teniendo en cuenta que, conceptualmente, ambas opciones consisten en guardar algo para verlo más tarde, ¿una **adición a «Mi lista»** podría **iniciar** una «Descarga inteligente»?

Esa función podría aplicarse en **varios dispositivos**. Por ejemplo: ¿Esta noche quiere ver algo que le gusta mientras navega por Netflix en su SmartTV? Añádalo a «Mi lista» y se descargará en su teléfono para que pueda visualizarlo en su trayecto matinal al trabajo.

Plantearemos esas ideas en futuras reuniones de **estrategia** de producto. Si alguien tiene alguna sugerencia, por favor, que la añada.

IDEAS

- Descargar agresivamente y de forma automática el primer episodio de nuevos contenidos con una alta puntuación PVR y sabremos que el suscriptor lo ve en el móvil. [Eddy]
- Descargar agresivamente y de forma automática episodios desde «Seguir viendo» y no solo títulos descargados de manera activa (o «Seguir viendo en el futuro»). [Stephen]
- **Descargar de forma automática «Vistas previas para móvil» para un acceso sencillo al visionado.** [Stephen]
- Crear una sección específica para descargas automáticas de productos que no estoy viendo para generar «Mis descargas» (lo que descargo manualmente y lo que se ha probado aquí) y descargas recomendadas (las ideas enumeradas más arriba, como títulos PVR y «Seguir viendo»). [Cathy]
- **Descarga para «Vuelos largos» con un clic.** Recomendar algunos contenidos para mi(s) hijo(s) o para mí, y ofrecerme una función que los reproduzca con un solo clic (por ejemplo, descargar una película popular, varios episodios de algo nuevo y algo que hemos visto muchas veces). [Pat]



2 de abril de 2018

Resolve

No creo que debamos ofrecerles una opción proactiva para salir. El objetivo sería introducir la función poco a poco para mostrar más.

Mostrar las 7 respuestas



Sharon Williamson

4 de abril de 2018

Ah, ok. Entonces ¿los otros ajustes de descarga no están allí pero este sí? Gracias.



Todd Yellin

3 de abril de 2018

Resolve

Quizá el texto debería mostrar más entusiasmo para dejar claro que estamos ofreciendo una mejora a los miembros.

Mostrar las 3 respuestas



Zach Schendel

5 de abril de 2018

¿Y si un episodio que nosotros

Antes de una gran reunión de la directiva, repartí una circular en la que proponía un aumento de un dólar por la suscripción de Netflix y un nuevo modelo de precios escalonados. Muchas docenas de directivos intervinieron con sus puntuaciones y comentarios. Estos son algunos de ellos en una versión abreviada:

Alex	-4	Hacer dos cambios a la vez es una mala idea.
Dianna	8	El momento es perfecto, justo antes del gran lanzamiento en el mercado.
Jamal	-1	Cierto escalonamiento es una buena medida. No creo que la cantidad sea correcta para este año.

El sistema de hojas de cálculo es una manera muy sencilla de conocer apoyos y discrepancias, y cuando el equipo está integrado exclusivamente por trabajadores extraordinarios, constituye una aportación de lo más valiosa. No es una votación o una democracia. No hay que sumar las cifras y calcular la media. Pero ofrece reflexiones de toda índole. Yo lo utilizo para recabar críticas sinceras antes de tomar una decisión importante.

Cuanto más se busquen puntos de desacuerdo y se fomente una cultura empresarial en la que estos se expresen abiertamente, mejores decisiones se tomarán en la organización. Esto es aplicable a todas las empresas, con independencia de su envergadura o del sector en el que se inscriban.

... o «socializar» la idea

Para iniciativas menos importantes, no es necesario buscar puntos de desacuerdo; aun así, sería inteligente comunicar a todo el mundo lo que se está haciendo y tomar la temperatura a esa iniciativa. Volvamos a Sheila, la empleada que planteó un proyecto al cual se opone el jefe. Este, después de explicarle por qué discrepa, puede sugerirle que «socialice» la idea, que la ponga en común entre sus compañeros y otros líderes de la empresa. Eso significa que deberá organizar varias reuniones para explicar su propuesta y entablar debates a fin de someter el proyecto a una prueba de estrés y recabar un sinnúmero de opiniones y datos antes de tomar una decisión. «Socializar» es una manera de buscar puntos de desacuerdo poniendo menos énfasis en estos y más en el hecho de buscar.

En 2016 viví una experiencia personal en la que poner en común una idea me hizo cambiar de opinión.

Hasta entonces, creía firmemente que las series y las películas para niños no traerían nuevos clientes a Netflix o ni siquiera retendrían a los que ya teníamos. ¿Quién se suscribe a Netflix por una serie infantil? Estaba convencido de que los adultos eligen Netflix porque les encantan nuestros contenidos y que sus hijos ven lo que tengamos disponible, así que cuando empezamos a producir programas originales nos centramos exclusivamente en contenidos para adultos. En el caso de los niños, seguimos comprando

series a Disney y Nickelodeon. Y cuando producíamos series propias para niños, no invertíamos tanto como Disney. El equipo de contenidos infantiles no estaba de acuerdo con ese planteamiento. «Son la siguiente generación de clientes de Netflix —argumentaban—. Queremos que Netflix les guste tanto como a sus padres.» También querían que empezáramos a producir contenidos originales para niños.

A mí no me parecía una gran idea, pero la «socialicé» de todos modos. En la siguiente evaluación trimestral distribuimos a nuestros cuatrocientos directivos en sesenta mesas redondas. Todos recibieron una pequeña tarjeta con el tema a debatir: ¿Debíamos gastar más dinero, menos dinero o ningún dinero en contenido para niños?

Se produjo un tsunami a favor de invertir en contenidos para niños. Una directora que también es madre subió al escenario y declaró apasionadamente: «Antes de trabajar aquí, me suscribí a Netflix solo para que mi hija pudiera ver *Dora la exploradora*. Me preocupa mucho más lo que vean mis hijos que lo que veo yo». Un padre ocupó el estrado y dijo: «Antes de venir a Netflix, me suscribí solo porque podía confiar en el contenido para mis hijos». Y explicó por qué: «Mi mujer y yo no vemos la tele, pero nuestro hijo sí. En Netflix no hay anuncios como en la televisión por cable ni madrigueras peligrosas en las que mi hijo puede caer como cuando navega en YouTube. Pero si a él no le hubiera apasionado lo que Netflix ofrecía, habría dejado de verlo y habríamos cancelado la suscripción». Uno tras otro, nuestros empleados fueron subiendo al estrado y me dijeron que estaba equivocado. En su opinión, las series infantiles eran cruciales para nuestra clientela.

En seis meses habíamos contratado a un nuevo presidente de programación infantil y familiar proveniente de DreamWorks y empezamos a crear series de animación propias. Al cabo de dos años habíamos triplicado la programación infantil, y en 2018 nos nominaron a tres Emmy por nuestras producciones originales para niños *Alexa & Katie*, *Madres forzadas* y *Una serie de catastróficas desdichas*. Hasta aquel momento, nos habían otorgado más de una docena de Daytime Emmy por series infantiles como *El show de Peabody* y *Sherman y Trolhunters: Cuentos de Arcadia*.

Si no hubiera invertido tiempo en «socializar» la idea, nada de eso habría ocurrido.

Paso 2 del Ciclo de Innovación: Para una gran idea, ponerla a prueba



Las empresas de más éxito llevan a cabo pruebas de toda índole para averiguar cómo y por qué los clientes se comportan como lo hacen, y los resultados suelen influir en la estrategia corporativa. En Netflix, la gran diferencia es que las pruebas se realizan aunque los directivos se opongan firmemente a la iniciativa. La historia de Netflix y las descargas es un claro ejemplo.

En 2015, si alguien embarcaba en un avión y quería ver su serie favorita de Netflix durante el viaje, era imposible. No había manera de descargar el contenido en su teléfono o cualquier otro dispositivo. Netflix solo ofrecía *streaming* a través de internet. Si no se disponía de conexión, no había Netflix. Amazon Prime sí ofrecía descargas, al igual que YouTube en algunos países, así que era un tema candente en nuestra empresa.

Neil Hunt, director de Producto en aquel momento, se oponía a ofrecer descargas. Sería un proyecto ingente y laborioso que nos distraería de la misión primordial, esto es, que el *streaming* funcionara mejor incluso con una mala conexión. Además, internet sin duda sería más rápido y omnipresente, así que esa función resultaría menos útil con el paso de los meses. En la prensa británica, Neil declaró que las descargas añaden una notable complejidad al día a día: «Hay que recordar lo que uno quiere descargarse. No será instantáneo. Se debe tener el almacenamiento adecuado en el dispositivo y luego gestionarlo, y no estoy seguro de que a la gente le interese ni de que merezca la pena ofrecer ese grado de complejidad».

Neil no era el único que se oponía a las descargas. En las reuniones de empleados, a Reed le preguntaban con frecuencia por qué no existía esa opción. Estas son algunas de sus respuestas, incluidas en un documento de 2015 disponible para todos los trabajadores de Netflix:

Pregunta del empleado: Ahora que otros servicios están potenciando las descargas sin necesidad de conexión, ¿es posible que el hecho de que Netflix se niegue a ofrecer ese servicio tenga un impacto negativo en la percepción de la calidad de nuestra marca?

Respuesta de Reed: No. Pronto anunciaremos nuestros primeros acuerdos con aerolíneas para ofrecer *streaming* gratuito por wifi con toda la programación de Netflix. Nosotros nos dedicamos al *streaming* , y cuando internet se expanda (aviones, etcétera) la demanda de descargas entre los consumidores desaparecerá. Nuestros competidores se quedarán atorados durante años respaldando el uso cada vez menor de las descargas. En ese sentido, nosotros iremos muy por delante en cuanto al espíritu de calidad de marca.

Pregunta del empleado: Este documento contiene un comentario anterior que afirma que no se ofrecen servicios de descarga debido a los costes de contenidos. ¿Podríamos adquirir esos derechos solo para las series y las películas más importantes y ofrecerlo únicamente en esos casos?

Respuesta de Reed: Consideramos que, con el tiempo, el *streaming* llegará a todas partes, incluidos los aviones. Las complejidades que comportan las descargas para la experiencia del usuario son pertinentes para el 1 por ciento de los casos, así que evitamos ese planteamiento. Es una decisión consciente a favor de la utilidad y en contra de la complejidad.

Tanto Neil como Reed se oponían a la idea tanto en público como en privado. En la mayoría de las empresas, ese sería el fin de la discusión. Pero Todd Yellin, vicepresidente de producto, que trabajaba para Neil, tenía sus dudas. Comentó con Zach Schendel (investigador sénior de experiencias de usuario) la posibilidad de realizar algunas pruebas para averiguar si las afirmaciones de Neil y Reed eran certeras. Zach lo recuerda de este modo:

Pensé: «Neil y Reed son contrarios a esta idea. ¿Es correcto ponerla a prueba?». En una de mis empresas anteriores, no habría sido una buena iniciativa. Pero en Netflix es de todos sabido que los empleados de bajo rango consiguen cosas increíbles pese a la oposición jerárquica. Con eso en mente, seguí adelante.

En Estados Unidos, YouTube no ofrecía descargas, aunque sí lo hacía en

algunos lugares como la India y el sudeste de Asia. Era interesante, porque Netflix estaba preparándose para una amplia expansión internacional en enero de 2016 y esos países serían importantes para nosotros. Decidimos hacer entrevistas en la India y Alemania para averiguar qué porcentaje de clientes utilizaban la función de descarga. En la India hablaríamos con usuarios de YouTube y en Alemania con usuarios de Watchever (una plataforma alemana similar), y en Estados Unidos entrevistaríamos a suscriptores de Amazon Prime, ya que ofrecía descargas.

Según nuestros hallazgos, en Estados Unidos, entre el 15 y el 20 por ciento de los clientes de Amazon Prime utilizaba la función de descarga. Era una cifra muy superior al 1 por ciento que Reed estimaba, aunque desde luego suponía una parte minoritaria de los clientes.

En la India, nuestro estudio desveló que más del 70 por ciento de los consumidores de YouTube utilizaba la función de descarga. ¡Era una cifra elevadísima! Estas son algunas de las respuestas habituales: «El viaje al trabajo dura noventa minutos y comparto coche, así que tengo hora y media de trayecto diario. El *streaming* para teléfonos móviles no es lo bastante rápido en Hyderabad, así que descargo todo lo que veo». Otro caso, inédito en Estados Unidos: «En mi oficina, internet tiene rapidez suficiente para el *streaming*, pero en casa no, así que descargo todas las series en la oficina y las veo en casa por la noche».

Los alemanes no tienen los problemas de tráfico que tienen los indios ni han de recorrer distancias tan grandes para ir a trabajar, pero internet tampoco es tan uniformemente fiable como en Estados Unidos. «Cuando veo una serie en la cocina, se detiene cada diez minutos para cargar —explicaba un alemán—, así que la descargo en el salón, donde internet va más rápido, para verla mientras cocino.» Alemania era un término medio entre Estados Unidos y la India.

Zach presentó los hallazgos a su jefe, Adrien Lanusse, quien a su vez se los mostró a su jefe, Todd Yellin, que se los enseñó a su jefe, Neil Hunt, que hizo lo propio con su jefe, Reed, que dijo que él y Neil se habían equivocado y, en vista de la expansión internacional de Netflix, sería mejor que se pusieran manos a la obra con el servicio de descargas.

«Seamos claros —concluye Zach—. En la empresa yo no soy nadie; soy un simple investigador. Pero pude oponerme a una opinión firme expresada públicamente por los líderes a fin de recabar apoyos para este servicio. En eso consiste Netflix.»

En la actualidad, Netflix ofrece descargas.

Paso 3 del Ciclo de Innovación: Como capitán informado, apostar por la idea



Buscar puntos de desacuerdo. «Socializar» la idea. Ponerla a prueba. Parece que esto requiere mucho consenso, pero no es así. Obteniendo consenso, decide el grupo; en Netflix, la persona consulta a compañeros relevantes, pero no necesita la aprobación de nadie para llevar algo a cabo. Nuestro Ciclo de Innovación en cuatro pasos consiste en tomar decisiones individuales con aportaciones de otros.

Para cada decisión importante siempre hay un claro capitán informado. En el escenario imaginario de Erin, esa persona es Sheila. No son su jefe o sus compañeros quienes deciden. Sheila recaba opiniones y elige por sí misma. Por tanto, ella es la única responsable del resultado.

En 2004, Leslie Kilgore, la directora de Marketing, instauró una práctica para subrayar que el capitán informado es el único responsable de la decisión. En la mayoría de las empresas, todos los contratos importantes los firma un alto cargo de la compañía. A instancias de Leslie, una de sus empleadas, Camille, había empezado a firmar todos los acuerdos en los que era la capitana informada. Un día el director de nuestro departamento Legal le dijo a Leslie: «¡No has firmado este contrato enorme con Disney! ¿Por qué aparece el nombre de Camille?». Leslie respondió:

Quien esté viviendo y respirando el contrato debe ser quien se responsabilice de él y lo firme, y no un director de departamento o un vicepresidente. Esto último exime de responsabilidad a la persona que debería responsabilizarse. Obviamente, yo también leo esos contratos, pero Camille está orgullosa de lo que ha conseguido. Este proyecto es suyo, no mío. Está psicológicamente involucrada y quiero que siga siendo así. No voy a arrebatarle la responsabilidad del acuerdo estampando mi nombre en él.

Leslie tenía razón, y hoy en día en Netflix seguimos su ejemplo. Aquí no se necesita que la directiva firme nada. El capitán informado asume la responsabilidad y firma él mismo el documento.



Al leer acerca de la libertad y la responsabilidad en Netflix, es fácil perderse en el bello concepto de la libertad sin considerar adecuadamente el peso consiguiente de la responsabilidad. Ser el capitán informado y firmar los contratos es un buen ejemplo de ello. Si bien Reed no quiere hacer temblar de miedo a su plantilla, la L y R en parte funciona tan bien porque la gente siente la carga de la responsabilidad que la libertad conlleva y, en consecuencia, se esfuerza más.

Entre las muchas personas que me hablaron de la presión que suponía firmar contratos está Omarson Costa, uno de los primeros empleados de Netflix en Brasil. Su historia trata de sus primeros días en la empresa, cuando era director de Desarrollo de Negocio:

Solo llevaba unas semanas en Netflix cuando recibí un correo electrónico del departamento Legal. El mensaje decía: «Omarson, estás autorizado para firmar contratos y acuerdos en nombre de Netflix en Brasil».

Pensé que habían olvidado enviarme una parte del e-mail y contesté de inmediato: «¿Hasta qué cifra económica? Si la sobrepaso, ¿quién debe darme su aprobación?».

La respuesta fue: «El límite es tu criterio».

No lo entendía. ¿Estaban diciéndome que podía firmar contratos por valor de millones de dólares? ¿Cómo podían otorgar tanto poder a un empleado de Latinoamérica al que solo conocían desde hacía unas semanas?

¡Estaba tan asombrado como aterrado! Confiaban en mí, así que mi criterio debía ser muy agudo y mis decisiones impecablemente documentadas. Tomaría decisiones en nombre de mi jefe, del jefe de mi jefe, del jefe del jefe de mi jefe y de toda Netflix. Yo solo y sin necesidad de aprobación. ¡Aquello era una mezcla de responsabilidad y pavor que jamás había sentido! Esa sensación me empujó a esforzarme más que nunca para cerciorarme de que cada contrato que firmaba sería beneficioso para toda la empresa.

La responsabilidad que sienten los empleados de Netflix a menudo es intensa. Diego Ávalos, entonces director de Producción Original

Internacional, no sabía lo que le esperaba cuando en 2014 se incorporó a la oficina de Netflix en Beverly Hills tras abandonar Yahoo!:

Era nuevo en Netflix y mi director me pidió que zanjara la adquisición de una película que compraríamos por tres millones de dólares. En Yahoo!, incluso un compromiso de cincuenta mil dólares requería la firma del consejero delegado o del director del departamento Legal. Aunque en Yahoo! yo era director, no firmaba ningún acuerdo.

Tenía las negociaciones claras, pero cuando mi jefe me pidió que yo mismo firmara, me invadió la ansiedad. Aquello era abrumador. ¿Y si salía mal? ¿Y si perdía el empleo porque había cometido un error? En Netflix me consideraban un compañero extraordinario, y ahora eso me había puesto la soga al cuello, con la que podía ahorcarme yo solo sin querer. Tuve que salir y dar un paseo porque notaba palpitaciones.

Más tarde, cuando el departamento Legal revisó el documento y me lo entregó para que lo firmara, empezaron a sudarme las manos al ver mi nombre debajo de la línea. Temblaba cuando saqué la pluma. No podía creer que me dieran semejante responsabilidad.

No obstante, en cierto sentido también fue una liberación. Uno de los motivos por los que me fui de Yahoo! era que no me sentía responsable de nada. Aunque podía tener una idea y plantear una iniciativa, cuando todo el mundo la aprobaba ya no me parecía mía. Si era un fracaso, pensaba: «Bueno, otras treinta personas estaban de acuerdo. ¡No es culpa mía!».

Tardé unos seis meses en acostumbrarme a ese aspecto de Netflix y aprendí que hacerlo a la perfección no es lo importante. Lo que importa es actuar con rapidez y aprender de lo que haces. Me hallo en una posición en la que puedo responsabilizarme de mis decisiones. Me he preparado durante toda mi carrera profesional para esto. Recientemente he firmado un acuerdo de varios niveles por cien millones de dólares y ya no me da miedo. Es fantástico.

Con frecuencia, a las personas con talento les resulta liberador ser el capitán informado, y muchos se incorporan a Netflix por esa libertad. A otros, como Diego, también les parece más aterrador que cómodo. Si es así, aprenden a adaptarse o se van.

Paso 4 del Ciclo de Innovación: Si la idea triunfa, hay que celebrarlo; si fracasa, hay que exponerla abiertamente



Si la iniciativa de Sheila es un éxito, el jefe debe felicitarla. Puede darle una palmada en la espalda, ofrecerle una copa de champán o llevar a todo el equipo a cenar. Cómo lo celebre es cosa suya. Lo único que sí debe hacer es demostrar a Sheila, a ser posible en público, que está satisfecho de que siguiera adelante pese a sus dudas y decirle alto y claro: «¡Tenías razón y yo me equivocaba!», para transmitir a la plantilla que no pasa nada por discrepar con el jefe.

Si la iniciativa de Sheila fracasa, la manera en que el jefe responda es aún más importante. Tras un fracaso, todo el mundo lo observará para ver qué hace. Una opción sería castigar, reprender o avergonzar a Sheila. En el año 800 a.C., a los comerciantes griegos cuyos negocios fracasaban se los obligaba a sentarse en el mercado con un cesto encima de la cabeza. En la Francia del siglo XVII, se denunciaba en la plaza del pueblo a los propietarios de empresas que habían ido a la bancarrota y, si no querían ir directamente a la cárcel, tenían que soportar el bochorno de llevar un gorro verde cada vez que estuvieran en público.

En las empresas actuales, la gente tiende a ser más discreta con el fracaso. Como jefe, podría mirar a Sheila de soslayo, suspirar y susurrarle: «Bueno, ya sabía que pasaría esto». O podría rodearla con el brazo y decirle amablemente: «La próxima vez sigue mi consejo». También podría ofrecerle una pequeña charla sobre todo lo que debe conseguir la empresa y señalar que es una lástima haber perdido el tiempo en un fracaso tan claramente predecible (desde el punto de vista de Sheila, la opción de llevar en la cabeza un cesto o un gorro verde empieza a resultar bastante atractiva).

Si adopta cualquiera de esas estrategias, una cosa está clara: diga lo que diga en el futuro, todos los miembros del equipo sabrán que lo de no aspirar a complacer al jefe es una broma, que sus discursos sobre fichas y apuestas son una farsa y que, a fin de cuentas, le interesa más la prevención de errores que la innovación.

En lugar de eso, proponemos una respuesta en tres partes:

1. Preguntar qué se ha aprendido del proyecto.
2. No darle mucha importancia.
3. Pedir que se exponga abiertamente el fracaso.

1. Preguntar qué se ha aprendido del proyecto

Con frecuencia, un proyecto fallido supone un paso trascendental para llegar al éxito. Una o dos veces al año, durante nuestras reuniones de producto, pido a todos los directivos que rellenen un sencillo formulario en el que reseñen sus apuestas de los últimos ejercicios, divididas en tres categorías: apuestas que salieron bien, apuestas que no salieron bien y apuestas abiertas. A continuación, formamos grupos más reducidos, comentamos los elementos de cada categoría y qué hemos aprendido de cada apuesta. Este ejercicio es un recordatorio de que todos deben poner en práctica ideas atrevidas y de que, como parte del proceso, algunos riesgos no compensarán. De ese modo se dan cuenta de que hacer apuestas no es una cuestión de éxitos y fracasos individuales, sino un proceso de aprendizaje que en su totalidad catapultará el negocio. También ayuda a los nuevos a acostumbrarse a reconocer públicamente que han metido la pata en muchas cosas, igual que nos ocurre a todos.

2. No darle mucha importancia



Si el jefe da mucha importancia a una apuesta que no salió bien, impedirá que se corran riesgos en el futuro. La gente sabrá que predica la toma de decisiones dispersada pero no la practica. Chris Jaffe, contratado como director de Innovación de Producto en 2010, recuerda claramente un momento en el que Reed restó importancia al hecho de que malgastara cientos de horas de talento y recursos en una apuesta fallida:

En 2010 se podían ver programas de televisión en el ordenador, pero no había demasiados televisores inteligentes. Para ver una serie de Netflix en el televisor, había que hacerlo a través de una PlayStation o una Wii.

Yo quería que la gente rebuscara en el armario, sacara su vieja Wii y empezara a ver Netflix en *streaming*. Eso llevaría internet al salón de casa, algo que la mayoría de nuestros clientes nunca habían experimentado, así que decidí utilizar a un equipo de diseñadores e ingenieros para mejorar esa interfaz de Netflix en la Wii. La actual era muy básica. Bajo mi supervisión, el grupo dedicó miles de horas a desarrollar algo más complejo y, a mi juicio, más atractivo para los usuarios. El equipo se volcó por completo durante más de un año, y el proyecto recibió el nombre de «Explorador».

Al terminar, probamos la nueva interfaz con doscientos mil usuarios de Netflix. Las noticias que recibimos me revolviéron el estómago. ¡El nuevo diseño hacía que los usuarios utilizaran MENOS la interfaz de Wii! Pensamos que se trataba de un virus en el sistema, así que lo verificamos todo y lanzamos de nuevo la prueba. Lo mismo. Los usuarios preferían la versión original más básica.

Yo aún era bastante nuevo en Netflix. Antes de ese proyecto, había propuesto una innovación que culminó en éxito, y ahora tenía ese gran fracaso. Cada tres meses, manteníamos con Reed una reunión llamada «Ciencia del consumidor». Los directores de producto subían al escenario y nos ponían al día de sus apuestas. ¿Qué había funcionado? ¿Qué no había funcionado? ¿Qué habíamos aprendido? Estaban presentes todos mis compañeros, además de mis directores (mi jefe, Todd Yellin; su jefe, Neil Hunt; y Reed).

No sabía qué ocurriría. ¿Reed despotricaría contra mí por haber malgastado miles de horas y cientos de miles de dólares? ¿Neil se avergonzaría de mí? ¿Todd desearía no haberme contratado?

En Netflix hablamos de exponer abiertamente nuestras apuestas fallidas, lo cual significa comentar abiertamente y en público lo que sale mal. Había visto a líderes airear sus errores con tanta energía y transparencia que no solo decidí arrojar un poco de luz sobre mi fracaso, sino exponerlo abiertamente.

Subí al escenario. La sala estaba a oscuras y puse la primera diapositiva. En letras mayúsculas rojas, decía:

EXPLORADOR: UNA GRAN APUESTA MÍA QUE FRACASÓ

Hablé del proyecto, detallando lo que había funcionado y lo que había fallado y explicando que había sido una apuesta mía por completo. Reed formuló unas cuantas preguntas y comentamos los aspectos que habían llevado el proyecto al fracaso. Luego me preguntó qué habíamos aprendido. Le dije que habíamos aprendido que la complejidad acaba con el interés del

consumidor. Por cierto, esa es una lección que, gracias al proyecto Explorador, ahora entiende toda la empresa.

«De acuerdo, es interesante. Recordémoslo —concluyó Reed—. Bueno, ese proyecto ha terminado. ¿Y ahora qué?»

Dieciocho meses después, con unos cuantos éxitos en su haber, Chris fue ascendido a vicepresidente de innovación de producto.

La reacción de Reed es la única respuesta de liderazgo que fomenta el pensamiento innovador. Cuando la apuesta de un subordinado fracasa, el jefe debe mostrar interés en las conclusiones, pero no condenarlo. Todos los presentes en aquella sala se fueron con dos mensajes importantes en mente. Primero, cuando una apuesta es un fiasco, Reed preguntará qué se ha aprendido. Segundo, si se trata de algo grande y no funciona, nadie gritará y nadie perderá el trabajo.

3. Pedir que se exponga abiertamente el fracaso



Cuando una apuesta fracasa, es importante hablar abiertamente y con frecuencia de lo ocurrido. El jefe tiene que dejar claro que todas las apuestas fallidas deben ser de dominio público. Chris podría haber ocultado su fracaso, haber culpado a otro o haberse puesto a la defensiva y señalado a los demás. Por el contrario, demostró gran valor y capacidad de liderazgo al enfrentarse a dicho fracaso.

Al hacerlo, no solo se ayudó a sí mismo, sino a toda Netflix. Es fundamental que nuestros empleados conozcan permanentemente las apuestas fallidas de los demás para que se animen a correr riesgos... que, por supuesto, podrían conducir al fracaso. Sin eso, no se puede tener una cultura de la innovación.

En Netflix intentamos sacar a relucir todas las apuestas fallidas. Animamos a los empleados a escribir circulares públicas en las que expongan sin ambages lo ocurrido, incluyendo una descripción de las lecciones aprendidas. Este es un ejemplo abreviado de uno de esos comunicados. Casualmente, también lo escribió Chris Jaffe, pero años después, en 2016, en relación con

un proyecto llamado «Memento» que resultó infructuoso. Este documento se envía a menudo a los empleados de Netflix para ejemplificar cómo plasmar por escrito una apuesta fallida.

Actualización sobre Memento – Equipo de gestión de producto: Chris J.

Hace unos dieciocho meses, llevé una nota a la reunión de estrategia de producto en la que exponía una idea para incluir más metadatos en los créditos, por ejemplo, biografías de actores y títulos relacionados en nuestra pantalla secundaria de reproducción.

Después de un vibrante debate, decidí desarrollar el proyecto. Empezamos creando la experiencia Memento para móviles Android. El proyecto nos llevó más de un año. El pasado septiembre contábamos con una versión provisional, que lanzamos en una pequeña prueba.

En febrero, llegué a la conclusión de que no debíamos seguir adelante y puse fin al proyecto.

Es importante resaltar que la decisión de llevar a cabo Memento y seguir invirtiendo en él fue únicamente mía. Soy el único responsable de este resultado y de sus costes. Haber invertido en esto durante más de un año y luego haber decidido no lanzarlo ha desperdiciado tiempo y recursos, aunque también ha proporcionado un aprendizaje. Algunas de mis conclusiones:

- Hubo un precio que pagar por sacar adelante este proyecto que nos ralentizó en importantes innovaciones para móviles. Ha sido un gran error por mi parte en materia de liderazgo.
- Debería haber reflexionado más sobre la limitada capacidad para obtener información de la reducida población de la pantalla secundaria. Supuse que crecería, pero me equivoqué.
- Debería haber meditado más la propuesta surgida de la estrategia inicial, según la cual, Darwin sería una plataforma de prueba más adecuada para esta idea. Eso recuerda que debo estar abierto a cuestionar mis ideas preconcebidas.
- Cuando decidí seguir adelante con esto tras la reunión de estrategia de producto, debería haber redactado una carta para debatir la idea de lanzarlo con un producto sometido a evaluación. Esto desentonaba con nuestra manera de abordar la innovación de producto. Aquí no hacemos las cosas así.
- Cuando inicié el proyecto, debería haberme dado cuenta de que el valor decreciente y haberlo cancelado hace meses. Los fallos de septiembre deberían haberme servido de advertencia para que dejáramos de trabajar en ello. El hecho de que siempre parecía estar cerca, lo cual era una ilusión, ocurre a menudo.

Cuando se saca a relucir las apuestas fallidas, todos salen ganando. El que lo asume gana porque su equipo se da cuenta de que está diciendo la verdad y se siente responsable de sus actos. El equipo gana porque aprende de las lecciones surgidas del proyecto. Y toda la empresa gana porque todos ven con claridad que las apuestas fallidas son parte inherente de una rueda de

éxito innovadora. No debemos temer el fracaso. Debemos aceptarlo.
¡Y exponer aún más abiertamente los errores!



Empleando la terminología del capítulo anterior, una apuesta calculada que fracasa en Netflix no es tanto un secreto inconfesable como lo es un error. Cuando Chris habló de sus apuestas fallidas, *Explorador* y *Memento*, no tenía nada de que avergonzarse. Estaba haciendo exactamente lo que en Netflix se le pedía: pensar con audacia y apostar sus fichas a proyectos en los que creía. En ese contexto, no es tan difícil subir al escenario o enviar una nota que diga: «Aposté por esto y los resultados no son los que esperaba».

Pero cuando se comete un error, puede resultar de lo más bochornoso, sobre todo si ese error denota un criterio gravemente desacertado o una negligencia.

Cuando el error bochornoso es grande, la tentación de distanciarse de él también lo es. En Netflix no recomendamos eso. Para sobrevivir a un error de envergadura, hay que sacarlo a relucir aún más. Al hablar abiertamente de ello se perdonará, al menos las primeras veces. Pero si se ocultan los errores o se siguen cometiendo (lo cual es más probable si no se aceptan), el resultado será mucho más grave.

Yasemin Dormen, una experta en redes sociales turca residente en Amsterdam, demostró claramente que entendía esa expectativa cuando describió un error que había cometido al promocionar la cuarta temporada de *Black Mirror*, la exitosa serie de Netflix:

En *Black Mirror* hay un personaje llamado Waldo que es un oso azul de dibujos animados. El estreno de la cuarta temporada estaba previsto para el 29 de diciembre de 2017, así que ideé un plan para publicitarla durante las vacaciones.

Enviaríamos un misterioso mensaje promocional de «iamwaldo» a cientos de suscriptores del equivalente turco a Reddit. El contenido sería críptico y seductor: «Sabemos en qué estás metido. Ya verás lo que haremos». Yo esperaba que la gente tuiteara a sus amigos «¿Ha vuelto Waldo?» o «¿Ha salido la cuarta temporada de *Black Mirror* ?». Estaba deseando ver el entusiasmo que provocaría.

Mi gran error fue no «socializar» la idea con nadie. Estaba ocupada preparándome para una semana libre con mi familia. No informé a mis compañeros de publicidad en otros países. No busqué puntos de desacuerdo

con el equipo de comunicación de Netflix. Simplemente lo organicé y me fui de vacaciones con mi padre a Grecia.

El 29 de diciembre, papá y yo estábamos en un museo de Atenas escuchando a un guía turístico cuando mi móvil empezó a vibrar sin parar. Compañeros de todo el mundo estaban furiosos por el mensaje «iamwaldo» que había aparecido en Turquía y la tormenta mediática que estaba provocando. «¿Somos nosotros?», decía un mensaje. Inicié una frenética búsqueda con el teléfono y vi que los medios de comunicación turcos se habían vuelto locos.

El blog de tecnología *Engadget* explicaba así lo sucedido:

Esta es la temporada de campañas promocionales agoreras e intrusivas en internet. Netflix ha aterrorizado a los usuarios de Ekşi Sözlük, el equivalente turco a Reddit, enviando mensajes promocionales directos con la intención de dar bombo al estreno de la cuarta temporada de *Black Mirror*. Los mensajes de «iamwaldo» (una referencia al capítulo «El momento Waldo», de la segunda temporada de *Black Mirror*) llegaban en plena noche y casi sonaban a amenaza: «Sabemos en qué estás metido. Ya verás lo que haremos», decían.

El caos llegó incluso a los principales medios de comunicación británicos: «Cuarta temporada de *Black Mirror*: espectadores enfurecidos por un espeluznante ardid publicitario. «¡Fuera de lugar!», gritaba el titular de la página de noticias *Express*. Yasemin rememoraba la dolorosa experiencia:

Se me cayó el alma a los pies y se me encogió el estómago. El error era mío y solo mío. Había creado aquella campaña y no la había «socializado» con nadie. Mis compañeros estaban enfadados y mi jefe se mostraba perplejo.

Mi padre me llevó aparte. Mientras le explicaba lo ocurrido casi se me saltaban las lágrimas. «¿Te van a despedir?», dijo preocupado. Eso me hizo reír. «¡No, papá! En Netflix no te despiden por cosas así. Nos despiden por no correr riesgos, no por tomar decisiones atrevidas... O por no hablar abiertamente de ello cuando metemos la pata.»

Por supuesto, no cometeré el error de no comentar con nadie otro acontecimiento mediático. Por eso sí podrían despedirme.

Pasé el resto de las vacaciones explicando a todos tanto el error como lo que había aprendido de él. Escribí notas e hice docenas de llamadas. Me pasé todas las vacaciones bajo el foco en lugar de bajo el sol de las playas griegas.

Yasemin se ha labrado una espléndida carrera en Netflix. Cinco meses después de la metedura de pata de «iamwaldo» la eligieron para ocupar el cargo de directora de Marketing, lo cual incrementó su responsabilidad un 150 por ciento, y dieciocho meses después ascendió a directora sénior.

Lo más importante fueron las lecciones que no solo Yasemin, sino todo el equipo de marketing de Netflix, aprendieron a partir de su error. «Cuando contratamos a alguien para el departamento de Marketing, tenemos una serie de casos históricos que repasamos con él para enseñarle qué no debe hacer. La campaña turca de *Black Mirror* es uno de nuestros casos favoritos y todo el mundo habla de ella —explica Yasemin—. Demuestra con suma claridad la importancia de poner en común los proyectos y lo que pasa cuando no lo haces. Pero también recuerda a todo el personal de marketing que nuestro objetivo en Netflix es crear momentos de alegría, así que no se debe lanzar una campaña que resulte un poco inquietante. No hay que intentar que el público vea nuestras series asustándolo. Por el contrario, una buena campaña debería ser emocionante, alegre y pura diversión.»

El sexto punto

Si se cuenta con una elevada densidad de talento y transparencia empresarial, es posible un proceso de toma de decisiones más rápido e innovador. Los empleados pueden soñar a lo grande, poner a prueba sus ideas y hacer apuestas en las que creen, aunque se opongan a ellas quienes se hallan jerárquicamente por encima.

► CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 6

- En una empresa rápida e innovadora, la responsabilidad de las decisiones y costosas debería dispersarse por toda la plantilla y a todos los niveles atribuirle según el estatus jerárquico.
 - Para que eso funcione, el líder debe enseñar a sus empleados el principio de Netflix «No hay que aspirar a complacer al jefe».
 - Cuando se incorporen nuevos trabajadores a la empresa, hay que disponer de fichas metafóricas con las que pueden apostar. Algunas triunfarán y otras no. El rendimiento de un empleado se juzgará por el global de sus apuestas, y no por el de un caso aislado.
 - Para ayudar a los trabajadores a hacer buenas apuestas, hay que animar a buscar puntos de desacuerdo, «socializar» la idea y poner a prueba las apuestas.
 - Y enseñar a los empleados que cuando una apuesta fracase deben hablar abiertamente.
-

Hacia una cultura de la libertad y la responsabilidad

Ahora, la empresa está beneficiándose enormemente de una cultura de la libertad y la responsabilidad. Se avanza más rápido, se innova más y los empleados son más felices. Pero a medida que la empresa crece, puede que resulte difícil mantener esos elementos de la cultura empresarial en los que tanto se ha invertido.

Eso es lo que nos ocurrió en Netflix. Entre 2002 y 2008 sentamos las bases de la mayoría de los aspectos que hemos expuesto en los primeros seis capítulos de este libro. Pero cuando semanalmente empezaron a incorporarse docenas de empleados provenientes de otras empresas, resultaba más complicado cambiar la mentalidad de la gente para que trabajara al estilo Netflix.

Por ese motivo, hemos introducido una serie de técnicas que pueden utilizar todos los directivos a fin de asegurarse de que elementos cruciales como la densidad de talento, la sinceridad y la libertad persistan a pesar de los cambios y el crecimiento. Abordaremos esas técnicas en la sección 3.

SECCIÓN TRES

TÉCNICAS PARA REFORZAR UNA CULTURA DE LA LIBERTAD Y LA RESPONSABILIDAD

Maximizar la densidad de talento...

7. El ejercicio de retención

Maximizar la sinceridad...

8. Un círculo de críticas constructivas

¡Y eliminar la mayoría de los controles...!

9. Dirigir con contexto en lugar de control

Esta sección trata sobre técnicas prácticas que se pueden aplicar en cualquier equipo o empresa para reforzar los conceptos que hemos abordado en las dos secciones anteriores. En el capítulo 7 exploraremos el ejercicio de retención, la principal herramienta que utilizamos en Netflix para alentar a los directivos a mantener una densidad de talento elevada. En el capítulo 8 veremos dos procesos que fomentan las críticas numerosas y continuadas entre jefes, empleados y compañeros. En el capítulo 9 analizaremos con precisión cómo adaptar cualquier estilo de gestión para que ofrezca más libertad de decisión a los empleados.

MAXIMIZAR LA DENSIDAD DE TALENTO...

El ejercicio de retención



Era la semana entre Navidad y Año Nuevo de 2018, y en Netflix teníamos mucho que celebrar. Las últimas seis semanas habían sido de las más exitosas en la historia de la empresa. Me sentía muy bien cuando llamé a Ted Sarandos para felicitarlo.

En noviembre, el equipo de Ted estrenó *Roma*, una película escrita y dirigida por Alfonso Cuarón que narra la vida de la sirvienta de una familia mexicana de clase media. *Roma* fue calificada de obra maestra por *The New York Times* y se la consideró la mejor película original en toda la trayectoria de Netflix. Más tarde obtendría un Oscar al mejor director y otro a la mejor película en lengua extranjera.

Semanas después, el equipo de Ted estrenó *A ciegas*, un *thriller* en el que Sandra Bullock encarna a una mujer que debe emprender un peligroso viaje con sus hijos (con los ojos vendados por un río embravecido) para salvar su vida. *A ciegas* se estrenó el 13 de diciembre, y una semana después la habían visto más de cuarenta y cinco millones de cuentas, los mejores siete primeros

días de cualquier producción original de Netflix.

«¡Llevamos seis semanas increíbles!», le dije a Ted, que respondió: «¡Sí, todos hemos elegido bien!». Debí de parecer confuso, porque puntualizó: «Bueno, me elegiste a mí y yo a Scott Stuber. Scott eligió a Jackie y a Terril. Jackie y Terril eligieron *Roma* y *A ciegas*. ¡Una espléndida selección!».

Ted tenía razón. Con nuestro modelo de toma de decisiones dispersada, se eligen a los mejores y estos hacen lo mismo (y así sucesivamente), ocurrirán grandes cosas. Ted lo denomina la «jerarquía de la selección», y en eso consiste una plantilla construida a partir de una densidad de talento elevada.

Suele considerarse que seleccionar guarda relación sobre todo con las contrataciones. Lo idóneo sería que una empresa pudiera elegir cuidadosamente a sus empleados y que estos prosperaran siempre. La realidad es más dura. Por muy meticuloso que uno sea, a veces se cometen errores de contratación, a veces la gente no evoluciona tan bien como se esperaba y a veces las necesidades de la empresa cambian. Para alcanzar la máxima densidad de talento hay que estar preparado para tomar decisiones difíciles. Si se considera que la densidad de talento es primordial, habrá que acostumbrarse a hacer algo mucho más complicado: despedir a un buen empleado cuando exista la posibilidad contratar a otro extraordinario.

Una de las razones por las que esto es tan difícil en muchas empresas es que los líderes repiten a menudo a sus empleados: «Somos una familia». Pero un entorno de trabajo con una elevada densidad de talento no es una familia.

Una familia consiste en estar juntos independientemente del «rendimiento»



Durante varios siglos, casi todas las empresas eran familiares, así que no es de extrañar que hoy en día la metáfora que emplean con más frecuencia los consejeros delegados en su empresa sea la familia. Esta representa pertenencia, consuelo y el compromiso de ayudarse unos a otros a largo plazo. ¿Quién no querría que sus empleados sintieran un profundo afecto y una gran lealtad hacia la empresa para la que trabajan?

Durante décadas se animó al personal de recepción de Walmart a

considerarse parte de la «familia Walmart». Cuando recibían formación para saludar a los clientes, les decían que debían dar la bienvenida a todo el mundo como si se tratara de un invitado que llega a su casa.

A lo largo de una década, Daniel Jacobson, exvicepresidente de programación de Netflix, trabajó en la National Public Radio (NPR) en Washington D. C., y luego otros diez años en Netflix. Jacobson explicaba de este modo las ventajas de la ética familiar en NPR:

Entré en NPR a finales de 1999 como el primer programador a tiempo completo contratado online. Cuando llegué estaba superanimado. La gente que quiere trabajar en NPR cree en la misión y adora la dedicación de la empresa a las noticias y la información. Ese propósito común dio lugar a una cultura que a veces guardaba más relación con una familia que con un lugar de trabajo. Aquello me atraía, y desarrollé muchas relaciones estrechas en mi entorno laboral.

NPR tenía una cultura familiar tan fuerte que buena parte del personal la consideraba su familia real. Susan Stamberg, una de las «madres fundadoras» de NPR, llevaba una lista de empleados que se habían conocido allí y habían acabado casándose. NPR es una empresa relativamente pequeña y la lista de parejas nacidas de ella era bastante extensa.

Daniel también recuerda que algunos compañeros decían: «Si estás tres años en NPR, estarás en NPR de por vida».

Por supuesto, las familias no solo se fundamentan en el amor y la lealtad. En las familias debemos ser pacientes los unos con los otros y tolerar rarezas y mal humor porque queremos apoyarnos a largo plazo. Cuando la gente se porta mal, no hace lo que le corresponde o no es capaz de cumplir con sus obligaciones, nos las ingeniamos. No tenemos otra opción. Debemos estar juntos. En eso consiste la familia.

La segunda parte de la historia de Daniel sobre NPR ilustra el problema de tratar a los trabajadores como a una familia:

La cultura de NPR tiene muchas ventajas, y les funciona. Pero al cabo de un tiempo empecé a ver los problemas de aplicar una ética familiar al trabajo. En

mi equipo había un programador informático llamado Patrick. Aunque tenía experiencia, carecía de las aptitudes necesarias para realizar bien su labor. Siempre necesitaba más tiempo para acabar los proyectos y sus códigos a menudo contenían virus importantes o daban problemas. En ocasiones había que incluir a otros programadores en sus proyectos para garantizar que el trabajo se realizara de manera eficaz.

La actitud de Patrick era fantástica, lo cual complicaba más las cosas. Deseaba hacer lo correcto y quería demostrar que era capaz de trabajar independientemente. Todos anhelábamos que triunfara y buscábamos oportunidades que encajaran en sus limitadas aptitudes. Sin embargo, la calidad de su trabajo no era comparable a la de sus compañeros. Cada día tenía que preocuparme por él y, en cambio, no había ningún problema con los demás. Era una persona encantadora, pero no proporcionaba resultados.

Patrick me consumía tanto tiempo (y también al equipo, que debía corregir sus errores) que se convirtió en un verdadero problema. Los mejores programadores del equipo a menudo se sentían frustrados y me pedían que interviniera. Me preocupaba que a algunos esa situación les irritara tanto que acabaran buscándose otro empleo.

Fui consciente de que el equipo sería bastante más eficaz sin Patrick, incluso si no podía sustituirlo por otra persona.

Hablé con mi jefe, quien me animó a buscar otros trabajos que aprovecharan las virtudes de Patrick a la vez que protegían a los demás de sus flaquezas. Ni siquiera se mencionó un despido. No teníamos motivos. No había hecho nada mal. La empresa funcionaba como una familia y la respuesta de mi jefe fue: «Es uno de los nuestros. Estamos todos juntos en esto. Nos adaptaremos a él».

De familia a equipo



En los primeros tiempos de Netflix, nuestros directivos también se esforzaban por fomentar un entorno familiar. Pero tras nuestros despidos de 2001, cuando vimos un drástico incremento del rendimiento, nos dimos cuenta de que la familia no es una buena metáfora para una plantilla con una densidad de talento elevada.

Queríamos que los empleados se sintieran comprometidos, interconectados

y parte de un todo mayor, pero no que vieran su trabajo como algo para toda la vida. Un trabajo debería ser algo que desempeñamos durante ese período mágico en el que somos los mejores para ese puesto y ese puesto es el mejor para nosotros. Una vez que dejamos de aprender o destacar, ha llegado el momento de dejar ese puesto para que lo ocupe alguien más apropiado y buscarnos otro que sea mejor para nosotros.

Pero si Netflix no era una familia, ¿qué éramos? ¿Un grupo de individuos buscándose a sí mismos? Desde luego, no era eso a lo que aspirábamos. Después de mucho debate, Patty propuso que concibiéramos Netflix como un equipo deportivo profesional.

Al principio no me pareció muy profundo. La metáfora del equipo para describir una empresa está tan trillada como la de la familia. Pero, al escucharla, comprendí a qué se refería:

Acababa de ver *Los búfalos de Durham* con mis hijos. En un equipo de béisbol profesional, los jugadores mantienen relaciones extraordinarias. Esos jugadores están muy unidos y se apoyan mutuamente. Celebran juntos los éxitos, se consuelan unos a otros y conocen tan bien sus respectivas jugadas que pueden moverse como uno solo sin necesidad de hablar. Pero no son una familia. El entrenador ficha y vende jugadores a lo largo de la temporada para asegurarse de que siempre tiene al mejor en cada posición.

Patty estaba en lo cierto. En Netflix quiero que cada director gestione su departamento como se hace en los mejores equipos profesionales, que trabaje para crear sentimientos de compromiso profundos, cohesión y camaradería a la vez que toma decisiones difíciles para garantizar que cada puesto lo ocupa el mejor jugador.

Un equipo profesional es una buena metáfora de la densidad de talento elevada, ya que sus deportistas:

- Exigen excelencia y cuentan con que el entrenador procurará que posición la ocupe el mejor en todo momento.
- Se entrenan para ganar y esperan recibir críticas sinceras y continúan entrenando y de sus compañeros para mejorar su juego.
- Saben que con esfuerzo no basta y que si su rendimiento es B en lugar

les darán las gracias y, respetuosamente, los sustituirán por otros jugad

En un equipo productivo, la colaboración y la confianza funcionan porque todos sus miembros poseen unas aptitudes excepcionales, tanto para desempeñar su labor como para trabajar bien con los demás. Para que se considere que un individuo es excelente, este no puede limitarse a ser excepcional en el plano deportivo; debe ser generoso y anteponer el equipo a su ego. Debe saber cuándo pasar la pelota, cómo ayudar a sus compañeros a progresar y ser consciente de que la única manera de ganar es que el equipo gane junto. Ese es exactamente el tipo de cultura a la que aspiramos en Netflix.

Fue entonces cuando empezamos a decir:

SOMOS UN EQUIPO, NO UNA FAMILIA

Si vamos a ser un equipo profesional, queremos al mejor jugador en cada posición. La vieja idea es que, para perder su trabajo, un empleado tiene que cometer un error o ser inadecuado. Pero en un equipo profesional u olímpico los jugadores comprenden que la labor del entrenador es renovar (si es necesario) para pasar de bueno a extraordinario. Los miembros del equipo juegan para seguir en su puesto en cada partido. Para quienes valoran más la seguridad laboral que ganar campeonatos, Netflix no es la apuesta adecuada, e intentamos ser claros y poco críticos en ese sentido. Sin embargo, para quienes valoren el formar parte de un equipo ganador, nuestra cultura empresarial les brinda una gran oportunidad. Como cualquier equipo que compite con éxito al más alto nivel, forjamos relaciones profundas y nos preocupamos los unos de los otros.

El ejercicio de retención

Por supuesto, los directivos de Netflix, como la buena gente de todas partes, quieren percibir sus acciones positivamente. Para no sentirse mal por tener que despedir a alguien que les gusta y a quien respetan, tienen que desear ayudar a la empresa y saber que en Netflix todos son más felices y prósperos cuando hay una estrella ocupando cada puesto. Así pues, preguntamos al

director: «¿A la empresa le iría mejor si despidieras a Samuel y buscaras a alguien más eficaz?». Si responde que sí, es un claro indicio de que ha llegado el momento de buscar otro jugador.

También animamos a todos los directivos a evaluar periódicamente a sus empleados y cerciorarse de que tienen al mejor en cada posición. Para ayudarlos en esas decisiones, hablamos del ejercicio de retención:

SI UNA PERSONA DE TU EQUIPO SE FUERA MAÑANA,
¿INTENTARÍAS QUE CAMBIARA DE OPINIÓN O ACEPTARÍAS
SU DIMISIÓN, TAL VEZ CON CIERTO ALIVIO? SI OCURRE
ESTO ÚLTIMO, DEBERÍAS OFRECERLE UNA
INDEMNIZACIÓN Y BUSCAR A UNA ESTRELLA, ALGUIEN
POR QUIEN LUCHARÍAS PARA QUE SE QUEDARA.

Intentamos aplicar el ejercicio de retención a todo el mundo, incluidos nosotros mismos. ¿A la compañía le iría mejor con otra persona en mi puesto? El objetivo es que nadie se avergüence porque lo despidan de Netflix. Pensemos en un deporte olímpico de equipo como es el hockey. Ser despedido del equipo es muy decepcionante, pero la persona es objeto de admiración por haber tenido el valor y las aptitudes necesarios para que se consumara el fichaje. En Netflix, cuando se despide a alguien, esperamos que suceda lo mismo. Seguimos siendo amigos y no es un hecho vergonzoso.

La propia Patty McCord es un ejemplo. Después de trabajar juntos durante más de una década, empecé a pensar que sería mejor que otra persona ocupara su lugar. Se lo planteé a Patty y hablamos de qué me había hecho llegar a esa conclusión. Resultó que quería trabajar menos, así que abandonó Netflix y todo fue muy amigable. Siete años después, seguimos siendo buenos amigos y nos asesoramos informalmente.

Otro caso es el de Leslie Kilgore, que fue increíble como directora de Marketing y fundamental en nuestra cultura empresarial, nuestra batalla con Blockbuster y nuestro crecimiento en general. Era y sigue siendo una magnífica pensadora en materia de negocios. Pero con el lanzamiento de *House of Cards* y un futuro comercializando títulos en lugar de haciendo ofertas, sabía que necesitábamos a alguien con una dilatada experiencia con los estudios de Hollywood, en parte para compensar mi desconocimiento del mundo del espectáculo. Así que despedí a Leslie, pero ella quería formar parte de nuestra junta directiva, de modo que se ha convertido en una de mis

jefas y ha sido una fantástica directora de la empresa durante muchos años.

Por tanto, el ejercicio de retención es real y directores de todos los niveles de la empresa lo utilizan de manera sistemática. Yo digo a mis jefes, la junta directiva, que no debo recibir un trato distinto. No tienen que esperar a que fracase para sustituirme. Deben hacerlo cuando tengan a un posible consejero delegado que probablemente será más eficaz. Me parece motivador tener que defender mi posición cada trimestre, e intento mejorar para mantener la ventaja.



En Netflix puede ocurrir que alguien se esfuerce al máximo para dar lo mejor de sí y ayudar a la empresa a prosperar, obtener unos resultados bastante buenos y un día llegar a la oficina y, ¡bum!, ya no estar en el puesto. No porque hubiera una crisis económica inevitable o grandes despidos imprevistos, sino porque sus resultados no son tan buenos como su jefe esperaba. Su rendimiento solo es aceptable.

En la introducción comentábamos algunas de las diapositivas más controvertidas de la «Presentación de la Cultura de Netflix», que explica la filosofía de Reed:

**Como cualquier empresa,
intentamos contratar bien**

NETFLIX

A diferencia de muchas empresas,
nosotros ponemos en práctica:

«Un rendimiento adecuado comporta
una indemnización generosa»

NETFLIX

Los demás deberían recibir una indemnización generosa ahora, para que podamos buscar para ese puesto a una estrella

**El ejercicio de retención
que utilizan los directivos:**

¿Por cuál de mis trabajadores lucharía a fin de retenerlo en Netflix si me dijera que se va para ocupar un puesto similar en otra empresa del sector?

NETFLIX

Estas diapositivas plantean interrogantes complejos. Para asegurarnos de que Reed responde a estas preguntas, organizaremos el resto de este capítulo como si fuera una entrevista:

Entrevista con Reed

Pregunta 1

Según Neil Hunt, el antiguo director de Producto, el lema «Somos un equipo, no una familia» ha provocado controversia en Netflix desde sus primeros días. Hunt recuerda:

En 2002, Reed organizó una reunión de la directiva en Half Moon Bay, donde subrayó que debíamos hacer el mismo ejercicio riguroso que él y Patty habían llevado a cabo cuando prepararon los despidos. Debíamos preguntarnos de manera constante qué empleados no eran ya la mejor opción para su puesto y, si no podían ser esa «mejor opción» después de recibir una crítica constructiva, tendríamos que armarnos de valor para despedirlos.

Me quedé atónito. Hablé con el grupo sobre la diferencia entre los

pingüinos y los elefantes. Los pingüinos abandonan a los miembros de su grupo que son débiles o tienen dificultades, mientras que los elefantes se solidarizan con ellos y los cuidan hasta que recobran la salud. «¿Alguien está proponiendo que es preferible ser pingüinos?», pregunté.

Reed, ¿no te preocupa que Netflix sea como los pingüinos insensibles de la historia de Neil? Perder el trabajo no es poca cosa. Tendrá un impacto en la situación económica, la reputación, la dinámica familiar y la carrera profesional de quienes despidamos. Algunos son inmigrantes y, sin trabajo, podrían deportarlos. Tú eres muy rico, por supuesto, así que perder el salario no te quitaría el sueño, pero no es el caso de la mayoría de nuestros empleados.

Me pregunto, incluso, si es ético despedir a alguien que está dándolo todo pero no cosecha unos resultados increíbles.

Respuesta 1



Pagamos a nuestros empleados el mejor salario del mercado para su perfil profesional, así que están muy bien remunerados. Parte de ese acuerdo estipula que formarán parte del equipo mientras sean el mejor jugador para esa posición. Entienden que las necesidades de nuestra empresa cambian rápidamente y que esperamos de ellos un rendimiento extraordinario. Por tanto, la persona que decide unirse al equipo de Netflix acepta nuestro sistema, consistente en una densidad de talento elevada. Somos transparentes en lo que respecta a nuestras tácticas, y a muchos empleados les encanta verse rodeados de compañeros con tanta calidad y aceptan de buen grado el consiguiente riesgo laboral. Otros quizá prefieran la seguridad a largo plazo y decidan no incorporarse a Netflix. Así que, sí, creo que nuestro sistema es ético. Además, es muy popular entre la mayoría de nuestros empleados.

Dicho esto, como nuestro nivel de exigencia es tan alto, si dejamos a alguien sin trabajo en Netflix, nos parece justo pagarle lo suficiente para que empiece su siguiente proyecto. A todas las personas a las que despedimos les ofrecemos una cuantiosa indemnización, suficiente para cuidar de ellos y su familia hasta que consigan otro empleo. Cada vez que prescindimos de alguien, le pagamos el salario de varios meses, que van de los cuatro en el caso de un colaborador individual a los nueve en el de un vicepresidente. Por eso decimos:

UN RENDIMIENTO ADECUADO COMPORTA UNA

INDEMNIZACIÓN GENEROSA

Para algunos, esos costes resultarán prohibitivos. Y probablemente tengan razón, si no fuera por nuestros esfuerzos para eliminar procesos de control innecesarios.

En muchas empresas de Estados Unidos, cuando un directivo decide despedir a alguien, se le pide que inicie un proceso denominado Plan de Mejora del Rendimiento (PMR). Eso significa que el directivo debe documentar las conversaciones semanales que mantiene con el empleado en cuestión durante varios meses y demostrar por escrito que este no ha hecho progresos pese a las críticas a su trabajo. Los PMR rara vez ayudan a los empleados a mejorar y demoran el despido muchas semanas.

Los PMR se crearon por dos razones. La primera es impedir que alguien pierda su empleo sin recibir críticas constructivas y la oportunidad de mejorar. Pero en Netflix, con nuestra cultura de la sinceridad, la gente recibe muchas críticas a diario. Antes de despedir a un empleado este debe haber oído clara y periódicamente lo que tiene que hacer para mejorar.

La segunda razón es proteger a la empresa de una demanda. Para que los empleados que se van reciban una generosa indemnización, pedimos que firmen un acuerdo en el cual declaran que no nos demandarán. Casi todos aceptan. Reciben una buena suma de dinero y pueden centrarse en el próximo paso de su carrera.

Por supuesto, los PMR son caros. Cuando se somete a alguien a un PMR de cuatro meses, son cuatro meses en los que habrá que pagar a un trabajador que no rinde, y el responsable técnico y el departamento de Recursos Humanos perderán muchas horas llevando a cabo y documentando el proceso. En vez de invertir ese capital en un PMR prolongado, es preferible dárselo al empleado en forma de una atractiva y cuantiosa indemnización por adelantado, decirle que es una pena que no haya funcionado y desearle lo mejor en su siguiente proyecto.

Pregunta 2



En la película *Los juegos del hambre* hay una escena en la que Katniss, la protagonista adolescente interpretada por Jennifer Lawrence, aparece vestida de camuflaje en una pequeña plataforma y observa a sus competidores. Veinticuatro jóvenes en edades comprendidas entre doce y dieciocho años han sido seleccionados para un programa televisivo que los enfrentará entre sí. Solo uno de los participantes ganará y el resto morirá. Para vivir, hay que asesinar a la competencia.

Cuando empecé con las entrevistas en Netflix, imaginaba que la oficina se parecería mucho a *Los juegos del hambre*. Cualquier deportista de un equipo profesional sabe que para que alguien gane otros deben perder: es necesario

competir por el puesto.

También había leído acerca de prácticas similares que en el pasado utilizaban empresas como Microsoft y que ahora se consideran las causantes de una competencia interna perjudicial. Por ejemplo, hasta 2012 se pedía a los directivos de Microsoft que puntuaran a sus empleados en una escala de menor a mayor rendimiento y se animaba a despedir a quienes se hallaran en la parte baja.

En un artículo de *Vanity Fair* titulado «Microsoft's Lost Decade» [La década perdida de Microsoft], el periodista Kurt Eichenwald citaba a un empleado:

Al formar parte de un equipo de diez personas, el primer día uno entraba sabiendo que, por buenos que fueran todos, dos obtendrían una valoración magnífica; siete, una valoración mediocre; y uno, una valoración terrible. Eso lleva a los empleados a centrarse en competir entre sí en lugar de competir con otras empresas.

Al parecer, un programador de Microsoft declaró:

La gente sabotea abiertamente las iniciativas de los demás. Una de las cosas más valiosas que aprendí fue aparentar cortesía a la vez que ocultaba suficiente información a mis compañeros para que no me superaran en la clasificación.

¿Por qué iba a ser diferente el equipo, que no familia, de Netflix? Yo me esperaba que sus trabajadores también se apuñalaran por la espalda para conservar su puesto. En realidad, no me encontré con eso durante las entrevistas.

Reed, teniendo en cuenta lo difícil que es conseguir y mantener un puesto en el equipo de Netflix, ¿cómo se consigue mantener a raya la competencia interna?

Respuesta 2



Incitar accidentalmente la competencia interna es una auténtica preocupación para empresas

que, como la nuestra, quieren aumentar su densidad de talento. Muchas han impuesto procesos y normativas para alentar a sus directivos a deshacerse de los empleados mediocres y han caído en sistemas que, sin quererlo, avivan la competencia interna. Lo peor es el denominado *stack ranking*, también conocido como «curva de la vitalidad» o, más coloquialmente, *rank-and-yank*.

El artículo de *Vanity Fair* que Erin ha citado más arriba expone una versión del *stack ranking*. GE y Goldman Sachs también han probado sistemas de ese tipo para aumentar la densidad de talento. Jack Welch, tal vez el primer consejero delegado que utilizó el método, animaba a los directivos de GE a calificar a sus empleados cada año y desprenderse del 10 por ciento más bajo para que los niveles de rendimiento siguieran siendo altos.

En 2015, *The New York Times* publicaba que GE, al igual que Microsoft en 2012, había prescindido del método de evaluación. Como cabría esperar, el *stack ranking* sabotea la colaboración y acaba con la alegría del trabajo grupal productivo.

Nosotros animamos a nuestros jefes y directivos a aplicar el ejercicio de retención con frecuencia. Pero no tenemos cuotas de despidos ni un sistema de calificación. El *rank-and-yank*, o «hay que despedir a un X por ciento del equipo», es precisamente el tipo de proceso normativo que intentamos evitar. Y lo que es más importante: esos métodos hacen que los directivos despidan a empleados mediocres, pero al mismo tiempo acaban con el trabajo en equipo. Yo quiero que nuestros mejores empleados compitan con los rivales de Netflix, no entre sí. Con el *rank-and-yank*, lo que se gana en densidad de talento se acaba perdiendo porque se genera una menor colaboración.

Por suerte, no hay razón para elegir entre una elevada densidad de talento y una estrecha colaboración. Con el ejercicio de retención podemos conseguir ambas cosas. Eso es porque existe un aspecto crucial que nos distingue de un equipo profesional. En el equipo de Netflix no hay un número fijo de puestos. Nuestro deporte no sigue un reglamento y no ponemos límites al número de gente con la que jugamos. Un empleado no tiene que perder para que otro gane. Por el contrario, cuanta más excelencia tengamos en el equipo, más conseguimos. Cuanto más conseguimos, más crecemos. Cuanto más crecemos, más puestos añadimos a nuestra plantilla. Cuantos más puestos añadimos, más espacio hay para los talentos productivos.

Pregunta 3



Un número de la revista *The Week* publicado en noviembre de 2018 incluía un artículo titulado «La cultura del miedo en Netflix». En él se cita a Rhett Jones, de la web tecnológica Gizmodo, que acusa a Netflix de «franqueza brutal, jerga propia y un miedo constante». Menos de un mes antes, Shalini Ramachandran y Joe Flint

escribieron un artículo en *The Wall Street Journal* a partir de entrevistas con empleados de Netflix: «En una reunión que mantuvieron a finales de la primavera varios directivos de relaciones públicas de Netflix, uno de ellos mencionó que cada día que va a trabajar teme que lo despidan».

Yo también descubrí en mis entrevistas que algunos trabajadores de Netflix hablaban abiertamente de un temor constante a perder su trabajo. Una era Marta Munk de Alba, encargada de selección de personal de la oficina de Amsterdam. Es licenciada en Psicología y dejó España para instalarse en los Países Bajos en 2016, donde se unió al equipo de recursos humanos de Netflix. Esta es su historia:

Durante los primeros meses, me aterraba que mis compañeros descubrieran que no era digna de su equipo estrella y perder mi trabajo. Veía de cerca la calidad de mis colegas y pensaba: «¿Realmente este es mi sitio? ¿Cuánto tardarán en darse cuenta de que soy una impostora?». Cada mañana me montaba en el ascensor a las ocho en punto y, cuando pulsaba el botón, era como un gatillo. Se me cortaba la respiración. Estaba convencida de que, cuando se abrieran las puertas, encontraría a mi jefe esperando al otro lado para despedirme.

Creía que, si perdía mi trabajo, perdería la oportunidad más importante de mi vida. Trabajaba como una loca hasta altas horas de la noche y me esforzaba más que nunca, pero el miedo seguía ahí.

Derek, ahora directivo de Netflix, aportó otro ejemplo:

Durante mi primer año en Netflix, me preguntaba a diario si me despedirían. En nueve meses no abrí mis cajas, porque estaba convencido de que el día que lo hiciera sería aquel en que perdería mi trabajo. No me pasaba solo a mí. Mis compañeros hablaban continuamente del ejercicio de retención. Cuando íbamos en taxi o almorzábamos, el principal tema de conversación siempre era perder el empleo, los despedidos recientes y los probables, y si también prescindirían de nosotros. Hasta que mi jefe me ascendió a director no me di cuenta de cuán infundados eran mis temores.

Está claro que el ejercicio de retención aumenta la densidad de talento, pero

también genera preocupación. Los empleados mencionan sensaciones que van desde «ligera preocupación» hasta «terror ocasional» ante la posibilidad de que los echen del equipo.

Reed, ¿qué se hace para mitigar la cultura del miedo en Netflix?

Respuesta 3



En el *rafting* en aguas bravas te enseñan a mirar el agua transparente y segura que hay junto al peligroso agujero que se va a esquivar. Los expertos han descubierto que cuando se mira hacia aquello que se quiere evitar desesperadamente, en realidad es más probable que se reme directo hacia allí. De manera similar, en Netflix decimos a todos nuestros empleados que es mejor concentrarse en aprender, en el trabajo en equipo y en los logros. Si una persona se obsesiona con el riesgo de que la despidan (o si un deportista se obsesiona con el riesgo de sufrir una lesión) no puede actuar con confianza, y cabe esperar que eso ocasione los mismos problemas que intentábamos eludir.

Activación del ejercicio de retención

En Netflix tomamos dos medidas para minimizar el miedo en la oficina.

La primera es que cualquier empleado que sienta una ansiedad como la de Marta y Derek puede utilizar lo antes posible la denominada «Activación del ejercicio de retención». Eso suele mejorar la situación.

Cosiste en formularle al jefe en una reunión individual la siguiente pregunta:

«SI ME PLANTEARA IRME, ¿HASTA QUÉ PUNTO LA EMPRESA INTENTARÍA HACERME CAMBIAR DE OPINIÓN?»

Cuando se obtenga la respuesta, se sabrá exactamente en qué situación se está. Chris Carey es programador informático en la oficina de Netflix en Silicon Valley y uno de los muchos trabajadores que plantean esa pregunta con frecuencia:

Cuando le formulo a mi jefe la pregunta de activación del ejercicio de retención, hay tres resultados posibles.

Uno, que me diga que pelearía para mantenerme en la empresa. En ese caso, cualquier temor que tuviera sobre mi rendimiento desaparecerá de inmediato. Eso es bueno.

Dos, que mi jefe me dé una respuesta ambigua con una crítica constructiva clara sobre cómo mejorar. Eso también es bueno, porque me ha dicho lo que necesito hacer para sobresalir en mi puesto.

Tres, si mi jefe cree que no pelearía mucho por conservarme, puede que le haya hecho ver algo negativo en mi rendimiento que antes no saltaba a la vista. Eso hace que formular la pregunta resulte un poco intimidatorio. Aun así, es bueno, porque da pie a una conversación clara sobre si el puesto es adecuado para mis aptitudes y me evita la sorpresa de oír una mañana que he perdido mi empleo.

Cuando Chris empezó en Netflix, prometió activar el ejercicio de retención cada mes de noviembre para que nunca lo pillaran por sorpresa.

Soy programador y me hace sumamente feliz pasarme el 95 por ciento del tiempo con la cabeza inmersa en códigos informáticos. Cuando llevaba un año en Netflix, estaba encantado de dedicarme por entero a la programación y pregunté a mi jefe: «Paul, ¿lucharías por retenerme si te dijera que me voy?». Su respuesta fue un sonoro «sí». Fue fantástico.

Más adelante heredé un proyecto en el que también me dedicaba a programar, pero teníamos empleados en Netflix que utilizaban la herramienta que yo estaba desarrollando. En varias ocasiones, Paul propuso que organizara entrevistas para sondear a los usuarios internos, pero padezco cierta ansiedad social, así que, en lugar de las reuniones, preferí echar mano de mi intuición para mejorar el producto.

Cuando llegó el mes de noviembre, volví a plantear a Paul la pregunta de activación del ejercicio de retención. Aquella vez, la respuesta fue menos positiva: «En este momento no sé si lucharía por retenerte. Tal vez quieras volver a tu ocupación anterior, donde destacabas. Pero este puesto exige interactuar más con nuestros usuarios. Para conservar el trabajo, tendrás que dirigir grupos de análisis y hacer presentaciones. Eso te sacará de tu zona de confort, y no sé si lo conseguirás».

Decidí arriesgar. Me esforcé mucho. Asistí a clases online de presentación y practiqué delante de mis vecinos. El día de mi primera presentación en

Netflix, me levanté a las seis de la mañana, pasé cuatro horas montando en monociclo, me duché y fui directo a la sala de reuniones para la presentación de las once. Mi objetivo era aliviar mi ansiedad con ejercicio y no darme tiempo para ponerme demasiado nervioso. Para las reuniones del grupo de análisis probé otros métodos, por ejemplo, videos introductorios a fin de minimizar el tiempo que tendría que hablar delante de todos.

Aún era mayo, pero volví a incluir el ejercicio de retención en la agenda. Necesitaba saber si mi trabajo peligraba. «¿Lucharías por retenerme?», pregunté a Paul.

Este me miró a los ojos y dijo: «Te considero extraordinario en el 90 por ciento de tus tareas. Has demostrado ser innovador, meticuloso y trabajador. Para el 10 por ciento restante has sido capaz de incorporar las críticas y lo estás haciendo bien. Puede que tengas que seguir obligándote a interactuar más con los usuarios internos, pero estás realizando un trabajo de alto nivel. Si me dijeras que te vas, pondría mucho empeño en que te quedaras».

Las tres veces que Chris formuló la pregunta a Paul, obtuvo información importante. La primera respuesta fue agradable para Chris, pero no le aportó demasiado valor. La segunda le resultó la más estresante, pero le brindó un plan de acción claro. La tercera le corroboró que sus esfuerzos estaban teniendo recompensa.

La segunda técnica que utilizamos para atenuar el miedo a perder el trabajo es la «entrevista postsalida».

Entrevista postsalida

No hay nada más inquietante que el hecho de que algún miembro del equipo desaparezca de la plantilla y no se sepa cómo se tomó la decisión o cuántas advertencias recibió. La máxima preocupación de la gente cuando se entera de que han despedido a un compañero es si esa persona recibió críticas o si la rescisión del contrato fue repentina.

Yoka, una especialista en contenidos de nuestra oficina de Tokio, cuenta su historia. Su anécdota es especialmente potente, ya que las empresas japonesas suelen ofrecer empleo de por vida. Incluso a día de hoy es raro que se despidan a un trabajador en Japón. Muchos de nuestros empleados japoneses jamás

han visto que un compañero pierda su puesto de trabajo:

Mi compañera más directa, Aika, trabajaba para un hombre llamado Haru, que no era un buen jefe. Aika y todo su equipo sufrían con su liderazgo. Yo esperaba que ocurriera algo, pero cuando Haru perdió su trabajo, me sorprendió mi reacción.

Una mañana llegué a la oficina un poco más tarde de lo habitual. Era enero y había nieve en la carretera. Aika se presentó delante de mi mesa con la cara sonrojada. «¿Te has enterado de lo que ha ocurrido?» Jim, el jefe de Haru, había venido desde California y se había reunido con él a primera hora de la mañana, antes de que los demás entraran. Cuando Aika llegó, Jim había despedido a Haru y este ya estaba guardando sus cosas en cajas y preparándose para decir adiós. Haru se iría y no volveríamos a verlo. Me eché a llorar. No me sentía unida a él, pero no pude evitar pensar: «¿Y si un día llego y alguien está esperándome para despedirme?». Lo único que necesitaba saber era si Haru había recibido críticas y, de ser así, qué le habían dicho. ¿Se esperaba aquello?

La mejor respuesta ante una tesitura difícil como esta es arrojar luz sobre la situación para que todo el mundo pueda gestionarla abiertamente. Cuando alguien decide explicar sin ambages lo ocurrido, su claridad y franqueza aliviarán los temores del grupo. Retomemos la historia de Yoka:

Me enteré de que había una reunión a las diez de la mañana con el equipo de Haru y con cualquiera que hubiera trabajado con él o tuviera preguntas que formular. Unas veinte personas se sentaron en torno a una gran mesa ovalada. El grupo estaba muy callado. Jim detalló los puntos fuertes y débiles de Haru, y explicó por qué creía que ya no era la mejor opción para su puesto. Nos quedamos en silencio unos instantes. Jim preguntó si teníamos alguna duda, y yo levanté la mano y quise saber cuántas críticas había recibido Haru y si le habían sorprendido. Jim explicó las conversaciones que habían mantenido él y Haru las semanas anteriores. Dijo que Haru estaba muy preocupado y, pese a las críticas, pareció un tanto sorprendido.

Tener información me tranquilizó un poco y me ayudó a pensar en cómo gestionar mis emociones. Llamé a mi jefa en California y le dije que si alguna vez se le pasaba por la cabeza despedirme deseaba que fuera franca

conmigo. Le hice prometerme que si un día quiere prescindir de mí no lo hará por sorpresa.

Reuniones como la que Jim organizó ayudaron a quienes trabajaban directamente con un empleado despedido a procesar lo ocurrido y encontrar respuestas a sus preguntas.

El recuento final



La mayoría de las empresas hacen lo posible para minimizar los movimientos de plantilla. Cuesta dinero encontrar y formar a personal nuevo, así que la tradición apunta a que resulta más barato mantener a los miembros actuales del equipo que buscar a otros. Pero Reed no presta demasiada atención al índice de rotación de personal, pues cree que los costes de sustitución no son tan importantes como garantizar que cada puesto esté ocupado por la persona adecuada.

Por tanto, teniendo en cuenta la importancia del ejercicio de retención, ¿a cuántos empleados despiden Netflix cada año?

Según el «Informe de Referencia de Capital Humano» de Society for Human Resource Management, la rotación de personal media en Estados Unidos durante los últimos años ha rondado el 12 por ciento de rotaciones voluntarias (personas que deciden abandonar la empresa por voluntad propia) y el 6 por ciento de involuntarias (personas a quienes se despidió), lo cual asciende a un total del 18 por ciento. En el caso de las empresas de tecnología, la rotación anual media se acerca más al 13 por ciento y, en el caso de las empresas de comunicación y entretenimiento, al 11 por ciento.

Durante el mismo período, las marchas voluntarias en Netflix se han mantenido en un 3-4 por ciento (bastante por debajo de la media del 12 por ciento, lo cual significa que no muchos deciden irse) y en el 8 por ciento en el caso de las involuntarias (es decir, que los despidos en Netflix superan en un 2 por ciento la media del 6 por ciento), lo cual supone un total del 11-12 por ciento de rotación anual... que es, más o menos, la media del sector. Al

parecer, no hay mucha gente por la que los directivos de Netflix no lucharían.

El séptimo punto



El ejercicio de retención ha ayudado a elevar la densidad de talento en Netflix a un nivel rara vez visto en otras empresas. Si cada director piensa detenidamente y de manera periódica si cada empleado del equipo es la mejor opción para ese puesto y sustituye a quien no lo es, el rendimiento en toda la organización se dispara a nuevas cotas.

► CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 7

- Para alentar a los directivos a ser estrictos con el rendimiento hay que enseñar a utilizar el ejercicio de retención: «Si uno de mis empleados me dijera que quería ocupar un puesto similar en otra empresa, ¿lucharía para retenerlo?»
- Evitar sistemas como el *stack-ranking*, ya que generan competencia y desincentivan la colaboración.
- Para una cultura de la productividad, un equipo deportivo profesional es una metáfora más adecuada que la familia. Enseñar a los directivos a generar sentimientos de compromiso, cohesión y camaradería en el equipo a la vez que siguen tomando decisiones difíciles para garantizar que cada posición la ocupe el mejor jugador.
- Cuando se decide despedir a alguien, en lugar de someterlo a un PMR que es humillante y costoso para la empresa, es preferible dar todo ese dinero al empleado en forma de indemnización generosa.
- La desventaja de una cultura de la productividad es el temor que los empleados pueden sentir de que su trabajo esté en la cuerda floja. Para atenuar ese temor hay que animarlos a utilizar la activación del ejercicio de retención con los directores: «¿Hasta qué punto intentarías hacerme cambiar de opinión si yo le planteara dejar la empresa?».
- Cuando se despide a un empleado, se debe hablar abiertamente de la despedida con la plantilla y responder con sinceridad a sus preguntas. Eso aliviará a los despedidos y aumentará su confianza en la empresa y sus directivos.

Hacia una cultura de la libertad y la responsabilidad

Hemos puesto en práctica el ejercicio de retención. ¡Enhorabuena! Ahora ya contamos con una plantilla productiva que es la envidia de la competencia. Con tanta densidad de talento, la empresa está destinada a crecer, y cuando se incorpore gente nueva al equipo habrá que ayudarlos a adaptarse a nuestra manera de trabajar. A medida que hemos ido creciendo, en Netflix hemos descubierto que es especialmente difícil mantener el alto grado de sinceridad que constituye uno de los cimientos fundamentales de nuestro éxito. La sinceridad es como ir al dentista: mucha gente la evita si puede. En el próximo capítulo profundizaremos en un par de tácticas sencillas para que el nivel de sinceridad en la empresa se mantenga elevado en todo momento.

MAXIMIZAR LA SINCERIDAD...

Un círculo de críticas constructivas



Hay una directriz de Netflix que, si se practicara al pie de la letra, obligaría a todo el mundo a ser radicalmente sincero o radicalmente discreto: «Decir de una persona solo lo que se le diría a la cara». Cuanto menos hablamos de la gente a espaldas de ella, más erradicamos unas habladurías que generan ineficacia y malos sentimientos y más podemos lavarnos las manos ante algo tan desagradable como los llamados «juegos políticos de oficina». Cuando trabajaba en Netflix, intentaba respetar las normas de la cultura de la empresa. Esta norma en particular era más difícil de lo que parecía.

Estaba llevando a cabo entrevistas en Silicon Valley. Siguiendo las directrices de Bart, el director de Relaciones Públicas, la mayoría de los entrevistados no paraban de contar historias y dar sus puntos de vista. Heidi era la excepción. Cuando llegué, estaba sentada a su mesa hablando con dos compañeros y volvió la cabeza como si no me esperara, lo cual me obligó a tratar de captar su atención. Su actitud era más que distante, rayana en la

hostilidad. Respondió a mis preguntas con monosílabos y puse fin a la entrevista antes de tiempo.

Mientras esperábamos el ascensor, Bart y yo intercambiábamos impresiones. «No ha servido de nada. Es obvio que no se había preparado y no quería hablar conmigo», protesté. A media frase vi de soslayo a Heidi recorriendo un pasillo contiguo situado a menos de dos metros de nosotros. No sé si oyó lo que dije, pero eso no impidió que en mi cerebro se encendieran en letras de neón las palabras: «DECIR DE UNA PERSONA SOLO LO QUE SE LE DIRÍA A LA CARA». Lo de la cultura de Netflix estaba resultando complicado. La mayoría de la gente pasa buena parte del día hablando a espaldas de otros. Por lo visto, yo incluida.

Pregunté a Bart cuál habría sido la respuesta correcta en Netflix. Difícilmente podría haber concluido la reunión diciendo a Heidi: «Gracias por los ocho minutos que me has dedicado, pero desde luego no te has preparado y parece que no te interesa».

Bart me miró como si yo fuera un ganso que se hace pasar por un pato: «Solo has entrevistado a Heidi una vez, así que tu crítica no ayudaría al proyecto. Si trabajaras para Netflix y volvieras a reunirte con ella, intentarías facilitarle información antes de la siguiente entrevista y probablemente incluirías una reunión de valoración en su calendario». Entonces Bart demostró quién era el verdadero pato: «Necesitaré que Heidi se entreviste con otros guionistas en el futuro. Yo mismo le haré la valoración».

Pero en Netflix no todo el mundo se siente tan cómodo como Bart a la hora de iniciar valoraciones.

Ir al dentista



Decir que la empresa valora la sinceridad es una cosa, pero mantenerla resulta más complicado cuando la compañía crece, se incorpora personal nuevo y las relaciones son más numerosas. Me percaté del problema durante una reunión con un director que llevaba casi un año en Netflix. Me dijo: «Cuando me contrataron, todo el mundo me advirtió de que recibiría muchas críticas, pero he estado un tiempo en Netflix y no ha ocurrido nunca».

Seguía preocupado por aquello cuando llegué a una visita rutinaria con mi dentista, que empezó a hurgarme en un molar: «Tiene que venir más a menudo a hacerse revisiones. En la parte trasera hay rincones a los que no llega cuando se cepilla».

La sinceridad es como ir al dentista. Aunque animes a todo el mundo a cepillarse los dientes a diario, algunos no lo harán. Aun así, puede que los que sí lo hacen no lleguen a los rincones incómodos. No puedo asegurar que la sinceridad que fomentamos se dé cada día, pero sí que contamos con mecanismos periódicos para que la mayoría de las críticas salgan a la luz. En 2005 nos propusimos encontrar herramientas a las que nuestros empleados pudieran recurrir para hacer y recibir críticas sinceras que no surgieran de forma natural en el día a día.

La elección obvia habrían sido las evaluaciones anuales de rendimiento. Últimamente se ha puesto de moda prescindir de ellas, pero en 2005 casi todas las empresas las utilizaban. Con ese sistema, el jefe plasma por escrito las virtudes y los defectos del empleado, así como una puntuación general de su rendimiento, y se reúne con él para repasar la evaluación.

Nosotros nos opusimos a las evaluaciones de rendimiento desde el principio. El primer problema es que la valoración es unidireccional: de arriba abajo. La segunda dificultad es que con una evaluación de rendimiento solo se reciben críticas de una persona: el jefe. Esto contradice directamente nuestro lema «No hay que aspirar a complacer al jefe». Yo quiero que la gente reciba críticas no solo de sus superiores directos, sino de cualquiera que tenga algo que decir. La tercera cuestión es que las empresas suelen basar las evaluaciones de rendimiento en objetivos anuales. Pero en Netflix los empleados y sus directivos no imponen objetivos anuales ni ICR (Indicadores Clave de Rendimiento). Asimismo, muchas empresas utilizan las evaluaciones de rendimiento para determinar los aumentos salariales, pero en Netflix basamos los sueldos en los mercados, no en el rendimiento.

Buscamos un mecanismo que animara a todo el mundo a ofrecer críticas al compañero que deseara, que reflejara el grado de sinceridad y transparencia que intentábamos cultivar y que fuera coherente con nuestra cultura de la libertad y la responsabilidad. Después de mucha experimentación, actualmente utilizamos dos procesos de manera habitual.

1. Dar el nombre: otro tipo de evaluación de 360 grados

Cuando probamos por primera vez las evaluaciones de 360 grados, las hacíamos como todo el mundo. Cada empleado elegía a varias personas de las cuales quería recibir una crítica y estas redactaban el informe anónimamente, puntuando a ese empleado en una escala del 1 al 5 en varias categorías y dejando sus comentarios. Para estos últimos utilizábamos el formato «Empezar a, Parar de, Continuar con», lo cual permitía que la gente no se limitara a darse palmadas en la espalda y ofreciera críticas concretas y factibles.

Parte del equipo directivo creía que, teniendo en cuenta nuestra cultura de la sinceridad, no necesitábamos ofrecer la posibilidad del anonimato, pero a mí me parecía importante. Ante la sinceridad que reinaba en la oficina, si alguien decidía no criticar abiertamente a un compañero debía de ser por algo. Tal vez a la gente le preocupaba que hubiera represalias. En mi opinión, ofrecer la posibilidad del anonimato sería un formato más seguro y haría que todos se sintieran más cómodos dejando comentarios.

Pero la primera vez que llevamos a cabo evaluaciones de 360 grados ocurrió algo curioso. Se impuso nuestra cultura empresarial. Varias personas, incluida Leslie Kilgore, se sentían demasiado incómodas dejando comentarios sin dar su nombre. «Me parecía ingenuo decir a nuestros empleados durante todo el año que se criticaran unos a otros y, llegado el momento de la evaluación de 360 grados, que fingieran que los comentarios provenían de una fuente secreta —explicaba Leslie—. Al fin y al cabo, todo lo que escribía ya se lo había dicho. Yo hacía lo que parecía natural en nuestro ambiente: plasmaba la crítica por escrito y la firmaba.»

Cuando me conectaba para dejar mis críticas a los demás, yo también me sentía incómodo, sabiendo que podía decir lo que quisiera y nadie sabría que era yo. Todo tenía un aire de deshonestidad y secretismo que era contrario a la cultura que intentaba cultivar.

Tras recibir los informes de la evaluación de 360 grados de aquel año y empezar a leer los comentarios que los empleados me habían dejado, mi incomodidad con el anonimato se magnificó. Quizá a algunos les preocupaba

poner por escrito una crítica demasiado específica y que se reconociera al autor, así que enmascaraban sus observaciones con oblicuidad. Algunos comentarios eran tan vagos que apenas los entendí:

«Parar de: enviar mensajes confusos sobre determinados temas»;
«Parar de: mostrar insensibilidad cuando estás rechazando una idea porque tal vez no funcione».

No tenía ni idea de a qué se referían. Desde luego, me resultaba imposible poner en práctica esas críticas. ¿En qué iban a ayudarme? Como no conocía al autor de los mensajes, no podía hacer un seguimiento y pedir aclaraciones. Además, el anonimato alentó a algunos a despacharse con una bajeza y un sarcasmo tales que no ayudaban a nadie. Una directora me enseñó un comentario que había recibido: «Ígor te gana en entusiasmo». Ígor es un burrito que aparece en algunos de los libros infantiles de *Winnie the Pooh* y siempre está deprimido. ¿Qué utilidad tiene un comentario de ese tipo?



La estrategia de Leslie caló. La segunda vez que Netflix llevó a cabo la evaluación de 360 grados, la mayoría de los empleados decidieron añadir su nombre por iniciativa propia. Eso supuso que los pocos que mantuvieron el anonimato fueran fáciles de reconocer. «Si pedías a siete personas que te hicieran una crítica y cinco facilitaban su nombre, era bastante sencillo adivinar cuál de los otros dos había dicho qué», recordaba Leslie.

La tercera vez, todo el mundo decidió incluir su nombre. «Me pareció más adecuado —afirmó Leslie—. La gente iba directa hasta la mesa de quien había realizado la crítica y entablaba conversación. Estas acababan siendo más valiosas que el contenido del informe 360.»

Leslie, Reed y el equipo directivo no percibieron una pérdida manifiesta de franqueza cuando las críticas dejaron de ser anónimas. Leslie considera que ello «obedecía a que Netflix ya había invertido mucho tiempo en crear una cultura empresarial de la sinceridad».

Muchos aseguran que la calidad de las críticas era mayor, ya que los empleados sabían que los comentarios serían reconocidos como suyos.

Este es un comentario 360 que Reed ha recibido no hace mucho. Es

básicamente la misma queja que recibió en 2005, pero esta vez la persona aporta ejemplos y deja su nombre, lo cual convierte sus observaciones en algo concreto y realizable:

No me gusta verte demasiado seguro de ti mismo, e incluso agresivo o desdeñoso con otros puntos de vista, cuando estás defendiendo una postura. Eso me pareció cuando abogabas por trasladar a Japón a los empleados de Singapur que trabajaban con Corea. Es sumamente valioso que preguntes y estés abierto a cambios radicales, pero durante todo el proceso de diligencia debida es como si ya estuvieras determinado a obtener cierto resultado y despreciaras los argumentos en contra. Firmado: Ove.



Recuerdo con precisión las conversaciones a las que Ove hace referencia, lo cual significa que puedo adaptarme favorablemente en futuras situaciones. Y lo que es más importante: al saber quién realizó la crítica, pude hacer un seguimiento con Ove y obtener más información. Ahora llevamos a cabo las evaluaciones de 360 grados cada año y solicitamos a todos los empleados que firmen sus comentarios. Ya no les pedimos que se califiquen en una escala del 1 al 5, pues no vinculamos el proceso a aumentos salariales, ascensos o despidos. El objetivo es ayudar a todos a mejorar, no incluirlos en categorías. La otra mejora importante es que ahora cada persona puede hacer críticas a tantos compañeros como quiera y en cualquier nivel de la organización, y no solo a subordinados, como los directores, o a varios compañeros de equipo que hayan solicitado críticas. En Netflix, la mayoría de la gente realiza críticas a un mínimo de diez colegas, si bien lo habitual son treinta o cuarenta. En el informe de 2018 yo recibí comentarios de setenta y una personas.

Lo más importante es que las evaluaciones de 360 grados abiertas propician un valioso debate. Yo comparto sistemáticamente los comentarios que recibo con mis subordinados directos y estos hacen lo propio con sus equipos hasta los niveles inferiores de la jerarquía. Esto no solo fortalece la sensación de transparencia, sino que genera una «responsabilidad inversa» en la que el equipo se siente animado a reprender al jefe por un mal comportamiento recurrente.

A Ted Sarandos le gusta contar esta historia sobre salto con cuerdas

elásticas para ejemplificar ese valor:

En 1997, cuando trabajaba en Phoenix antes de llegar a Netflix, asistí a un acto de empresa, uno de esos en los que vas a reuniones pero también hay actividades que animan al grupo a establecer vínculos y pasarlo bien. En el estacionamiento situado detrás del restaurante había una atracción de salto con cuerdas elásticas. Por quince dólares podías saltar desde una grúa delante de todo el mundo. Nadie lo hizo, pero yo decidí probar. Más tarde, el empleado de la atracción me dijo: «¿Te gustaría saltar otra vez? Te ofrezco un segundo salto gratis». Aquello me despertó la curiosidad. «¿Y a qué viene tanta generosidad?», pregunté, y me respondió: «Quiero que todos los compañeros que te observan boquiabiertos desde el restaurante vean que te has quedado con ganas de hacerlo de nuevo. Si ven que no da tanto miedo, ellos también lo probarán».

Ese es justamente el motivo por el que el líder debe compartir las evaluaciones de 360 grados con sus equipos, en especial los comentarios sinceros sobre las cosas que hace mal. Eso demuestra a todo el mundo que hacer y recibir críticas claras y realizables no es tan aterrador.



Hoy en día es una práctica habitual para los directivos de Netflix. Larry Tanz, vicepresidente de contenidos (el que se entrevistó con Facebook después de que Ted dijera al equipo que atendiera las llamadas de los reclutadores de personal), tiene otra historia sobre una sorprendente reunión que mantuvo en 2014 con Ted durante sus primeras semanas en Netflix:

Los últimos cinco años había trabajado para Michael Eisner, ex consejero delegado de Disney. Digamos que los miembros del equipo de Michael no estábamos haciéndole demasiadas críticas negativas directas. De donde yo venía, el jefe podía ser sincero contigo, pero las críticas a la inversa eran bastante insólitas.

En la segunda reunión con el equipo, Ted empezó recordándonos a los doce que lo formábamos que en unos meses habría una evaluación de 360 grados y que debíamos acostumbrarnos a hacernos críticas sinceras unos a otros. «Aunque no trabajemos juntos —dijo—, tenemos que estar lo bastante

unidos para hacernos críticas sinceras de manera continuada. Acabamos de concluir una ronda de evaluaciones de 360 grados con la plantilla de Reed. Voy a leer las críticas que recibí.»

Estaba confuso. ¿Qué hacía Ted? Un jefe nunca me había contado lo que sus compañeros y sus superiores opinaban de él. Mi conclusión inmediata fue que Ted elegiría cuidadosamente lo que nos decía y oíríamos una versión suavizada. Sin embargo, leyó línea por línea las críticas de Reed, David Wells, Neil Hunt, Jonathan Friedland y de toda la gente. No leyó muchos comentarios positivos, aunque debía de haberlos. Por el contrario, detalló todos los comentarios sobre desarrollo, incluidos los siguientes:

- Cuando no contestas los e-mails de mi equipo, resulta jerárquico y desalentador, aunque sé que no es tu manera de trabajar ni de pensar. Es porque debemos fomentar la confianza, pero necesito que seas generoso con tu tiempo y tus reflexiones para que mi equipo pueda mejorar a tu empresa.
- Tus discrepancias con Cindy, que parecen las de un matrimonio de años, no son el mejor modelo a seguir para el diálogo entre directivos. Es necesario aprender a escuchar y comprender más al otro.
- No esquives los conflictos abiertos dentro del equipo; acaban encontrándose en otras partes y vuelven con más fuerza. Las semillas de los ataques de Janet y el drama del papel de Robert se sembraron hace más de un año. Habría sido mejor hablar directamente con ambos entonces que permitir que sufriera todo el mundo y decayeran los ánimos.

Ted leyó esos comentarios como quien lee la lista de la compra. Me pregunté si, como él, yo tendría el valor de compartir mis críticas con mis subordinados.

Al parecer, lo tenía: «Desde aquella reunión, me esfuerzo en imitar con mi equipo lo que Ted hizo con nosotros, no solo en el momento de la evaluación de 360 grados, sino cada vez que alguien me hace una crítica de desarrollo. Y he aconsejado a los líderes que trabajan para mí que hagan lo mismo con sus equipos».

Aunque el ejercicio de la evaluación de 360 grados instauró las críticas periódicas y muchos decidieron comentarlas una vez que los informes se hacían públicos, ello no garantizaba que estuvieran produciéndose debates abiertos. Si Chris-Ann critica a Jean-Paul que susurrar en las reuniones con clientes perjudica a sus ventas pero Jean-Paul nunca comenta con Chris-Ann u otros esa crítica, se convierte en un secreto. El siguiente proceso de Reed se

instituyó para abordar ese problema.

2. Evaluación de 360 grados en directo



En 2010 habíamos instaurado nuestra versión del proceso 360 por escrito con gran éxito. Sin embargo, teniendo en cuenta las otras medidas que habíamos adoptado para aumentar la transparencia en toda la empresa, creía que podíamos ir más allá, así que realicé algunos experimentos para ver si incrementar dicha transparencia en mi equipo directivo contribuiría a que se propagara por el resto de la organización. Lo primero que probé fue una actividad con mis subordinados directos.

Nos reunimos en el viejo edificio de Netflix en Silicon Valley, situado en el número 100 de Winchester Circle. Era una sala diminuta llamada The Towering Inferno [El Infierno Imponente]. Leslie y Neil formaron pareja y se situaron en una esquina de la sala, Ted y Patty en otra, y así sucesivamente. El ejercicio recordaba un poco a las citas rápidas, pero en este caso se trataba de críticas rápidas. Cada pareja disponía de unos minutos para evaluarse entre sí según el método «Empezar a, Parar de, Continuar con», y luego rotábamos y se creaban parejas nuevas. Después formamos un círculo de ocho personas y expusimos lo que habíamos aprendido. El ejercicio por parejas fue bien, pero el debate grupal fue, con diferencia, la parte más importante de la sesión.

En la siguiente ocasión, fuimos directos al debate en grupo. Decidí llevar a cabo este segundo experimento durante una cena sin nada más en la agenda para no sentirnos apurados. Nos citamos en el restaurante Plumed Horse de Saratoga, un pintoresco pueblo situado cerca de la oficina. Cuando llegamos, los árboles estaban cubiertos de luces, como luciérnagas en un bosque. Al entrar vimos que el restaurante, aparentemente pequeño, se abría como si fuera una extensa cueva que llevaba a un tranquilo reservado.

Ted se ofreció para ser el primero y nos turnamos para trasladarle una crítica utilizando el modelo «Empezar a, Parar de, Continuar con». En aquel momento, Ted era uno de los pocos empleados que residían en Los Ángeles y viajaba a Silicon Valley una vez por semana. Los miércoles entraba a toda prisa en la oficina e intentaba condensar tres días de conversaciones en seis

horas. David, Patty y Leslie criticaron a Ted lo frenético que era su único día en la oficina para todos los demás. «Cuando te vas el miércoles por la tarde, es como si hubiera pasado una lancha motora y dejado una estela gigantesca —explicó Patty—. Es estresante y perturbador para toda la plantilla.»

Yo tenía intención de hablar con Ted de aquello, pero ya no sería necesario. Después de aquella sesión, reorganizó su agenda para pasar más tiempo en Silicon Valley y realizar más gestiones por teléfono antes de sus visitas. Ted se dio cuenta de que sus acciones alteraban a todos, y hablarlo abiertamente lo ayudó a encontrar una alternativa más adecuada.

Las evaluaciones de 360 grados en directo son muy útiles porque los individuos se responsabilizan de su conducta y sus acciones ante el equipo. Teniendo en cuenta la libertad que otorgamos a los empleados, además de un clima en que el propósito no es complacer al jefe, esa corresponsabilidad constituye una red de seguridad. El jefe no dice al empleado qué debe hacer, pero si el empleado actúa de manera irresponsable, recibirá críticas del grupo.

Después le llegó el turno a Patty. Neil dijo: «En las reuniones tus intervenciones son tantas que me resulta imposible decir algo. Tu pasión absorbe todo el aire». Pero Leslie discrepó cuando intervino: «Me sorprenden los comentarios de Neil. Creo que se te da muy bien escuchar, Patty, y siempre estás pendiente de que todo el mundo disponga del mismo tiempo para hablar».

Al final de la velada, cada uno presentó una breve síntesis de sus principales conclusiones. Patty dijo: «Cuando asisto a una reunión con personas más reservadas, como es el caso de Neil, compenso su silencio hablando más. Cuando estoy con gente habladora, como Leslie, no tengo ese problema. En mi equipo hay muchas personas de pocas palabras que no abren la boca durante las reuniones. Empezaré a reservar los últimos diez minutos de cada reunión de media hora para que todos hablen. Si nadie lo hace, nos quedaremos en silencio».

Como yo también soy hablador, no era consciente de que, para algunos, Patty monopolizaba las conversaciones. A mí no se me habría ocurrido hacerle esa crítica, ya que no suele suceder nada parecido cuando hablo con ella. Eso demostró por qué es tan importante que los empleados reciban críticas no solo de sus jefes, sino también de sus compañeros de equipo. La sesión nos ayudó a mí y a todo el grupo a identificar las tensiones del equipo de maneras nuevas e inesperadas. Me di cuenta de que la cena nos había servido para comprender mejor las dinámicas interpersonales que

condicionaban nuestra eficacia colectiva y para trabajar juntos mejorando nuestra colaboración.

Poco después, muchos empleados realizaron el mismo ejercicio con sus respectivos equipos y acabó convirtiéndose en una actividad habitual en toda la empresa. No es obligatorio. Tal vez haya algún trabajador de Netflix que nunca ha participado en una evaluación de 360 grados en directo. Pero nuestros directivos consideran tan valioso el método que, en la actualidad, la gran mayoría de los equipos llevan a cabo algo parecido al menos una vez al año. En este momento entendemos bastante bien el proceso y no nos resulta tan difícil, siempre y cuando se establezca un contexto y se cuente con un buen moderador. Para probar la evaluación de 360 grados en directo, aquí van unos consejos:

Duración y lugar: Una evaluación de 360 grados en directo requerirá varias horas. Es preferible hacerla durante una cena (o al menos que haya comida) y con un grupo reducido. A veces celebramos sesiones con diez o doce personas, pero ocho o menos son más fáciles de gestionar. Para un grupo de ocho personas se necesitarán unas tres horas. Un grupo de doce podría requerir de cinco.

Método: Todas las críticas deberían hacerse y recibirse como un regalo realizable siguiendo las directrices 4A, expuestas en el capítulo 2. El líder tendrá que explicarlo con antelación y controlarlo durante la sesión.

Una crítica positiva realizable (Continuar con) está bien, pero hay que mantenerlas bajo control. Una buena combinación es un 25 por ciento de críticas positivas y un 75 por ciento de desarrollo (Empezar a y Parar de). Deberían desaconsejarse y erradicarse las banalidades no realizables («Te considero un compañero espléndido» o «Me encanta trabajar contigo»).

Inicio: Las primeras interacciones marcarán el tono de la velada. Se debe elegir a una persona que vaya a recibir una crítica dura con amplitud de miras y agradecimiento y a quien vaya a realizar dicha crítica siguiendo las directrices 4A. Con frecuencia, el jefe decide ser el primer receptor de la crítica.

Las evaluaciones de 360 grados en directo funcionan gracias a nuestra elevada densidad de talento y nuestra política de «nada de genios arrogantes». Si los empleados son inmaduros, tienen una mala actitud o carecen de confianza en sí mismos para mostrarse vulnerables en público, quizá aún es pronto para organizar esas sesiones. En todo caso, se necesitará un moderador firme que se cerciore de que todas las críticas encajan en el

contexto 4A y que intervenga si alguien dice algo fuera de lugar.

Scott Mirer, vicepresidente de ecosistema de socios, relataba un incidente en el que alguien traspasó los límites durante la evaluación de 360 grados en directo de su equipo, pero él no lo abordó en tiempo real. Ese tipo de situaciones son infrecuentes, aunque resultan peligrosas cuando se producen, de modo que el líder debe estar alerta:

Organicé una cena para la 360 en directo con los nueve miembros de mi equipo. Tenemos un directivo muy agradable llamado Ian que estaba haciendo una crítica a su compañera Sabina. Llegado el momento, Ian dijo: «Tu manera de trabajar me recuerda a la película *Mujeres al borde de un ataque de nervios* ». Lo dijo con una sonrisa, y Sabina asintió y tomó notas. Por algún motivo, en aquel momento no me di cuenta de lo inapropiada que era esa afirmación, y supongo que el resto del equipo tampoco porque todos la dejamos pasar. Una semana después, me enteré de que Sabina había estado molesta varios días después de la sesión. «No es altruista ni útil hacer comparaciones con una gran carga de género cuando se ofrece una crítica», confesó a un compañero.

Si alguien se aparta de las directrices 4A y habla de manera sarcástica, agresiva o poco útil durante una evaluación de 360 grados en directo, el líder debe intervenir y corregir el comentario en tiempo real. Esta situación es especialmente importante, ya que hemos trabajado mucho con nuestros líderes para que todo el mundo se sienta incluido y entienda que los comentarios improvisados pueden alimentar los prejuicios, incluso inconscientemente. Scott perdió su oportunidad. Con todo, en este caso la cultura de la sinceridad que impera en la empresa salvó la situación:

Llamé a Sabina y me disculpé por no haber detectado lo impropio del comentario de Ian, pero Sabina me dijo que ya no estaba molesta. Había hablado con Ian, quien le había pedido perdón, y lo solucionaron en una reunión de más de una hora. Por tanto, aunque fue un momento accidentado de la evaluación de 360 grados, creo que fue positivo, en general, para su relación. Desde entonces presto mucha más atención e intervengo siempre que una crítica traspasa los límites.



¿Humillación pública? ¿Aislamiento del grupo?
¿Vejación comunal? No es raro que se nos
vengan a la cabeza esas palabras al leer estas últimas páginas.

La mayoría de los empleados de Netflix entran inquietos en su primera evaluación de 360 grados en directo. El vicepresidente de contenidos, Larry Tanz (el que se quedó boquiabierto al oír a Ted detallando sus críticas de la 360 ante su equipo) explicaba así la experiencia:

Ser despellejado en público suena a tortura. Cada vez que asisto a una 360 en directo me pongo nervioso. Pero en cuanto empieza me doy cuenta de que todo irá bien. Como todo el mundo está observando, la gente procura ser generosa y comprensiva a la hora de ofrecer críticas con la intención de ayudarte a triunfar. Nadie quiere avergonzarte ni atacarte. Si alguien se pasa de la raya, casi siempre recibe una crítica inmediata sobre su propia crítica: «¡Eh, eso no sirve de nada!». Si la sesión en directo va bien, todo el mundo recibe muchos consejos rigurosos, así que nadie señala a nadie. Cuando finalmente llega tu turno, puede que resulte difícil oír lo que dice la gente, pero es uno de los regalos de desarrollo más importantes de tu vida.

Casi todos los empleados de Netflix tienen alguna historia sobre cómo los ayudó una evaluación de 360 grados en directo. Algunos consideran que las veladas son una manera divertida de estrechar lazos con sus compañeros. A otros les gustan igual que a Reed esas visitas anuales al dentista: saben que es útil, pero están aterrados hasta que termina. Sophie, una directora de Comunicaciones francesa que trabaja en la oficina de Amsterdam, pertenece a la segunda categoría:

Como la mayoría de los franceses, hilvané un argumento tal como nos enseñan en la escuela. Presento el principio, construyo la teoría, abordo cualquier cuestionamiento y llego a mis conclusiones. Introducción, tesis, antítesis y síntesis; así aprendemos los franceses a analizar a lo largo de muchos años en la escuela.

Con frecuencia, los estadounidenses aprenden a ir al grano y ceñirse a eso, pero un francés piensa: «¿Cómo se puede ir al grano sin exponer el argumento?». Por supuesto, Netflix es una empresa de origen estadounidense. Mi jefe es estadounidense y la mayoría de mis compañeros de equipo también. Sin saberlo, con ellos mi estilo de comunicación no funcionaba como yo esperaba.

Era noviembre de 2016 y mi jefe organizó una sesión 360 para el equipo. Nos encontrábamos en una sala privada del hotel Waldorf Astoria de Amsterdam, donde íbamos a disfrutar de una cena de cuatro platos. Era literalmente una «noche oscura y tormentosa» y ocupábamos un recargado salón de estilo medieval en el que la única luz provenía de una gran lámpara de araña que colgaba sobre una extensa mesa rectangular de madera. Estaba nerviosa, pero me calmé pensando en todo lo que había conseguido en el poco tiempo que llevaba en Netflix. Me consideraba sin lugar a dudas una «compañera increíble».

Cuando llegó mi turno de recibir críticas, mi colega Joelle empezó diciendo que necesitaba mejorar mis aptitudes comunicativas. Comentó que pierdo la atención del oyente y que tardo demasiado en ir al grano. Pensé: «¿Mala comunicadora yo? ¡Si soy especialista en comunicaciones! ¡Mi mayor aptitud es la habilidad para comunicarme!». Para mí, aquella crítica carecía de sentido, así que estaba dispuesta a ignorarla.

Sin embargo, uno a uno, mis compañeros me hicieron sus críticas. Hubo muchas cosas positivas, pero también: «Tu discurso es demasiado teórico», «Tus mensajes no son claros» o «Tu manera de escribir no capta la atención del lector». A la quinta crítica pensé: «¡Bien, ya lo entiendo! Tampoco hace falta que vengan todos a decirme algo». A la séptima empecé a ponerme a la defensiva y tenía ganas de decir: «Eh, estadounidense, si trabajaras en una empresa francesa... ¡a lo mejor no les gustaba tu forma de escribir!».

No obstante, incluso para Sophie, recibir críticas compensó la incomodidad de aquella noche:

La cena tuvo lugar hace dos años y fue el momento de desarrollo más importante para mí en la última década. He hecho enormes avances en mi adaptabilidad y he llegado a dominar la alternancia entre los patrones de comunicación estadounidense y francés, lo cual es increíblemente difícil. Sin embargo, mis compañeros me han felicitado en sesiones 360 más recientes. Detesté aquella noche en el Waldorf, pero sin ella no habría superado el ejercicio de retención. Creo que ahora no estaría en Netflix.

Esa es la típica respuesta que se obtiene al preguntar a los empleados de Netflix qué se siente cuando ponen bajo el microscopio los «aspectos a mejorar» de uno mismo delante de todo el mundo. A veces resulta vergonzoso. A menudo es incómodo. Pero, en última instancia, mejora el rendimiento. Y en el caso de Sophie, es posible que la salvara de perder su puesto de trabajo.

El octavo punto

Cuando se toma en serio la sinceridad, hay que instaurar mecanismos que garanticen que se produzca. Con tan solo dos procesos institucionales es posible asegurarse de que todo el mundo recibe críticas de desarrollo sinceras a intervalos regulares.

► CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 8

- La sinceridad es como ir al dentista. Aunque se aconseje a todo el mundo cepille los dientes a diario, algunos no lo harán. Los que sí lo haga pueden pasar por alto rincones incómodos. Una sesión exhaustiva cada doce meses tiene como resultado unos dientes limpios y unas críticas claras.
 - Las evaluaciones de rendimiento no son el mejor mecanismo para un liderazgo laboral sincero, principalmente porque las críticas suelen ser unidireccionales (hacia abajo) y provienen de una sola persona (el jefe).
 - Un informe 360 por escrito es un buen mecanismo para las críticas anuales, pero hay que evitar el anonimato y las puntuaciones numéricas, sin vincular los resultados a aumentos salariales o ascensos y permitiendo los comentarios solo a todo aquel que esté dispuesto a hacerlos.
 - Las entrevistas 360 son otro proceso eficaz. Conviene reservar unas horas fuera de la oficina. Se deben ofrecer instrucciones claras, seguir las directrices 4, utilizar las críticas y utilizar el método «Empezar a, Parar de, Continuar con» en una combinación aproximada de un 25 por ciento de críticas positivas y un 75 por ciento de críticas de desarrollo, todas ellas aplicables y sin banalidades.
-

Hacia una cultura de la libertad y la responsabilidad

Después de instaurar el sistema del ejercicio de retención se habrá logrado una densidad de talento elevada en la oficina. Ahora, con la aplicación de los procesos 360 escritos y en directo, no solo se cuenta con un clima de sinceridad, sino que se han institucionalizado herramientas para garantizar que los empleados hablen abiertamente y con franqueza entre ellos. Con tanto talento y sinceridad, ya es posible dedicar más tiempo a enseñar a los líderes a erradicar los controles a los que se aferran. En el capítulo 6 trataremos de la libertad de decisión, así que, conceptualmente, la plantilla está preparada. Aun así, para desarrollar un verdadero entorno de libertad y responsabilidad, habrá que enseñar a todos los directivos de la empresa a gestionar mediante el contexto en lugar del control. Este es el tema del capítulo siguiente.

¡Y ELIMINAR LA MAYORÍA DE LOS
CONTROLES...!

Dirigir con contexto en lugar de control



Adam Del Deo, director de Documentales Originales de Netflix, estaba mareado cuando colgó el teléfono. Se encontraba en el vestíbulo del hotel Washington School House de Park City (Utah), y se apoyó en la pared, respiró hondo y cerró los ojos. Cuando los abrió de nuevo, su compañero, el abogado Rob Guillermo, estaba a su lado. «Adam, ¿va todo bien? ¿Hay noticias de la oferta por *Ícaro* ?».

Adam y Rob habían asistido al Festival de Cine de Sundance en enero de 2017. El día anterior habían visto el documental *Ícaro* , sobre el escándalo del dopaje ruso. Según Adam, era uno de los mejores que había visto nunca:

Narra la extravagante historia de Bryan Fogel, un periodista de Colorado que también es ciclista y quiere llevar a cabo un experimento para averiguar si puede doparse, irse de rositas como hizo Lance Armstrong y demostrar los

progresos extremos que el dopaje posibilita en una carrera ciclista. A través de un contacto, Bryan consigue hablar con el jefe del programa antidopaje ruso, un tal Ródchenkov, quien accede a ayudarlo. Se hacen amigos por Skype. Pero, a mitad del experimento de Bryan, se acusa a Rusia de dopar a sus deportistas olímpicos, y Ródchenkov era quien dirigía ese programa de dopaje (¡simultáneamente a su programa de antidopaje!). Ródchenkov huye de Rusia y se oculta en casa de Fogel por miedo a que Putin ordene su asesinato.

Es imposible inventar una historia así. El documental es absolutamente fascinante.

Adam estaba desesperado por que Netflix comprara la película. En la calle corría el rumor de que Amazon, Hulu y HBO también la querían. Aquella mañana había ofrecido dos millones y medio de dólares por ella, una cantidad muy elevada para tratarse de un documental, pero acababan de decirle que la oferta era demasiado baja. ¿Debía ofrecer tres millones y medio? ¿Cuatro? Ningún documental se había vendido por tanto. Él y Rob estaban comentando la oferta cuando Ted Sarandos entró en el vestíbulo desde la sala de desayunos contigua. Le hablaron de la situación con *Ícaro*, y Ted les preguntó qué pensaban hacer. Adam recuerda la conversación como sigue:

«Puede que subamos a tres millones setecientos cincuenta mil, o a cuatro millones, pero es una cantidad enorme por un documental. Cambiaría por completo el mercado», dije, esperando la reacción de Ted.

Me miró a los ojos y respondió: «Y bien, ¿es “EL DOCUMENTAL”?». Hizo el gesto de las comillas, como si fuera algo importante. Eso me puso nervioso. Era MI DOCUMENTAL. Pero ¿era SU DOCUMENTAL? «¿Cuál es tu opinión, Ted?», le pregunté.

Ted se dirigió hacia la puerta. Era obvio que no pensaba contestar. «Escucha —dijo—, lo que yo piense no tiene importancia. La responsabilidad de los documentales es tuya, no mía. Te pagamos para que tomes esas decisiones. La cuestión es si es EL DOCUMENTAL. ¿Será un éxito masivo? ¿Lo nominarán a los Oscar, como *Super Size Me* o *Una verdad incómoda*? De lo contrario, es demasiado dinero. Pero si es EL DOCUMENTAL, deberías pagar lo que sea necesario: cuatro millones y medio, o cinco. Si es EL DOCUMENTAL, tendrías que comprarlo.»

Diez años antes, en 2007, Leslie Kilgore había acuñado una expresión que ahora se utiliza en toda Netflix para describir lo que Ted hizo cuando recorrió el vestíbulo del hotel: «Dirigir con contexto en lugar de control». En cualquier otra empresa, con tanto dinero sobre la mesa, el empleado de mayor rango intervendría y controlaría las negociaciones. Pero el liderazgo en Netflix no es así. Tal como Adam explicaba: «Ted no tomaría la decisión por mí, pero expuso el contexto general para ayudarme a alinear mis ideas con la estrategia de la empresa. Ese contexto sentó las bases de mi decisión».

Control frente a contexto

La mayoría conocemos el liderazgo con control. El jefe aprueba y dirige las iniciativas, acciones y decisiones del equipo. A veces puede controlar las decisiones de los empleados por medio de una supervisión directa: diciéndoles lo que deben hacer, manteniendo contactos frecuentes y corrigiendo cualquier tarea que no se haga como él desea. También puede conferir más poder a sus empleados, evitando una supervisión directa pero instaurando procesos de control.

Muchos líderes utilizan a menudo procesos de control a fin de dar más libertad al empleado para que este aborde una tarea como prefiera, a la vez que esos líderes siguen teniendo la posibilidad de vigilar lo que se hace y cuándo. Por ejemplo, el jefe puede instaurar un proceso como la gestión por objetivos, donde trabaja con el empleado para establecer Indicadores Clave de Rendimiento (ICR), y luego controla el progreso a intervalos regulares y juzga el rendimiento final del individuo en cuestión en función de si este consigue unos objetivos predeterminados a tiempo y ciñéndose al presupuesto. El jefe también puede controlar la calidad de la labor de sus empleados imponiendo procesos de reducción de errores, por ejemplo, verificar el trabajo antes de que llegue al cliente o aprobar compras antes de que el pedido o el encargo se realice. Todos esos procesos permiten a un directivo ofrecer cierta libertad a sus subordinados al tiempo que ejerce bastante control.

Dirigir con contexto, en cambio, es más difícil, pero ofrece un grado de libertad considerablemente más alto a los empleados. Se debe facilitar toda la

información posible para que los miembros del equipo tomen grandes decisiones y lleven a cabo su trabajo sin supervisión o sin procesos que controlen sus acciones. La ventaja es que la persona desarrolla la capacidad de tomar mejores decisiones independientes en el futuro.

Liderar con contexto no funcionará a menos que se den las condiciones adecuadas. Y el primer requisito es una densidad de talento elevada. Si alguna vez se ha dirigido a alguien, incluso a los hijos o a un contratista en casa, se entenderá por qué.

Imaginemos, por ejemplo, al padre de un chico de dieciséis años. Al hijo le encanta dibujar al estilo del anime japonés, resolver sudokus complejos y tocar el saxofón. Últimamente también ha empezado a ir a fiestas con amigos más mayores los sábados por la noche. El padre ya le ha dicho que no quiere que conduzca si ha bebido alcohol ni que se suba en un coche con un conductor que ha bebido, pero se preocupa cada vez que sale. Puede enfrentarse a este problema de dos maneras:

1. Decide a qué fiestas puede ir su hijo y a cuáles no y controla su comportamiento mientras esté allí. Si quiere salir un sábado por la noche debe seguir un proceso. Primero tiene que explicarle quién asistirá y qué harán. Luego tiene que hablar con el propietario de la casa en la que se celebrará la fiesta. Durante esa conversación entre padres, verifica si hay un adulto acompañante y bebidas alcohólicas. A partir de esa información decide si su hijo puede asistir o no. Aun dando su aprobación, instala un rastreador en el móvil de su hijo para asegurarse de que solo va a esas fiestas. Eso sería dirigir mediante el control.
2. La segunda sería establecer un contexto para que padre e hijo lleguen a un entendimiento. El padre habla con él sobre por qué beben los adolescentes y los peligros asociados a conducir en estado de embriaguez. En un lugar seguro como la cocina, vierte distintos tipos de alcohol en vasos y calcula cuánto necesitaría de cada uno para marearse, emborracharse o perder el conocimiento, así como el efecto que eso tiene en su eficacia al volante y en su salud en general). Le enseña un video educativo de YouTube sobre la embriaguez al volante y todas sus repercusiones. Cuando está seguro que ha entendido claramente la gravedad de los peligros que entraña conducir ebrio, le deja asistir a las fiestas que quiera sin ningún proceso o supervisión que limite sus acciones. Esto sería dirigir mediante un contexto.

Con toda probabilidad, la decisión que tome el padre dependerá de su hijo. Si en el pasado ha demostrado falta de criterio y no confía en él, tal vez opte por ejercer la paternidad mediante el control. Pero si ha dado pruebas de ser sensato y fiable, puede establecer el contexto y sabe que se comportará adecuadamente. Al hacerlo, no solo lo prepara para tomar buenas decisiones los sábados por la noche, sino también decisiones responsables en las numerosas situaciones seductoras o influidas por su grupo a las que se enfrentará en los próximos años.

Si el hijo es responsable, la opción 2 sería la respuesta obvia. ¿Quién quiere ser un padre autoritario y por qué no se va a desear que un adolescente se haga responsable de su seguridad? Pero, en muchas situaciones, la decisión no es tan clara. Imaginemos el siguiente escenario:

La matriarca de un Downton Abbey contemporáneo (familia aristocrática con una actitud altanera, muchos dramas y mucho dinero). Sus hijos adultos van a pasar un mes de vacaciones en su casa y ha contratado a una cocinera para que prepare las cenas. Su familia es complicada en todo lo relacionado con la comida: una persona es diabética, otra es vegetariana y una tercera sigue una dieta baja en carbohidratos. Ella sabe cómo y qué cocinar para ellos, pero ¿cómo se las arreglará la cocinera a la que ha contratado, que no conoce a su familia? Una vez más, tiene dos opciones:

1. Le proporciona a la cocinera un calendario culinario y varias recetas; especifica qué debe cocinar cada noche. Detalla las raciones y cómo sustituir un ingrediente por otro. Pide probar cada plato del menú de servirlo para asegurarse de que los condimentos son correctos y de que cada plato ha quedado perfecto. Lo único que la cocinera debe hacer es seguir las instrucciones. Por supuesto, ella también puede proponer recetas, pero solo con su aprobación antes de cocinarlas. Eso sería dirigir mediante control.
2. Le detalla a la cocinera los diversos requisitos dietéticos de su familia; le explica los principios de una dieta baja en carbohidratos, y le dice lo que el diabético puede y no puede comer. Le habla de recetas que ha hecho con éxito en el pasado, otras que no le han salido bien y aquellos sustitutos que suele utilizar. Le explica también que cada comida debe incluir proteína, todos los tipos, una ensalada y al menos una ración de verdura. Ambas cosas le ayudarán a lo que convertirá cada plato en un éxito. Después le pide que busque recetas y le elija qué cocinar. Eso sería dirigir mediante un contexto.

Con la opción 1, la madre sabe qué platos servirá la cocinera y está bastante segura de que a su familia le gustarán. Ha eliminado casi todas las posibilidades de que fracase o cometa algún error. Así pues, si se cuenta con una cocinera con poca experiencia, que se muestra incómoda tomando la iniciativa y no parece capaz de encontrar buenas recetas, y no hay disponible gente con más talento, la opción 1 será la adecuada. La 2 es demasiado arriesgada.

La opción 2, en cambio, es interesante si se confía en el criterio y las aptitudes de la persona a la que se ha contratado. Una buena cocinera progresará si tiene libertad para elegir y probar recetas propias, y podrá ofrecer opciones más innovadoras. Si comete algún error, aprenderá de él, y al final de las vacaciones la familia recordará los fabulosos banquetes que les ofreció.

Por tanto, la primera pregunta que hay que responder cuando se elige entre dirigir con contexto o con control es: «¿Cuál es el grado de densidad de talento de la plantilla?». Si los empleados tienen dificultades, habrá que controlar y supervisar su trabajo para asegurarse de que están tomando las decisiones correctas. Si se cuenta con un grupo de altas prestaciones, probablemente anhelarán la libertad y progresarán si se les dirige con contexto.

Pero la decisión de liderar con contexto o con control no se reduce a la densidad de talento. También se debe tener en cuenta el sector y lo que se quiere conseguir.

¿La seguridad es lo primero?

Observemos estos recortes de prensa sobre dos empresas que han tenido éxito en los últimos años. Pensemos cuál de ellas tendría más posibilidades de beneficiarse del liderazgo con control (mediante procesos de supervisión y reducción de errores) y, suponiendo que exista una elevada densidad de talento, cuál se beneficiaría del liderazgo con contexto.

Empecemos por ExxonMobil. Este es un extracto de su página web:

ExxonMobil

Desde 2000 hemos reducido la tasa de incidentes de nuestra plantilla en más del 80 por ciento. Aunque la cifra está reduciéndose, aún se producen incidentes de seguridad. Lamentamos profundamente que dos trabajadores con contrato de obra sufrieran lesiones mortales en sendos incidentes relacionados con las operaciones de ExxonMobil en 2017. Un incidente se produjo en una zona de perforación de la costa y el otro en una refinería durante las obras de construcción. Investigamos con rigor las causas y los factores asociados a los incidentes para prevenir sucesos similares en el futuro y para divulgar globalmente los hallazgos. También nos hemos incorporado a grupos de trabajo de todo el sector con representantes del petróleo, el gas y otras industrias, como el Instituto Campbell del Consejo Nacional de Seguridad Laboral, a fin de comprender mejor los antecedentes de lesiones graves y muertes. Seguiremos fomentando una mentalidad en la que prime la seguridad para nuestros empleados y los de las subcontratas de ExxonMobil hasta que logremos nuestro objetivo: un lugar de trabajo en el que NADIE RESULTE HERIDO.

El segundo ejemplo es el gigante minorista estadounidense Target. En 2019, la revista de negocios *Fast Company* la situó como la undécima empresa más innovadora del mundo. Este es un extracto del artículo:

Target



El apocalipsis minorista ha azotado a muchas grandes superficies: J. C. Penney, Sears y Kmart se han tambaleado ante el crecimiento del

comercio electrónico, lo cual ha reducido el tráfico a las tiendas físicas. Sin embargo, en vista de esos desafíos, Target se ha adaptado hábilmente a las preferencias del consumidor actual. La empresa tiene por todo Estados Unidos una red de más de mil ochocientas tiendas con distintos formatos, desde las SuperTarget extragrandes hasta establecimientos más pequeños y flexibles en centros urbanos, que satisfacen las necesidades de esos clientes. La marca también ha invertido en su presencia en internet con una robusta página web, envíos en veinticuatro o cuarenta y ocho horas que le permiten competir con Amazon y la opción de pedir artículos online que pueden recogerse el mismo día.

Al plantearse si dirigir con contexto o con control, la segunda pregunta clave que hay que hacerse es si el objetivo es la prevención de errores o la innovación.

Si el propósito es eliminar errores, el control es lo mejor. ExxonMobil

pertenece a un sector en el que la seguridad es crucial. Sus zonas de perforación exigen centenares de procedimientos de seguridad para minimizar el riesgo de heridos. Los mecanismos de control son una necesidad cuando se desea gestionar una operación peligrosa de manera rentable y con el menor número de accidentes posible.

Igualmente, si se dirige una sala de urgencias de un hospital y se ofrece a enfermeras poco experimentadas el contexto para tomar decisiones sin supervisión, podría morir gente. Si se fabrican aviones y no se cuenta con numerosos procesos de control que garanticen que cada pieza se monta a la perfección, la posibilidad de accidentes mortales aumenta. Si se limpian ventanas en rascacielos, son necesarias inspecciones de seguridad periódicas y listas de control diarias. Dirigir con control es magnífico para la prevención de errores.

Pero si, como en el caso de Target, el objetivo es la innovación, el principal riesgo no es cometer un error, sino volverse irrelevante porque a los empleados no se les ocurren grandes ideas para reinventar el negocio. Mientras que muchas tiendas físicas se han visto obligadas a cerrar debido al auge de las compras online, Target ha priorizado el hecho de generar ideas nuevas para atraer clientes a sus establecimientos.

Hay muchas empresas con las mismas prioridades que Target. Con independencia de si el negocio se dedica a inventar juguetes infantiles, a vender *cupcakes*, a diseñar ropa de deporte o a regentar un restaurante de cocina fusión, la innovación es uno de los máximos objetivos. Con empleados productivos, lo mejor es dirigir con contexto. Para alentar un pensamiento original, no hay que decir a los empleados qué hacer ni obligarlos a marcar casillas. Se les debe proporcionar el contexto necesario para soñar a lo grande, la inspiración para pensar de manera diferente y el espacio preciso para cometer errores por el camino. En otras palabras: dirigir con contexto.

O, como decía más poéticamente Antoine de Saint-Exupéry, autor de *El principito*: «Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo. Despierta primero en los hombres y mujeres el anhelo del mar libre y ancho».



Por más que me guste esta cita (la ponemos al final de la circular dedicada a nuestra cultura empresarial), soy consciente de que a algunos puede no resultarles práctico. Y eso me lleva a la tercera condición necesaria para que

la gestión mediante contexto funcione. Además de una densidad de talento elevada (esa es la primera condición) y de tener por objetivo la innovación y no la prevención de errores (esa es la segunda), hay que trabajar (aquí viene la tercera) en un sistema «adaptable».

¿Adaptable o rígido?

Soy programador informático, y los programadores informáticos hablamos de sistemas rígidos o adaptables para explicar dos tipos de diseño.

En un sistema rígido, los diversos componentes están entrelazados de manera compleja. Para cambiar una parte del sistema, hay que volver atrás y rehacer los cimientos, lo cual no solo afecta a la sección que se va a cambiar, sino al sistema en su totalidad.

Por el contrario, un diseño adaptable, moldeable, tiene pocas interdependencias entre los componentes. Están diseñados para que cada uno pueda cambiarse sin tener que alterar los cimientos. Por eso, a los programadores les gusta el sistema adaptable; pueden cambiar parte de él sin que repercuta en el resto. Todo el sistema es más flexible.

La construcción de las empresas se asemeja un poco a los programas informáticos. Cuando una empresa tiene un sistema rígido, el gran jefe toma las decisiones y estas se imponen a los departamentos, lo cual suele generar interdependencias entre las diferentes áreas de negocio. Si surge un problema en un departamento, debe volverse atrás, al jefe que los supervisa todos. En cambio, en una empresa adaptable, un director o un empleado es libre de tomar decisiones o resolver problemas, ya que sabe que las consecuencias no repercutirán en otros departamentos.

Si los líderes de la empresa tradicionalmente han dirigido mediante el control, un sistema rígido puede parecer natural. Pero si se gestiona un departamento (o un equipo dentro de un departamento) con un sistema rígido y se desea empezar a dirigir con contexto al equipo, tal vez esa rigidez se interponga en el camino. Puesto que todas las decisiones importantes se toman más arriba, no se podrá otorgar a los empleados capacidad de decisión porque cualquier cuestión relevante debe aprobarla el jefe, y también su jefe y el jefe de este.

Si ya se forma parte de un sistema rígido, es posible que haya que trabajar con los líderes de la empresa para cambiar toda la estrategia antes de dirigir con contexto a un nivel más bajo. Aunque se cuente con una densidad de talento elevada y la innovación sea el objetivo, si no se resuelve esto, puede que dirigir con contexto resulte imposible.

A estas alturas, debería estar bastante claro que en Netflix, con nuestro modelo del Capitán Informado, tenemos un sistema adaptable. La toma de decisiones está muy dispersada y contamos con escasos procesos de control, normas o políticas centralizados. Esto ofrece un alto grado de libertad a los empleados y mayor flexibilidad a cada departamento, y agiliza la toma de decisiones en toda la organización.

Cuando se funda una empresa y el objetivo es la innovación y la flexibilidad, conviene descentralizar el proceso de toma de decisiones, con pocas interdependencias entre funciones, para promover la adaptabilidad desde el principio. Será mucho más complicado introducirla cuando la organización haya desarrollado una estructura rígida.

Dicho esto, el sistema rígido al menos tiene una importante ventaja para la empresa. En un sistema de esa índole, el cambio estratégico se alinea fácilmente en toda la organización. Si el consejero delegado quiere que todos los departamentos se centren en la sostenibilidad y la subcontratación ética, puede controlarlo mediante una toma de decisiones centralizada.

Con un sistema adaptable, en cambio, el riesgo de desalineación es alto. ¿Quién sabe si un departamento antepondrá el bajo coste a proteger el medio ambiente o a los trabajadores de los talleres clandestinos y desviará a toda la organización de su rumbo? Si el jefe de departamento tiene una idea fantástica que aportar a la nueva estrategia pero cada miembro del equipo decide por sí mismo qué proyectos emprender, es posible que todo el mundo tome una dirección distinta. Buena suerte para el que quiera convertir esa visión en una realidad a corto plazo.

Eso nos lleva al cuarto y último prerequisite para dirigir con contexto.

¿La empresa está alineada?

Para que el sistema adaptable funcione de manera eficaz y que se tomen



decisiones importantes a nivel individual, el jefe y los empleados deben estar totalmente de acuerdo en cuál es su destino. Un sistema adaptable solo funciona si existe un contexto claro y común entre el jefe y el equipo. Esa sintonía del contexto anima a los empleados a tomar decisiones que favorezcan tanto la misión como la estrategia de toda la empresa. Por eso, el mantra de Netflix es:

ALINEADOS, PERO SIN PERDER AUTONOMÍA

Para comprender lo que esto conlleva, volvamos a Downton Abbey, donde la familia está esperando la cena. Si ha pasado tiempo suficiente para que la madre se asegure de que ella y su cocinera están alineadas en cuanto al tipo de comida que hará feliz a la familia, quién come qué y por qué, las raciones que debe preparar y qué hay que cocinar poco, al punto o mucho, entonces la cocinera estará preparada para seleccionar y cocinar sin supervisión.

Sin embargo, si ha contratado a una gran cocinera y le da carta blanca pero no le ha comentado que su familia detesta la sal y que todos rechazarán cualquier aderezo para ensaladas que lleve azúcar, es probable que a sus quisquillosos parientes no les guste lo que vean en el plato. En ese caso, no es culpa de la cocinera; es de la madre. Contrató a la persona adecuada, pero no le ofreció contexto suficiente. Le dio libertad, pero ella y la cocinera no estaban alineadas.

Por supuesto, una empresa no es equiparable a alguien que cocina para una familia. En una empresa hay estratos de liderazgo, lo cual dificulta crear sintonía.

En las páginas siguientes nos centraremos en cómo se instaura eficazmente el contexto en la empresa al completo cuando todos los líderes están centrados en crear sintonía. El consejero delegado aporta el primer nivel de contexto y crea una base inicial en toda la empresa, así que empezaremos con Reed.

Alinearse con una Estrella Polar



Yo utilizo varios métodos para dar contexto a toda la empresa, pero mis plataformas

principales son nuestras reuniones E-Staff (de personal directivo, «Executive Staff») y la Evaluación Trimestral (ET). Varias veces al año, congregamos a los líderes (entre el 10 y el 15 por ciento de la plantilla) de todo el mundo. Empezamos con una prolongada reunión o una cena con media docena de mis subordinados directos, gente como Ted, Greg Peters y Jessica Neal, nuestra directora de Recursos Humanos. Después paso un día en una reunión con el E-Staff (todos los vicepresidentes y cargos superiores) y luego tenemos dos días de presentaciones, puestas en común y debates en la ET (todos los directores y cargos superiores, alrededor de un 10 por ciento del conjunto de la plantilla).

El principal objetivo de esas reuniones es asegurarnos de que todos los directivos de la empresa están alineados con lo que yo denomino nuestra Estrella Polar: la dirección general hacia la que vamos. No es necesario estar alineado en cuanto a lo que cada departamento conseguirá en su destino (eso lo dejamos en sus manos), pero debemos asegurarnos de que remamos todos en la misma dirección.

Antes y después de la ET, ponemos a disposición de cualquier empleado docenas de páginas de circulares en Google Docs donde explicamos todo el contexto y los contenidos que hemos compartido en la ET. Esa información no solo la leen quienes han participado en la reunión, sino personal de todos los niveles de la empresa, incluyendo auxiliares administrativos, coordinadores de marketing, etcétera.

Entre una ET y otra, celebro continuas reuniones individuales para averiguar hasta qué punto estamos alineados y dónde falta contexto. Una vez al año mantengo una reunión de treinta minutos con cada director. Eso suma unas doscientas cincuenta horas de reuniones con gente que se encuentra entre tres y cinco niveles por debajo de mí en el organigrama. Además, me reúno con todos los vicepresidentes (dos o tres niveles por debajo de mí) una hora cada trimestre. Eso son otras quinientas horas de reuniones anuales. Cuando Netflix era más pequeña, me reunía más a menudo con cada empleado, pero sigo invirtiendo alrededor del 25 por ciento de mi tiempo anual en todos esos encuentros.

Esas reuniones individuales me ayudan a entender mejor el contexto en el que nuestros empleados trabajan y me alertan de aquellos ámbitos en los que nuestro liderazgo no está alineado, de modo que pueda retomar aspectos cruciales en la siguiente ET.

Este es un ejemplo de marzo de 2018, cuando visité nuestra oficina de

Singapur. Durante una reunión de treinta minutos con un director del departamento de Desarrollo de Productos, este mencionó de pasada que su equipo estaba elaborando un plan de recuento de personal para los próximos cinco años, lo cual me sorprendió. Un plan quinquenal puede parecer una iniciativa natural para una empresa, pero, debido al dinamismo de nuestro sector, para nosotros es absurdo. Es imposible saber dónde estará una empresa como la nuestra dentro de cinco años. Hacer suposiciones y elaborar un plan en torno a ellas atará a la empresa de pies y manos y nos impedirá adaptarnos con rapidez.

Estudí el tema y descubrí que uno de nuestros directivos de instalaciones había pedido a varios empleados de nuestras oficinas que le remitieran las cifras estimadas de plantilla para 2023. Cuando hablé con él, me explicó que en algunas de nuestras oficinas internacionales nos habíamos quedado sin espacio mucho más rápidamente de lo esperado y que eso había supuesto un derroche económico. «Si contara con un plan quinquenal de contratación, podría conseguir las mejores oficinas al precio más bajo y no cometer el mismo error que la última vez. Por eso he pedido a todos los departamentos que desarrollen uno», dijo.

Estuve a punto de responder: «¡Idiota! ¡No se debe anteponer la prevención de errores a la flexibilidad! Es una pérdida de tiempo y un plan como ese no puede ser preciso. Hay que cancelar ese proyecto de inmediato». Pero eso habría sido dirigir con control.

En lugar de eso, me recordé a mí mismo lo que a menudo digo a los líderes de Netflix:

CUANDO ALGUIEN DE TU EQUIPO COMETA UNA
ESTUPIDEZ, NO LE ECHES LA CULPA. POR EL CONTRARIO,
HAS DE PREGUNTARTE QUÉ CONTEXTO NO SUPISTE
DARLE. ¿FUISTE LO BASTANTE ELOCUENTE E INSPIRADOR
A LA HORA DE EXPRESAR TUS OBJETIVOS Y
ESTRATEGIAS? ¿EXPUSISTE CLARAMENTE TODAS LAS
SUPOSICIONES Y LOS RIESGOS QUE AYUDARÍAN A TU
EQUIPO A TOMAR BUENAS DECISIONES? ¿LLEGASTE A
ALINEARTE CON TUS EMPLEADOS EN CUANTO A VISIÓN Y
OBJETIVOS?

En el caso del directivo de instalaciones, apenas dije nada en aquel

momento. Él es el capitán informado en lo relativo a seleccionar oficinas, no yo.

Aun así, la conversación hizo que me diera cuenta de que debía aportar un contexto más adecuado en toda la empresa. Si una persona está alineada con nuestra estrategia, probablemente haya otras cincuenta en la misma situación, así que añadí el tema a la siguiente ET. Allí hablé con todos nuestros líderes acerca de por qué en Netflix casi siempre preferimos pagar más por la opción que nos aporte mayor flexibilidad, sabiendo que no podemos (y no debemos) prever cómo será nuestro negocio en el futuro.

Cada situación es distinta, por supuesto, y en todos los negocios es preciso pensar con cierta anticipación. Durante aquella ET comentamos hasta dónde debíamos llegar para seguir siendo flexibles. Ofrecí una lectura previa que demostraba lo mal que habíamos pronosticado anteriormente nuestro crecimiento y que, con frecuencia, prever las mejores oportunidades es imposible. Debatimos sobre casos pasados en los que podríamos haber pagado más por una opción que incrementaba las posibilidades de futuro o menos por una opción que reducía la flexibilidad. Asimismo, debatimos cuánta flexibilidad necesitábamos en nuestro negocio y cuánto estaríamos dispuestos a pagar por ella.

Aquellas conversaciones no condujeron a una conclusión o norma clara, pero en todo momento nuestros líderes se mostraron sintonizados con la idea de que prevenir errores o ahorrar dinero con planes a largo plazo no es nuestro principal objetivo. Nuestra Estrella Polar es crear una empresa capaz de adaptarse con celeridad cuando surjan oportunidades imprevistas y cambien las condiciones del sector.

Por supuesto, el consejero delegado de cualquier empresa solo aporta el primer estrato de contexto. En Netflix, todos los demás directivos, sea cual sea su nivel, deben aprender a dirigir con contexto al entrar en la empresa. Melissa Cobb, perteneciente al equipo de Ted, ofreció un ejemplo que demuestra cómo funciona la instauración de un contexto en toda la compañía.

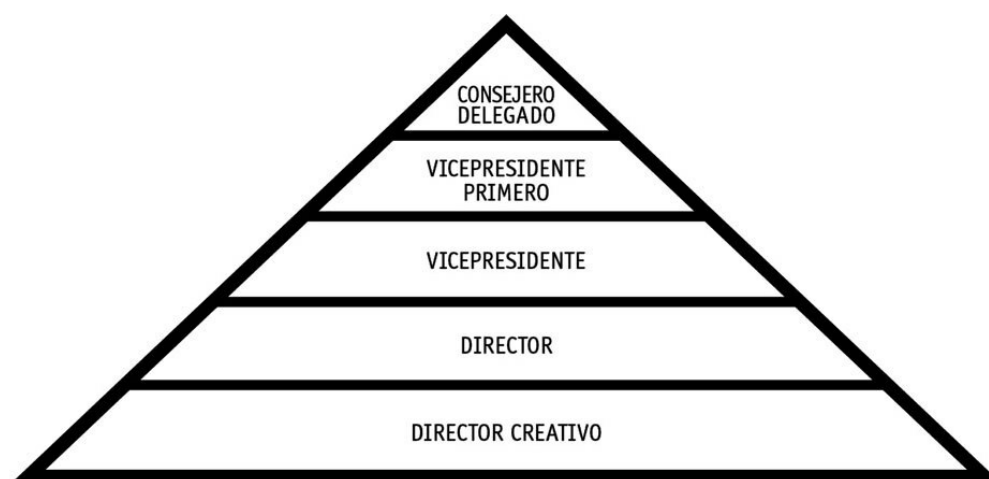
La sintonía es un árbol, no una pirámide

Melissa Cobb, vicepresidenta de animación original, trabajó para Fox,



Disney, VH1 y DreamWorks antes de incorporarse a Netflix en septiembre de 2017. En DreamWorks produjo la oscarizada trilogía *Kung Fu Panda*. Después de veinticuatro años ocupando puestos de liderazgo, utiliza dos metáforas (la pirámide y el árbol) para ayudar a los directivos que se unen a su equipo a entender la diferencia entre desempeñar un papel de liderazgo tradicional y dirigir con contexto en Netflix. Melissa lo explica de este modo:

La toma de decisiones en todas las empresas para las que trabajé antes de Netflix se estructuraba como una pirámide. Dado que trabajaba para cadenas de televisión, mi sector ha sido el de la producción de películas y series de televisión. En la parte baja de la pirámide teníamos a unos cuarenta y cinco o cincuenta empleados que llamábamos directores creativos. Cada uno de ellos era responsable de una o más series. Por ejemplo, cuando trabajaba en Disney, produjimos *El novio de mi madre*, protagonizada por Chevy Chase, y el director creativo responsable de la película asistía cada día al plató para aprobar los guiones, el vestuario y todos los pequeños detalles. La parte baja de la pirámide se ocupaba de muchos detalles de cada producción.



Pero si surgía algo importante, por ejemplo, que alguien quisiera modificar un diálogo delicado en la introducción de la serie, debía abordarse en un nivel más alto de la pirámide. El director creativo decía: «No sé qué pensará mi director. Tengo que consultárselo».

El superior del director creativo (el director en la pirámide) llamaba a su superior directo, uno de los quince que había en el siguiente nivel de la pirámide. «¿Cuál es tu opinión, jefe? ¿Podemos modificar ese diálogo?» En la mayoría de los casos, el superior del director creativo aceptaba el cambio y

en ocasiones lo rechazaba.

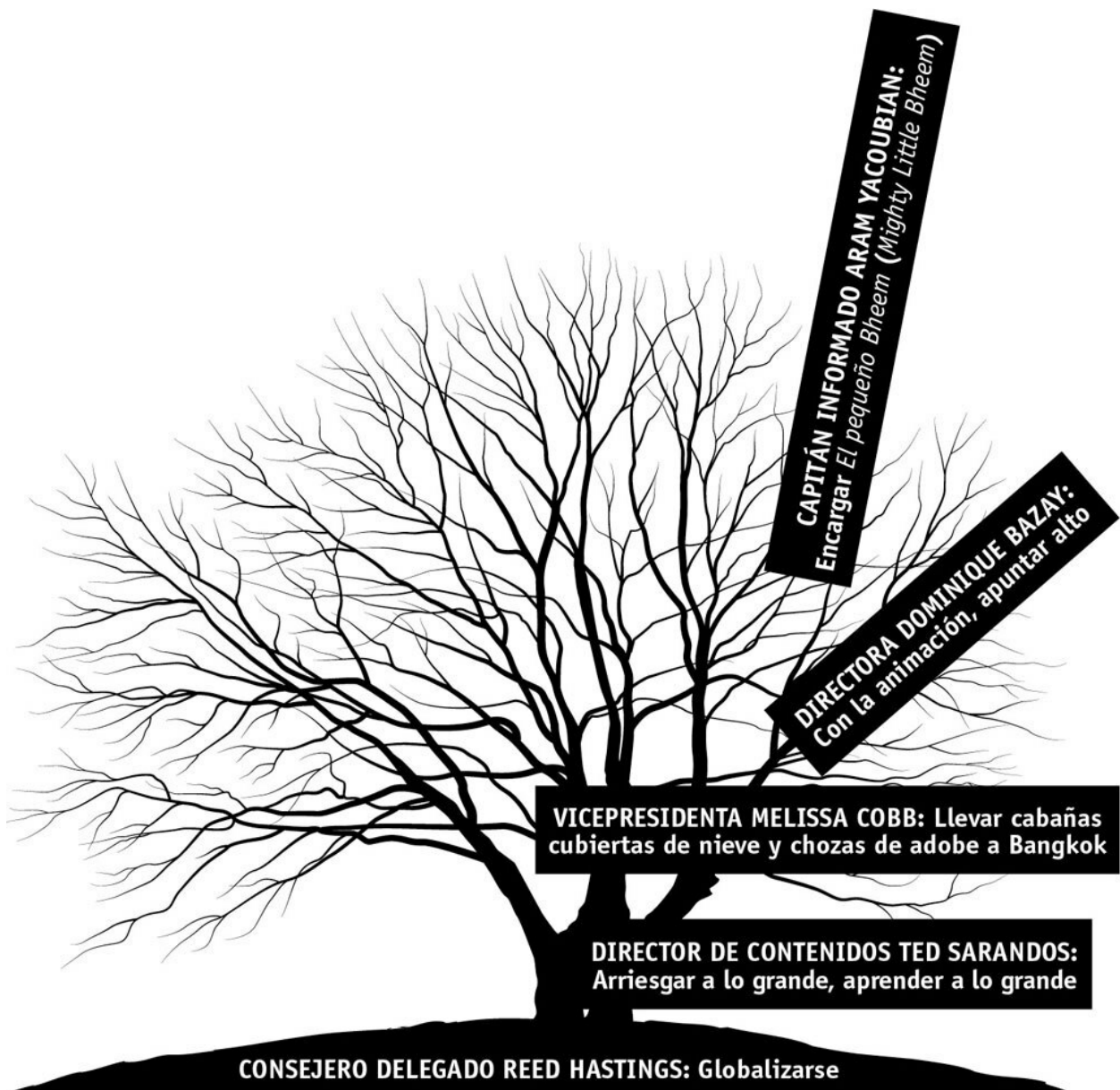
Pero si el cambio conllevaba algo más que cambiar un pequeño diálogo, por ejemplo, que alguien quisiera eliminar una escena completa, el superior del director creativo podía decir: «No sé qué dirá MI jefe. Tengo que hablar con él». Entonces, el tema se elevaba al siguiente nivel de la pirámide, donde había media docena de vicepresidentes. El superior del director creativo llamaba a su vez a su superior, un vicepresidente, y le decía: «¿Cuál es tu opinión, jefe? ¿Podemos eliminar esta escena?». Luego, el vicepresidente aprobaba o rechazaba el cambio.

Si se daba una situación aún más seria, por ejemplo, que uno de los actores abandonara la producción o que hubiera que reescribir todo el guion, había que acudir a uno de los pocos vicepresidentes primeros del siguiente nivel.

Y para algo realmente trascendental, por ejemplo, que el guionista cayera enfermo y hubiera que aprobar la contratación de uno nuevo a toda prisa, podía ser necesario recurrir al consejero delegado, que ocupaba el diminuto triángulo que corona la pirámide.

La estructura piramidal de la toma de decisiones que Melissa vivió en su empresa anterior es fácilmente reconocible en gran parte de las compañías, con independencia de su sector o ubicación. O bien el jefe toma la decisión y delega su puesta en práctica en niveles inferiores de la pirámide, o bien los que ocupan niveles más bajos toman decisiones nimias y trasladan las más importantes a sus superiores.

Pero en Netflix, como ya hemos mencionado, el capitán informado es quien toma la decisión, no el jefe. La labor de este es aportar el contexto que lleva al equipo a tomar las mejores decisiones para la empresa. Si seguimos este sistema de liderazgo desde el consejero delegado hasta el capitán informado, veremos que, más que como una pirámide, funciona como un árbol en el que el consejero delegado se encuentra en las raíces y el capitán informado en las ramas más altas, donde toma decisiones.



Melissa ofrecía un detallado ejemplo sobre el proceso de aportar contexto desde las raíces del árbol hasta las ramas más altas. En su ilustración anterior podemos ver los diversos niveles de contexto desde Reed hasta Ted Sarandos, la propia Melissa y Dominique Bazay (una directora que trabaja para ella), y cómo ese contexto acaba influyendo en la decisión que el capitán informado Aram Yacoubian toma. Ahora veamos cómo aportar contexto en cada punto generó sintonía en toda la jerarquía.

Reed en las raíces: Globalizarse

En octubre de 2017, Melissa asistió a su primera ET, en la que Reed presentó información sobre la futura expansión global de Netflix. Melissa lo recuerda así:

Llevaba menos de un mes en Netflix. La segunda semana de octubre asistí a mi primera ET en el hotel Langham Huntington de Pasadena. Había intentado entender el funcionamiento de Netflix y todo el mundo insistía en que en la ET todas las piezas encajarían. Así pues, escuché con atención a Reed cuando subió al estrado.

Durante su discurso de quince minutos, explicó: «En el último trimestre, el 80 por ciento de nuestro crecimiento provino de fuera de Estados Unidos, y es justamente ahí donde debemos canalizar nuestras energías. Ahora mismo, más de la mitad de nuestros clientes son de otros países, y la cifra aumentará cada año. Ahí es donde radica el gran crecimiento. El crecimiento internacional es nuestra prioridad».

A continuación, Reed detalló en qué países debían centrarse más los líderes de Netflix (entre ellos la India, Brasil, Corea, Japón) y por qué (las razones se exponen más adelante). Ese mensaje constituyó la base de la estrategia que Melissa desarrolló para su departamento. Sin embargo, Reed no es su jefe directo. Ella trabaja para Ted Sarandos. Poco después de la ET, tuvo una reunión individual con Ted, quien añadió contexto al mensaje de Reed.

Ted Sarandos en el tronco: Arriesgar a lo grande, aprender a lo grande

Antes de la reunión, Ted ya había hablado con Melissa de algunas de las grandes oportunidades de crecimiento internacional. La India es un enorme mercado de crecimiento para Netflix. Japón y Corea poseen unos ecosistemas especialmente fértiles para el desarrollo de contenidos. Y aunque Netflix solo cuenta con una pequeña oficina en Brasil, tiene en ese país más de diez millones de espectadores. Sin embargo, cuando Ted y Melissa se sentaron a finales de octubre de 2017, él no le habló de lo que sabía la gente de Netflix, sino de todas las cosas que aún ignoraban:

Verás, Melissa, nos encontramos en un punto de inflexión para Netflix. Tenemos cuarenta y cuatro millones de suscriptores en Estados Unidos. El crecimiento grande será internacional, y tenemos mucho que aprender. No sabemos si los saudíes ven más o menos la televisión durante el Ramadán. No sabemos si los italianos prefieren los documentales o las comedias. No sabemos si los indonesios son más proclives a ver películas solos en su habitación o reunidos delante del televisor familiar. Si queremos triunfar, debemos convertirnos en una máquina de aprendizaje internacional.

Melissa ya conocía el lenguaje de las apuestas que se utilizaba en Netflix y la conclusión de que algunas triunfarán y otras fracasarán. Lo que no plasmaba la analogía de las apuestas era un aspecto fundamental como es el aprendizaje a partir de todos esos fracasos. Eso nos lleva al contexto instituido por Ted:

Cuando tu equipo compre y cree contenido en todo el mundo, debemos centrarnos firmemente en aprender. Debemos estar dispuestos a correr riesgos más grandes en países con un alto potencial de crecimiento, como la India o Brasil, para aprender más acerca de esos mercados. Cosechemos ganancias, pero también grandes pérdidas con las cuales aprendamos a triunfar en mayor medida la próxima vez. Siempre deberíamos preguntarnos: «Si compramos esta serie y fracasa rotundamente, ¿qué aprenderemos?». Si hay algo importante que aprender, sigamos adelante con la apuesta.

En la siguiente reunión semanal, los contextos de Reed y Ted ayudaron a Melissa a establecer el suyo para el equipo de contenidos infantiles y familiares.

Melissa Cobb en una rama grande: Llevar cabañas cubiertas de nieve y chozas de adobe a Bangkok

Algunas empresas en las que Melissa trabajó, como Disney y DreamWorks, son mundialmente conocidas y ofrecen contenidos que se ven en todos los rincones del planeta. Sin embargo, ella creía que Netflix tenía la oportunidad de diferenciarse, no solo como marca global, sino como una plataforma de alcance global:

En todo el mundo, la mayoría de los niños ven contenidos de su país o series y películas originarias de Estados Unidos, pero yo creía que, para ser tan internacionales como Reed había explicado en la ET, podíamos hacerlo mejor.

Quería que la oferta infantil de Netflix fuera como una aldea global. Cuando Kulap, una niña de diez años que vive en un rascacielos de Bangkok, se levantara el sábado por la mañana, yo no deseaba que solo viera personajes de Tailandia (los que ya aparecían en sus televisiones locales) o de Estados Unidos (los de la emisora por cable de Disney), sino a una variedad de amigos televisivos y cinematográficos de todo el mundo. Debía poder elegir entre series ambientadas en cabañas cubiertas de nieve en Suecia y otras en la Kenia rural. Las historias no solo debían tratar sobre niños de una amplia variedad de países. Eso puede hacerlo Disney. Tenían que poseer la estética y el ambiente que solo se consiguen cuando esas series realmente provienen de todo el mundo.

Mi equipo debatió largo y tendido si esa estrategia funcionaría. ¿Los niños querrían ver personajes que eran tan distintos a ellos? No lo sabíamos.

Ahí fue donde entró en juego el contexto de Ted, quien insistió en que esas eran las preguntas que debíamos tratar de responder y en que era preciso que estuviéramos preparados para que nuestras apuestas fracasaran, siempre y cuando generaran un aprendizaje claro. Todos llegamos a un acuerdo. Lo intentaríamos y aprenderíamos sobre la marcha.

En aquella reunión, Melissa encontró sintonía con sus seis subordinados directos. Dominique Bazay, la jefa del equipo que compra contenidos para niños en edad preescolar, era uno de ellos.

Dominique Bazay en una rama de tamaño medio: Con la animación, apuntar alto

Después de la reunión con Melissa, Dominique pensó mucho en cómo hacer realidad el sueño de una «aldea global». Para animar a Kulap a ver programas de televisión creados en Suecia y Kenia, ¿qué contenidos debía ofrecer Netflix? Dominique pensaba que la animación era la mejor respuesta a esa pregunta. Eso llevó al contexto que estableció con su equipo:

Los dibujos animados de Peppa Pig hablan español como un español, turco como un turco y un japonés impecable. A diferencia de las producciones con actores, la animación es una oportunidad para incluir programación internacional. Cuando se estrena *La peor bruja* (*The Worst Witch*), protagonizada por la actriz Bella Ramsey, en un nuevo país, el espectador tiene que verla doblada o subtitulada. Los niños no soportan los subtítulos y Bella está rara hablando en portugués o alemán. Las voces no cuadran con la imagen y eso afecta a la calidad del visionado. Pero Peppa, como todos los personajes de animación, siempre habla el idioma de los espectadores. El niño coreano y el niño holandés sienten la misma conexión con ella.

Si la programación infantil de Netflix había de ser la plataforma diversa de la que Melissa hablaba, yo creía que debíamos apuntar alto. Comenté con mi equipo que en las series de dibujos animados que compráramos, independientemente de su país de origen, la calidad de la animación debía ser lo bastante buena para que las naciones más exigentes del mundo las consideraran de primera categoría. Si, por ejemplo, llega una serie de animación de Chile, no solo ha de tener calidad suficiente para el espectador chileno más exigente, sino también para convertirse en un éxito en Japón, un país obsesionado con el anime.

Con todo este contexto (de Reed, Ted, Melissa y Dominique), Aram Yacoubian, el director de Adquisición de Contenidos, valoró en una pequeña sala de reuniones del centro de Bombay la serie que le habían ofrecido: *Mighty Little Bheem* .

Aram Yacoubian en una rama pequeña: Encargar *El pequeño Bheem (Mighty Little Bheem)*

Cuando Aram vio la versión original de la adorable serie de animación india *Mighty Little Bheem* , pensó que sería un gran éxito en la India:

El protagonista es un niño de una pequeña aldea de la India cuya curiosidad sin límites y su fuerza extraordinaria dan lugar a toda clase de aventuras. Es una especie de Popeye indio en miniatura. El personaje se inspira en Bhima, un ser mítico del *Mahabhárata* , un texto épico en sánscrito conocido en toda la India. A mí me parecía obvio que a los indios les encantaría la serie.

Pero Aram tenía serias dudas sobre si era una buena apuesta para Netflix. Su máxima preocupación era la calidad de la animación.

Las series indias suelen ser de bajo presupuesto. La calidad de la animación era lo bastante buena para que fuera popular en la televisión india, pero pensé en lo que habíamos acordado Dominique y yo. Queríamos asegurarnos de que la calidad era suficiente para triunfar no solo en su país de origen, sino en todo el mundo. Sabía que, si comprábamos la serie, para conseguir la calidad que buscábamos tendríamos que invertir el doble o el triple de lo que suele costar una animación india.

Eso nos lleva a la segunda preocupación de Aram:

Era una inversión muy grande para una serie india. Para recuperarla tendrían que verla muchos niños de todo el mundo. Pero muy pocos programas indios han sido enormemente populares fuera del país, en toda la historia de la televisión y el *streaming*. Ello respondía a la escasez de presupuesto, pero también a la idea de que las historias eran demasiado locales para interesar a un público global. Existía la creencia generalizada de que las series indias no funcionaban fuera de su territorio.

La tercera inquietud de Aram era la falta de datos históricos sobre las series para niños en edad preescolar, incluso en la India:

Mighty Little Bheem es para niños pequeños y, hasta ahora, en la India prácticamente no ha habido series para *streaming* o televisión destinadas a preescolares. Eso es porque las empresas dedicadas a la medición de audiencias no calculan las cuotas de la programación para niños en esa edad, así que no pueden monetizarse. ¿Existía siquiera un público en la India para una programación dirigida a niños tan pequeños? La historia no podía ofrecer una respuesta.

En vista de ello, los presagios para *Mighty Little Bheem* no eran buenos. «La historia y todos aquellos argumentos empresariales me decían que desistiera de la serie», afirma Aram. Pero también reflexionó sobre el contexto que los líderes de Netflix habían establecido:

Reed dejó claro que la expansión internacional es nuestro futuro y que la India es un mercado de crecimiento fundamental. *Mighty Little Bheem* es una serie fantástica perteneciente a un mercado de crecimiento clave para Netflix.

Ted dejó claro que, en lo tocante a países como la India, tenemos tanto que aprender que deberíamos correr grandes riesgos, siempre y cuando el potencial de aprendizaje sea evidente. Lo que podíamos aprender con la apuesta de *Mighty Little Bheem* estaba muy claro. El contexto que Ted había aportado bastó para que yo dijera: «De acuerdo, si esta serie se estrella, habré probado tres cosas que ofrecerán a Netflix muy buena información».

Melissa dejó claro que quería programar series infantiles de todo el mundo cuya temática y textura fueran profundamente locales. *Mighty Little Bheem* era profundamente india y tenía los elementos necesarios para atraer a niños de todo el mundo.

Dominique y yo habíamos acordado que daríamos prioridad a la animación en nuestras grandes apuestas internacionales y que dichas animaciones debían ser de alta calidad. *Mighty Little Bheem* era una serie de animación que, con una inversión económica, podía lograr la calidad que necesitábamos.

Con este contexto en mente, Aram tomó una decisión. Compró *Mighty Little Bheem* y ofreció dinero a los creadores originales para que mejoraran las animaciones. *El pequeño Bheem* se estrenó a mediados de abril de 2019 y en tres semanas se convirtió en la serie de animación más vista de Netflix en todo el mundo. Hasta el momento la han visto más de veintisiete millones de espectadores.

Cuando lo entrevisté, Aram esclareció la gran ventaja de la toma de decisiones dispersada cuando los líderes dirigen con contexto.

En Netflix, soy uno de los más adecuados para decidir qué contenido infantil comprar en la India, ya que conozco como la palma de mi mano el mercado de animación y los patrones televisivos de las familias de ese país. Pero si puedo tomar decisiones que benefician a nuestra compañía y a los espectadores de Netflix de todo el mundo es solo porque hay transparencia empresarial, mucho contexto y sintonía entre los líderes y yo.



La decisión de Aram de comprar *Mighty Little Bheem* es un claro ejemplo de cómo funciona la dirección con contexto en Netflix. Cada líder, desde yo mismo, que me encuentro en las raíces del árbol, hasta Dominique, en las ramas intermedias, aporta un contexto que sustenta la decisión de Adam. Pero él, el capitán informado, decide qué series comprar.

Como se habrá observado, este caso no es en modo alguno único. A lo largo de este libro hemos recogido historias de empleados de menor rango

que toman decisiones económicas por valor de varios millones de dólares sin haber recibido la aprobación del jefe. Quienes no trabajan en Netflix, a menudo no entienden cómo puede funcionar algo así en una empresa económicamente responsable. La respuesta es sencilla: es una cuestión de alineación.

Aunque Netflix otorga mucha libertad económica, la inversión de dinero sigue el mismo árbol contextual que Melissa describía. Ted y yo estamos alineados en cuanto a lo que el departamento de Contenidos invertirá en adquisición de películas y series en un trimestre determinado. Luego, Ted lo deriva a sus subordinados directos y aporta contexto a Melissa sobre la cantidad que su equipo debería invertir en programación infantil y familiar. A su vez, ella se alinea con sus directores sobre la cantidad que han de invertir en cada categoría. Cuando Aram tomó la decisión de apostar por *Mighty Little Bheem* e invertir un montón de dinero en mejorar las animaciones, no estaba gastando aleatoriamente, sino aplicando el contexto económico que Melissa y Dominique habían establecido para él.

Ícaro : La escena final



Cuando dejamos a Adam Del Deo, se encontraba en el hotel Washington School House intentando decidir si hacía una gran apuesta por una película llamada *Ícaro* por el hombre que voló tan cerca del sol que sus alas de cera se derretieron.

Ted había establecido un contexto claro. Si *Ícaro* no iba a ser un éxito masivo, Adam no debía invertir masivamente. Ya había apostado dos millones y medio de dólares, y los sospechosos habituales, desde Amazon hasta Hulu, también andaban husmeando. Si dos millones y medio no bastaban y aquello no era «El Documental», debía dejarlo correr. Pero si Adam creía que *Ícaro* se convertiría en un gran éxito, debía apostar fuerte, cuanto fuera necesario para que Netflix se hiciera con la película.

Adam creía que *Ícaro* sería un éxito masivo, así que hizo la apuesta. Netflix pagó la histórica cifra de cuatro millones seiscientos mil dólares para conseguirla, y se estrenó en agosto de 2017.

En los primeros meses, *Ícaro* tuvo dificultades para levantar el vuelo. Nadie la veía, y Adam estaba destrozado:

Diez días después del estreno de *Ícaro* , tuvimos una reunión de equipo en la que repasamos los datos de audiencia de nuevos contenidos. Yo estaba desolado por las nefastas cifras. Mis compañeros confían en que pueda predecir la audiencia de una película, el debate público que generará y sus resultados en la época de los Oscar. Mi reputación se basa en esa confianza. Sentía que había cometido un gran error que solo serviría para minar la fe que mis compañeros tenían en mí.

Entonces ocurrió algo que lo cambió todo. En diciembre de 2017, el Comité Olímpico Internacional anunció que se vetaba la participación de Rusia en los juegos. En el informe del COI, se citaba *Ícaro* como la prueba principal. Ródchenkov apareció en *60 Minutes* , donde expuso su teoría de que al menos veinte países más se dopaban de igual manera. Luego, Lance Armstrong declaró públicamente que *Ícaro* le había gustado. De repente, todo el mundo hablaba de la película y las cifras de audiencia se dispararon.

En marzo de 2018, *Ícaro* obtuvo una nominación al Oscar al mejor documental. Adam recuerda así la ceremonia:

Estaba convencido de que no ganaríamos. Cuando la actriz Laura Dern estaba a punto de anunciar el ganador, susurré a mi jefa, Lisa Nishamura: «No ganaremos. Se lo llevará *Visages, villages* ». Pero entonces, como a cámara lenta, oí a Laura Dern decir: «El ganador es... ¡*Ícaro* !». Bryan Fogel fue corriendo hacia el escenario. Alguien gritó de alegría desde el anfiteatro. Sentí tanta emoción que, si no hubiera estado sentado, me habría caído.

De camino a la fiesta posterior a la gala, Adam se encontró con Ted, quien lo felicitó:

Le dije: «No me olvido de la conversación que tuvimos en Sundance, Ted». Él sonrió y dijo: «Sí... era EL DOCUMENTAL».

El noveno punto



En una empresa adaptable, moldeable, donde la densidad de talento es elevada y la innovación es el principal objetivo, un sistema orientado al control no es la opción más eficaz. En lugar de tratar de minimizar errores mediante supervisión o procesos, hay que establecer un contexto claro, buscar una alineación de la Estrella Polar con el jefe y el equipo, y otorgar libertad de decisión al capitán informado.

► CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 9

- Para liderar con contexto, hay que tener densidad de talento, el objetivo la innovación (no la prevención de errores) y se debe trabajar en un contexto adaptable.
- Una vez que se cuenta con esos elementos, en lugar de decir a los empleados qué hacer, hay que buscar una sintonía perfecta ofreciendo y debatiendo el contexto que les permitirá tomar buenas decisiones.
- Cuando un empleado comete una estupidez, el jefe no debe culparlo. Al contrario, ha de preguntarse qué contexto no estableció. ¿Fue lo suficiente elocuente e inspirador a la hora de expresar sus objetivos y su estrategia? ¿Explicó con claridad todas las suposiciones y los riesgos que ayudarían a tomar buenas decisiones? ¿Llegó a alinearse con sus empleados en su visión y objetivos?
- Una empresa adaptable debería parecerse a un árbol y no a una pirámide. Está en las raíces, sosteniendo el tronco de los directivos que, a su vez, sostienen las ramas exteriores en las que se toman las decisiones.
- Se sabe que se está liderando con éxito mediante el contexto cuando se hace avanzar al equipo en la dirección deseada utilizando la información recibida de su jefe y los que le rodean para tomar grandes decisiones.

Esto es libertad y responsabilidad

Ya hemos explorado cómo sentar las bases de la densidad de talento y la sinceridad, y luego cómo empezar a eliminar políticas y procedimientos para ofrecer más libertad a los empleados al tiempo que creamos también un entorno cada vez más rápido y flexible. Hemos examinado más de una docena de políticas y procesos que la mayoría de las empresas aplican pero Netflix no. Estos incluyen:

- Políticas vacacionales
- Aprobación de toma de decisiones
- Políticas de gastos
- Planes de mejora del rendimiento
- Procesos de aprobación
- Reservas para aumentos salariales
- Indicadores clave de rendimiento
- Gestión por objetivos
- Políticas de viajes
- Toma de decisiones por comité
- Firma de contratos
- Estructuras salariales

Primas por rendimiento

Todos ellos son maneras de controlar a los empleados en lugar de inspirarlos. No es fácil evitar el caos y la anarquía cuando se eliminan esos controles, pero resulta asombroso cuán eficaz puede ser una empresa si se infunde sentido de la disciplina y la responsabilidad en cada uno de los empleados, se les ayuda a desarrollar suficientes conocimientos para tomar buenas decisiones y se crea una cultura empresarial de críticas constructivas para estimular el aprendizaje.

Por sí solo, esto es motivo suficiente para desarrollar una cultura de la libertad y la responsabilidad. Pero esas no son las únicas ventajas. Además:

- Algunos elementos de la lista anterior destruyen la innovación. Las vacaciones y las aprobaciones para viajes y gastos pueden generar un sumamente normativo que disuada el pensamiento creativo y ahuya empleados más innovadores.
- Otros elementos de la lista ralentizan el negocio. Las políticas de aprobación de decisiones por comité y la firma de contratos ponen a los empleados y les imposibilitan actuar con rapidez.
- Muchos de esos elementos impiden que la empresa cambie rápidamente el entorno lo hace. Las primas por rendimiento, la gestión por objetivos y los indicadores clave de rendimiento motivan a los empleados a seguir un camino preestablecido, lo cual dificulta abandonar un proyecto e iniciar otro. Por los planes de mejora del rendimiento (y cualquier otro proceso de control de despido) obstaculizan la pronta sustitución de empleados cuando las necesidades del negocio cambian.

Si el objetivo es crear una empresa más imaginativa, rápida y flexible, hay que desarrollar una cultura de la libertad y la responsabilidad generando las condiciones necesarias para eliminar también esas normas y procesos.

Empezábamos este libro con un par de preguntas: ¿Por qué tantas empresas, como Blockbuster, AOL, Kodak y Pure Software, mi primer negocio, no logran adaptarse e innovar rápidamente cuando el entorno cambia? ¿Cómo pueden las empresas ser más imaginativas y ágiles para alcanzar sus objetivos?

En 2001, Netflix emprendió un viaje hacia lo que a finales de 2015 se había convertido en una cultura de la L y R muy bien afinada. Habíamos logrado que Netflix dejara de ser un servicio de DVD por correo para convertirse en una empresa de *streaming* que producía series de televisión premiadas como *House of Cards* y *Orange Is the New Black*. El precio de nuestras acciones había ascendido de unos ocho dólares en 2010 a ciento veintitrés a finales de 2015, y nuestra base de usuarios de veinte a setenta y ocho millones en el mismo período.

Tras ese éxito extraordinario en Estados Unidos, afrontamos nuestro siguiente desafío cultural: la expansión internacional. Entre 2011 y 2015 fuimos adentrándonos uno a uno en varios países. En 2016 dimos el gran salto y entramos en ciento treinta países en un solo día. Nuestra cultura empresarial nos había permitido grandes logros, pero nos preguntábamos si esa cultura funcionaría igual de bien en todo el mundo. De eso trata el capítulo 10.

SECCIÓN CUATRO

GLOBALIZARSE

¡Ofrecérselo todo al mundo!



Cuando me trasladé a la Suazilandia rural en 1983 como voluntario del Cuerpo de Paz, no era mi primera experiencia internacional, pero sí la que más me enseñó. Solo tardé unas semanas en darme cuenta de que entendía y afrontaba la vida de manera muy diferente a quienes me rodeaban.

Un ejemplo se produjo durante mi primer mes enseñando matemáticas a alumnos de dieciséis años. Se había elegido a los niños de mi clase por sus dotes para las matemáticas, y estaba preparándolos para los exámenes oficiales. En un cuestionario semanal incluí un problema que, según mi interpretación de sus aptitudes, deberían ser capaces de responder:

«Una habitación mide 2×3 metros. ¿Cuántas baldosas de 50 centímetros son necesarias para cubrir el suelo?»

Ni un solo alumno dio la respuesta correcta; de hecho, casi todos dejaron el ejercicio en blanco.

Al día siguiente, escribí la pregunta en la pizarra del aula y pedí a un

voluntario que la resolviera. Los alumnos empezaron a mover los pies y a mirar por la ventana, y noté que me ponía rojo de frustración. «¿Nadie? ¿Nadie es capaz de responder?», pregunté con cierta incredulidad. Desanimado, me senté a la mesa y esperé una respuesta. Fue entonces cuando Thabo, un estudiante alto y serio, levantó la mano desde el fondo de la clase. «Sí, Thabo. Te lo ruego, explícanos cómo resolver este problema», dije esperanzado. Sin embargo, en lugar de contestar, Thabo preguntó: «Por favor, señor Hastings, ¿qué es una baldosa?».

La mayoría de mis alumnos vivían en cabañas redondas tradicionales con suelo de barro o cemento. No eran capaces de responder a la pregunta porque no sabían qué era una baldosa. Sencillamente no comprendían lo que les pedía que analizaran.

A partir de esa primera experiencia (y muchas otras que vinieron después) aprendí que no podía transferir directamente mi forma de vida a la cultura de otro lugar. Para ser eficaz debía pensar qué adaptaciones necesitaría llevar a cabo para conseguir los resultados que esperaba.

Por tanto, en 2010, cuando Netflix inició su expansión internacional, di muchas vueltas a si nuestra cultura empresarial también debería adaptarse para cosechar éxitos en todo el mundo. En aquel momento, nuestros métodos de gestión se habían desarrollado de manera tan completa y daban tan buenos resultados que era reacio a hacer cambios significativos. Pero no estaba seguro de si nuestras evaluaciones sinceras, la escasez de normas y las técnicas del ejercicio de retención serían efectivas en otros países.

Pensé en otra empresa que ya era internacional y había adoptado una perspectiva clara. Igual que nosotros, Google se enorgullecía de tener una sólida cultura empresarial, pero en lugar de adaptarla a los países a los que se expandía, se centró en contratar personal que encajara. Su objetivo era contar con empleados de todo el mundo que fueran «*googlers* », gente con una personalidad que se adecuara a la cultura de la empresa con independencia de su país de residencia u origen.

También pensé en una situación que viví en 1988, cuando trabajé un año para Schlumberger en Palo Alto. Schlumberger es una gran multinacional francesa, pero la cultura empresarial de la oficina de Silicon Valley sin duda se había importado del país de origen. Todos los jefes de departamento eran expatriados franceses y, si alguien quería progresar, debía dominar los sistemas de toma de decisiones y los patrones jerárquicos que se originaban en la central de París. Había programas de formación en los que los nuevos

empleados aprendían a debatir eficazmente y a analizar situaciones anteponiendo los principios a todo lo demás, algo muy típico de la cultura francesa.

Google y Schlumberger parecían haber logrado mantener una cultura empresarial uniforme en todo el mundo y, con cierta inquietud, creía yo que nosotros podríamos hacer lo mismo. Al igual que Google, contrataríamos al personal adecuado seleccionando individuos de cada país que se sintieran atraídos y cómodos con la cultura que habíamos cultivado durante tanto tiempo. Y, al igual que Schlumberger, formaríamos a los nuevos empleados de otros países para que entendieran y trabajaran al estilo Netflix.

Al mismo tiempo, procuraríamos ser humildes y flexibles, adaptando nuestra cultura empresarial sobre la marcha y aprendiendo de cada país en el que entráramos.

En 2010 empezamos el proceso de internacionalización, primero en la vecina Canadá y un año después en Latinoamérica. Entre 2012 y 2015 hicimos avances de mayor envergadura en Europa y Asia-Pacífico. En ese período abrimos nuestras cuatro oficinas regionales en Tokio, Singapur, Amsterdam y São Paulo. En 2016 dimos un gran salto internacional para que nuestra plataforma estuviera disponible en un total de ciento treinta países nuevos en un mismo día. La expansión fue un éxito rotundo, y en solo tres años nuestra base de suscriptores no estadounidenses se disparó de cuarenta a ochenta y ocho millones.

En esos mismos tres años duplicamos el número de empleados de Netflix, en su mayoría ubicados aún en Estados Unidos, si bien con unos orígenes cada vez más diversos. Añadimos la inclusión a nuestros valores culturales, conscientes de que nuestro éxito dependería de cómo reflejaran nuestros empleados al público al que intentábamos llegar y de la capacidad de la gente para ver su vida y sus pasiones reflejadas en las historias que contábamos. En 2018 incorporamos a nuestra primera directora de Estrategia de Inclusión, Vernā Myers, para que nos ayudara a identificar y aprender de nuestros empleados, cada vez más diversos.

A medida que multiplicábamos nuestra actividad en otros países y que nuestra plantilla se diversificaba, no tardamos en percatarnos de que algunos elementos de nuestra cultura empresarial funcionarían en todo el mundo. Según descubrí aliviado, la libertad de la que nuestros empleados gozan en Estados Unidos dio señales desde el principio de que sería un éxito en todas partes. Las personas de algunas culturas han tenido más dificultades para

tomar decisiones sin consultar un manual o solicitar aprobación, pero cuando se habitúan les encantan la autonomía y la ausencia de normas tanto como a los californianos. No solo a los estadounidenses les gusta llevar las riendas de su vida y su trabajo. No hay nada cultural en eso.

Otros elementos de nuestra cultura pronto demostraron ser más difíciles de exportar. Uno de los primeros ejemplos fue el ejercicio de retención. No tardamos en darnos cuenta de que, si bien podemos seguir nuestro mantra «Un rendimiento adecuado comporta una indemnización generosa», lo que se considera generoso en Estados Unidos a menudo se considera avaro, cuando no ilegal, en algunos países europeos. Por ejemplo, en los Países Bajos, la indemnización por despido que la ley establece depende del tiempo que el empleado lleve en la empresa. Por tanto, tuvimos que adaptarnos. Ahora, si despedimos a alguien en los Países Bajos que lleva un tiempo con nosotros, nos atenemos al precepto «Un rendimiento adecuado comporta una indemnización aún más generosa». El ejercicio de retención y todos sus elementos asociados pueden funcionar internacionalmente, pero requieren adaptación a las prácticas y las leyes laborales de la región.

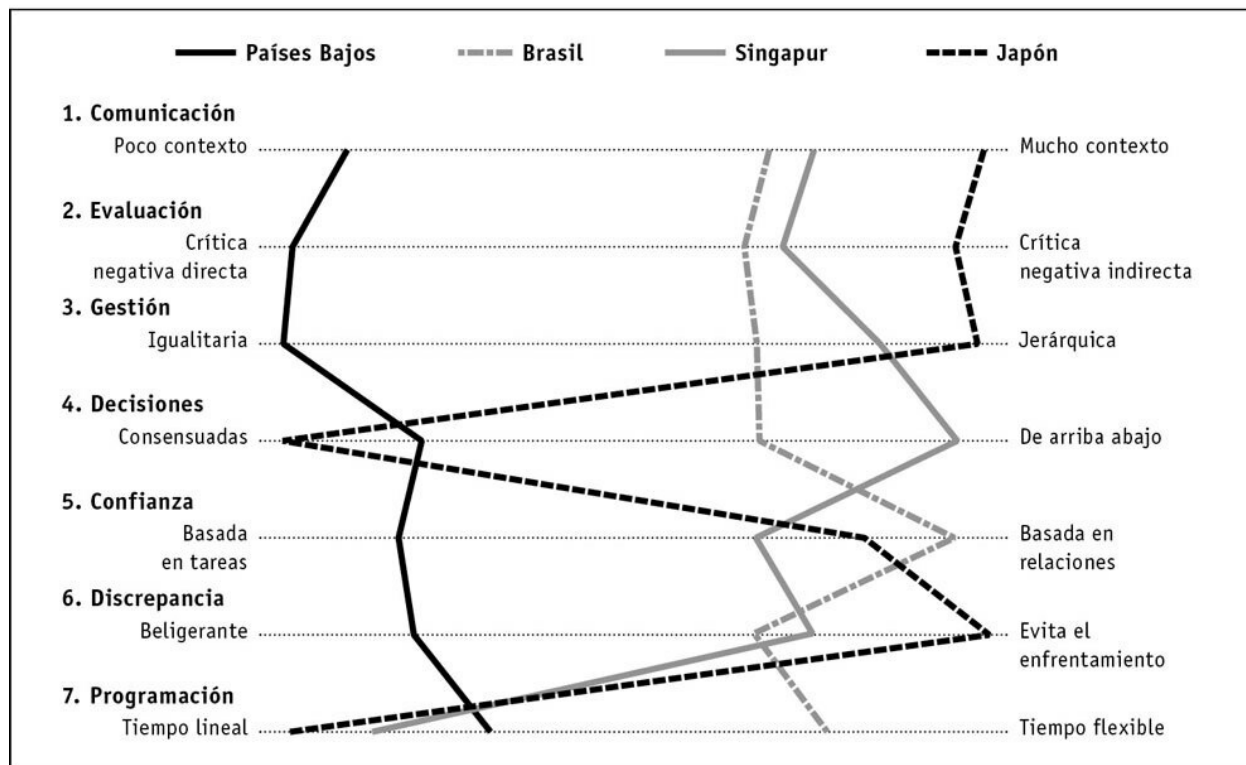
Al margen de esos elementos tan obvios, teniendo en cuenta lo rápido que nos expandíamos por todo el mundo y lo importante que es la cultura empresarial para nuestro éxito, quería hacer cuanto pudiéramos por entender las culturas de los países en los que entráramos y encontrar las similitudes y las posibles dificultades entre esas culturas locales y la de Netflix. Creía que ser consciente de ello generaría debates importantes y, en última instancia, mejoraría nuestra efectividad.

Presentación del mapa cultural

Más o menos por la misma época, un directivo del departamento de Recursos Humanos me prestó el libro de Erin *The Culture Map*, que detalla un sistema para comparar una cultura nacional con otra a partir de varias escalas conductuales. El libro trata aspectos como cuánto delegan los empleados en el jefe en distintos países, cómo se toman las decisiones en diferentes partes del mundo, cómo generamos confianza en distintas culturas y, lo más importante para Netflix, en qué medida es sincera o diplomática la gente

cuando hace críticas constructivas.

Leí un poco acerca de las escalas. El contexto se basaba en una enorme investigación y me pareció a la vez sólido y simple. Compartí el libro con nuestro equipo directivo y alguien propuso que estudiáramos los «mapas» culturales de los diversos países de nuestras oficinas regionales, que los comparáramos entre sí siguiendo la gráfica de la página siguiente y que comentáramos qué habían desvelado.



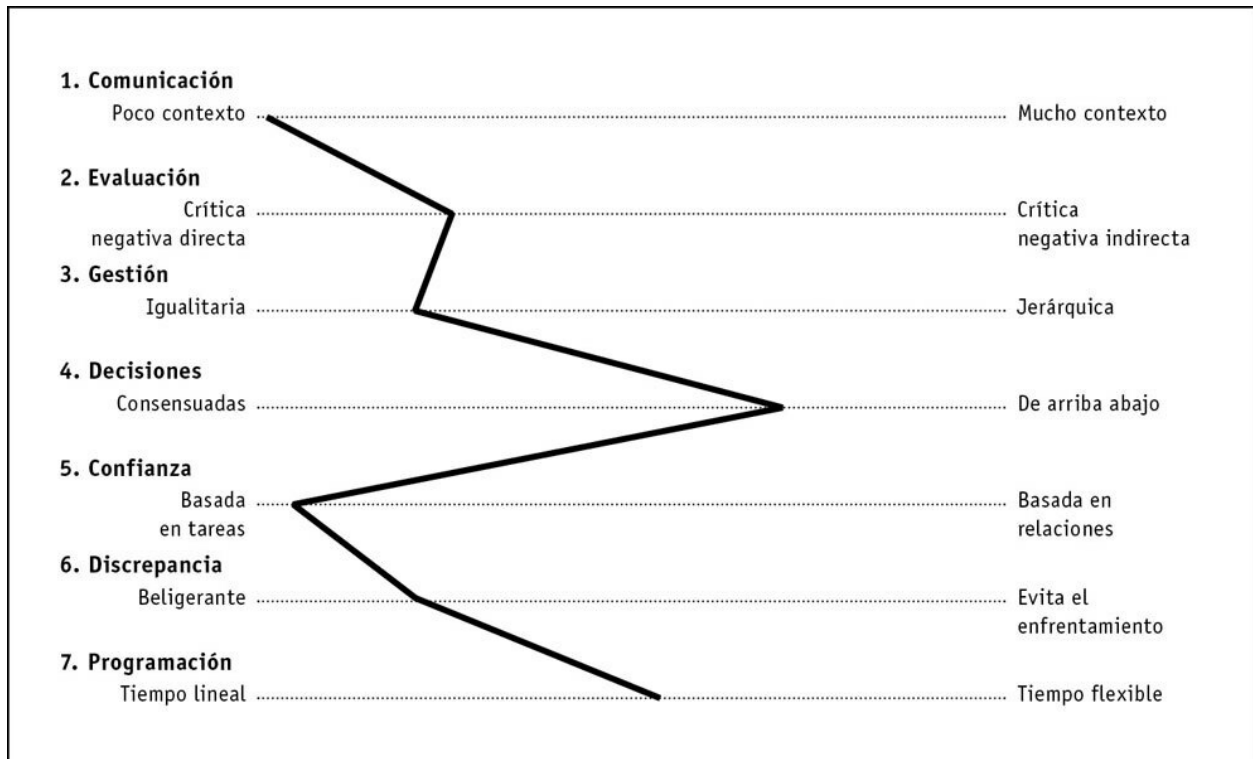
El ejercicio resultó revelador para muchos. El contexto ofrecía una explicación convincente para diversos aspectos que ya nos habíamos encontrado, por ejemplo, por qué nuestra experiencia con las críticas constructivas en los Países Bajos había sido casi diametralmente opuesta a la de Japón (dimensión 2 del gráfico). Decidimos reunir a nuestro equipo directivo para esquematizar nuestra cultura empresarial según las mismas escalas. Cuando lo hicimos, pudimos comparar la cultura empresarial con las culturas nacionales en las que estábamos trabajando.

Como he mencionado, antes de la Evaluación Trimestral organizamos una reunión del E-Staff con los cargos de vicepresidencia y superiores. En el E-Staff de 2015, dividimos a los sesenta participantes en diez grupos de seis. Luego celebramos una sesión de dos horas en la que trabajamos en mesas

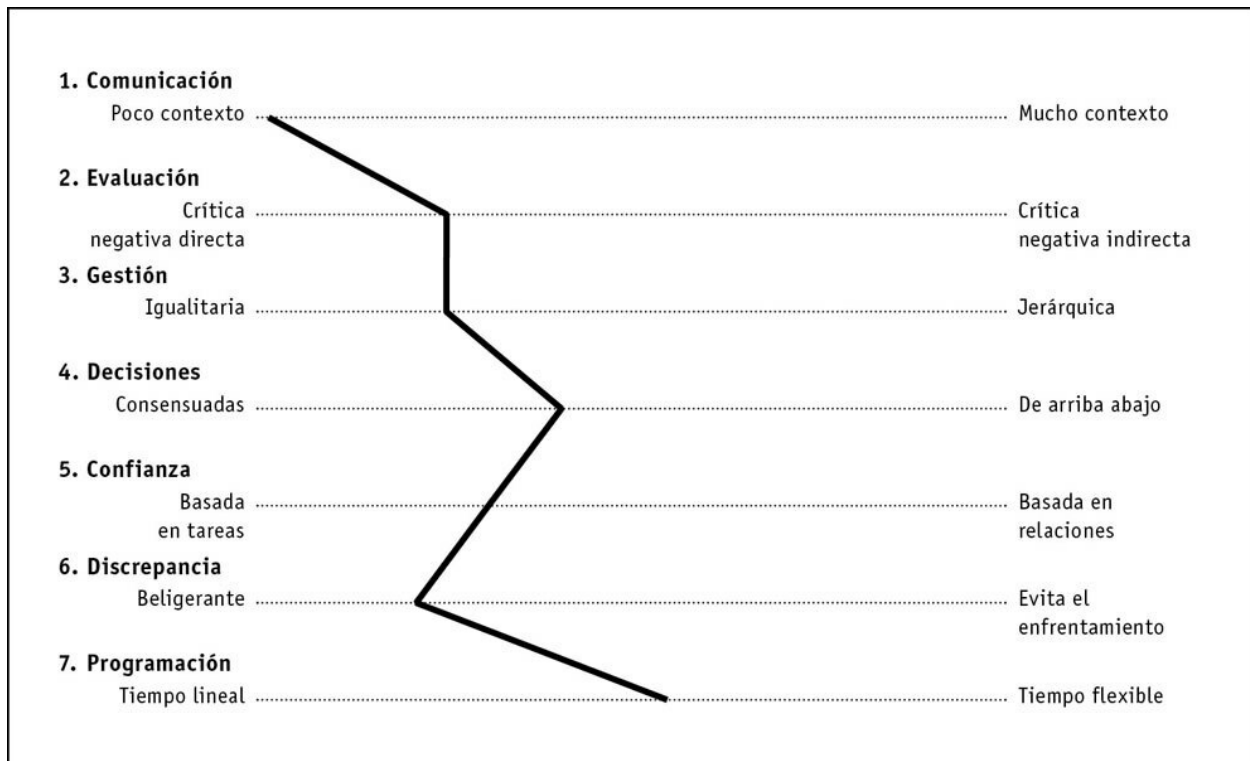
redondas para exponer nuestra cultura empresarial según las escalas de *The Culture Map* .

Cada grupo esquematizó la cultura empresarial de manera un poco distinta, pero afloraron algunos patrones claros, como se aprecia en los tres ejemplos incluidos a continuación.

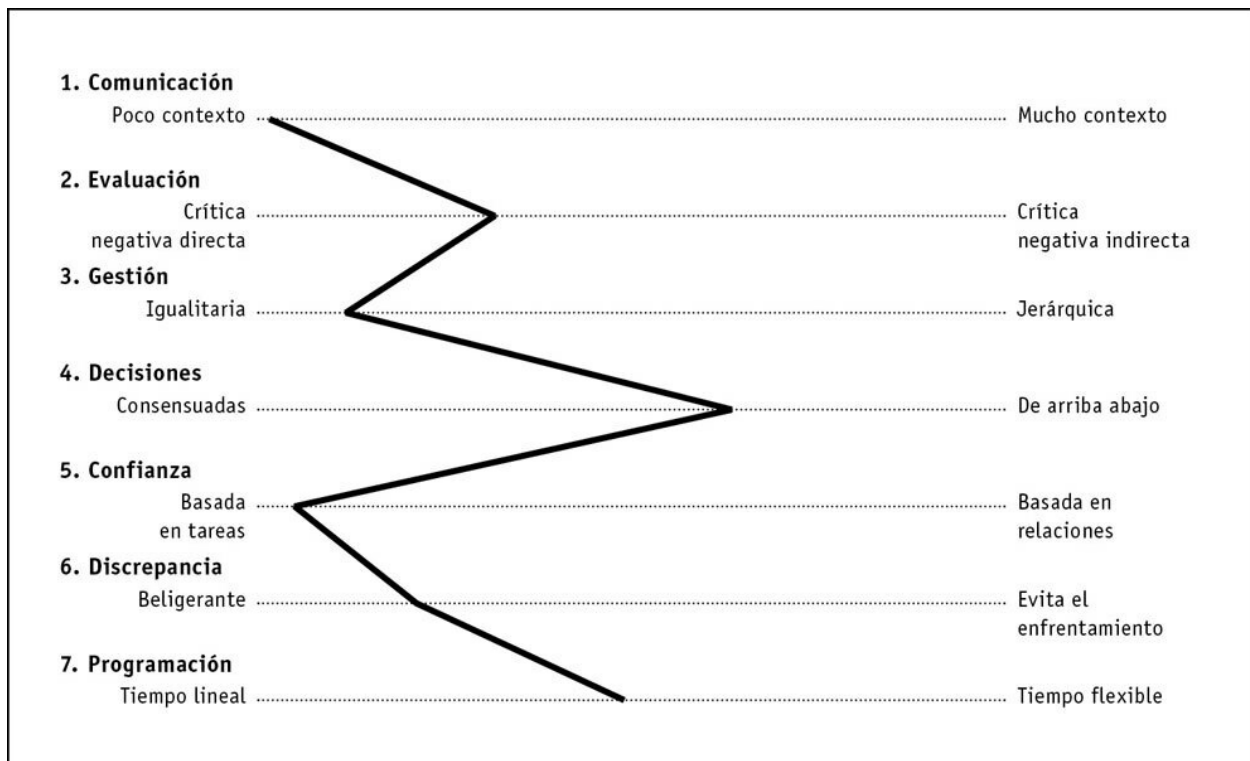
Grupo 1:



Grupo 2:

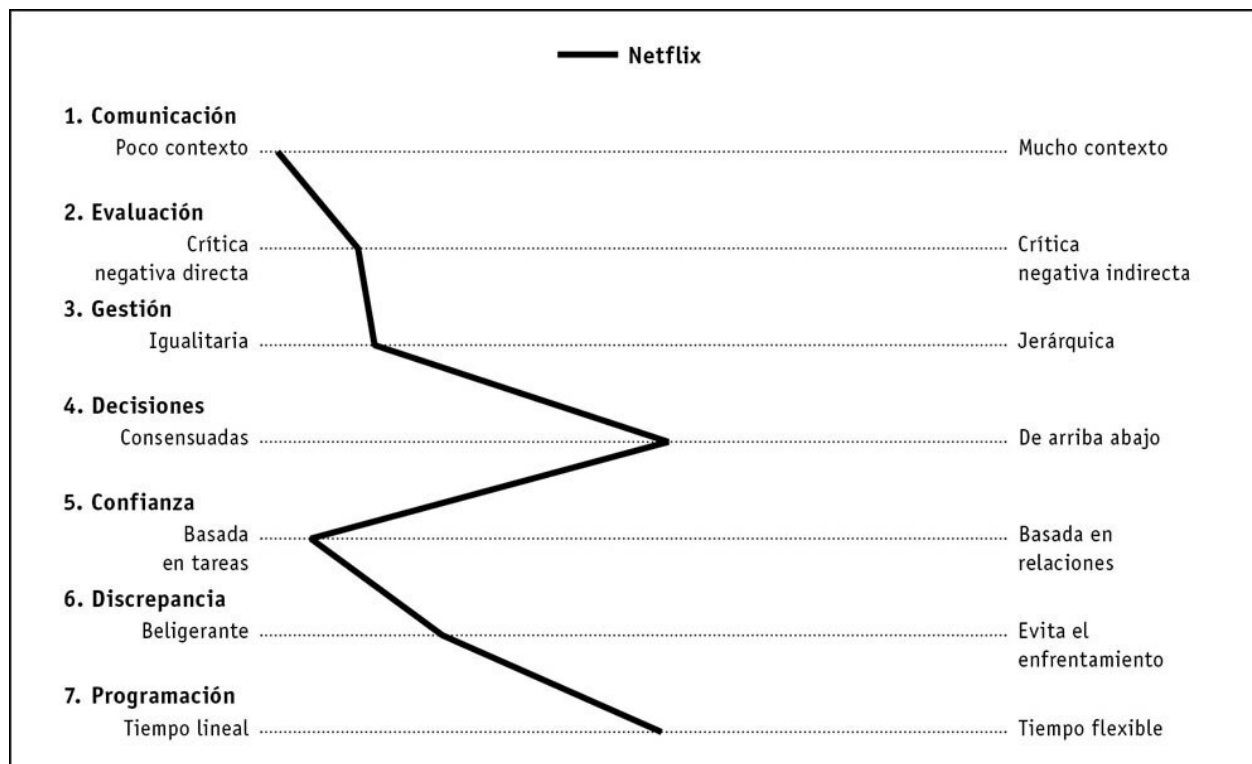


Grupo 3:

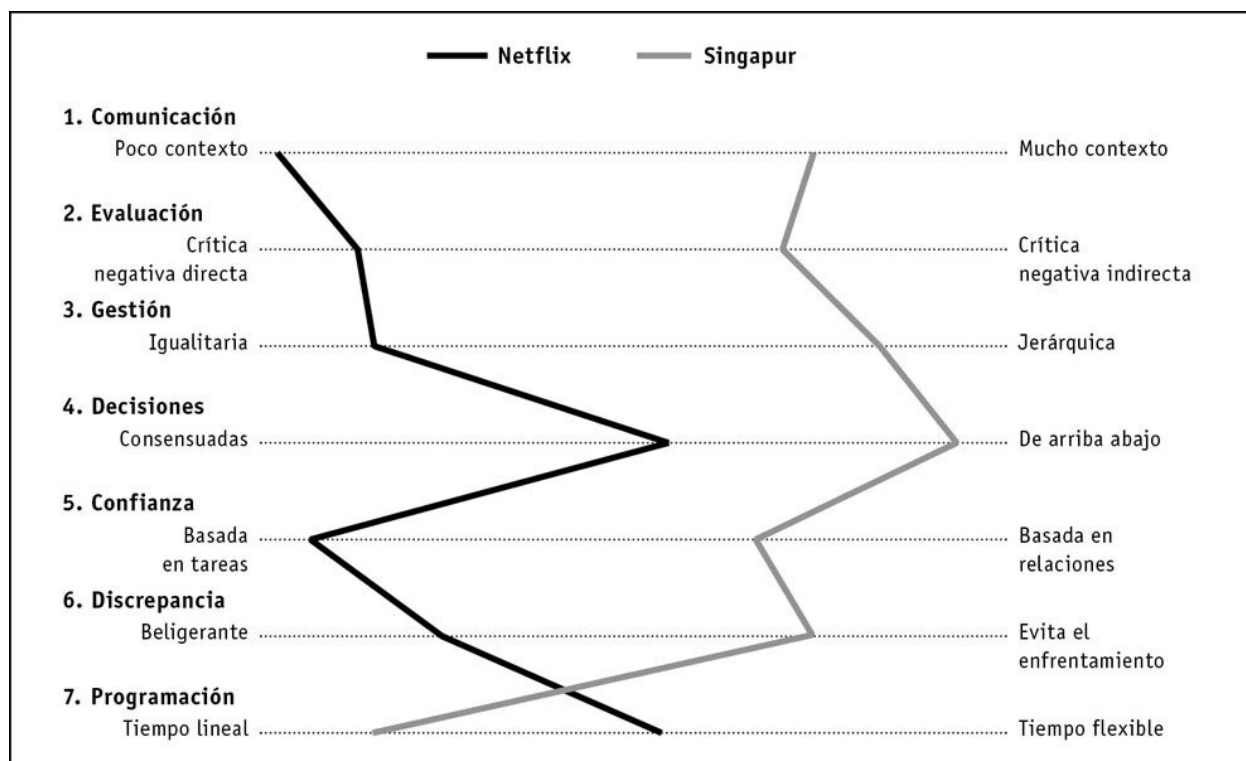
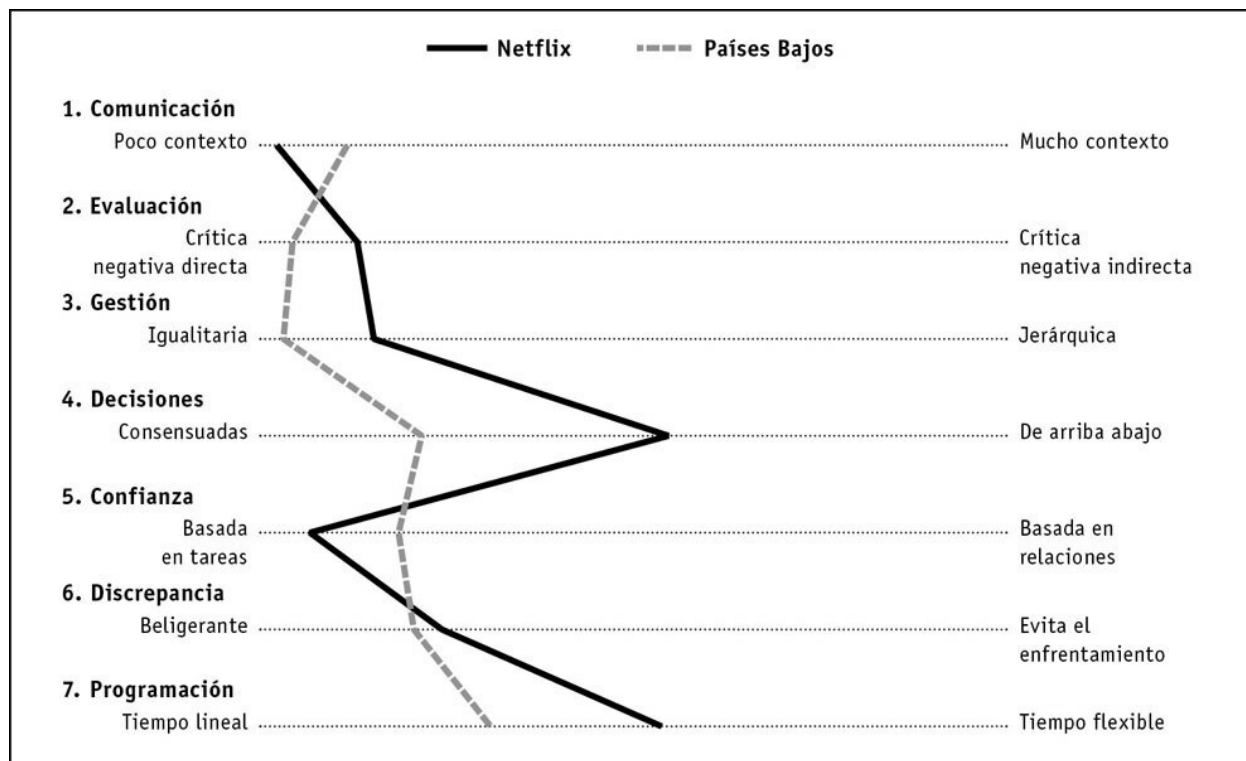


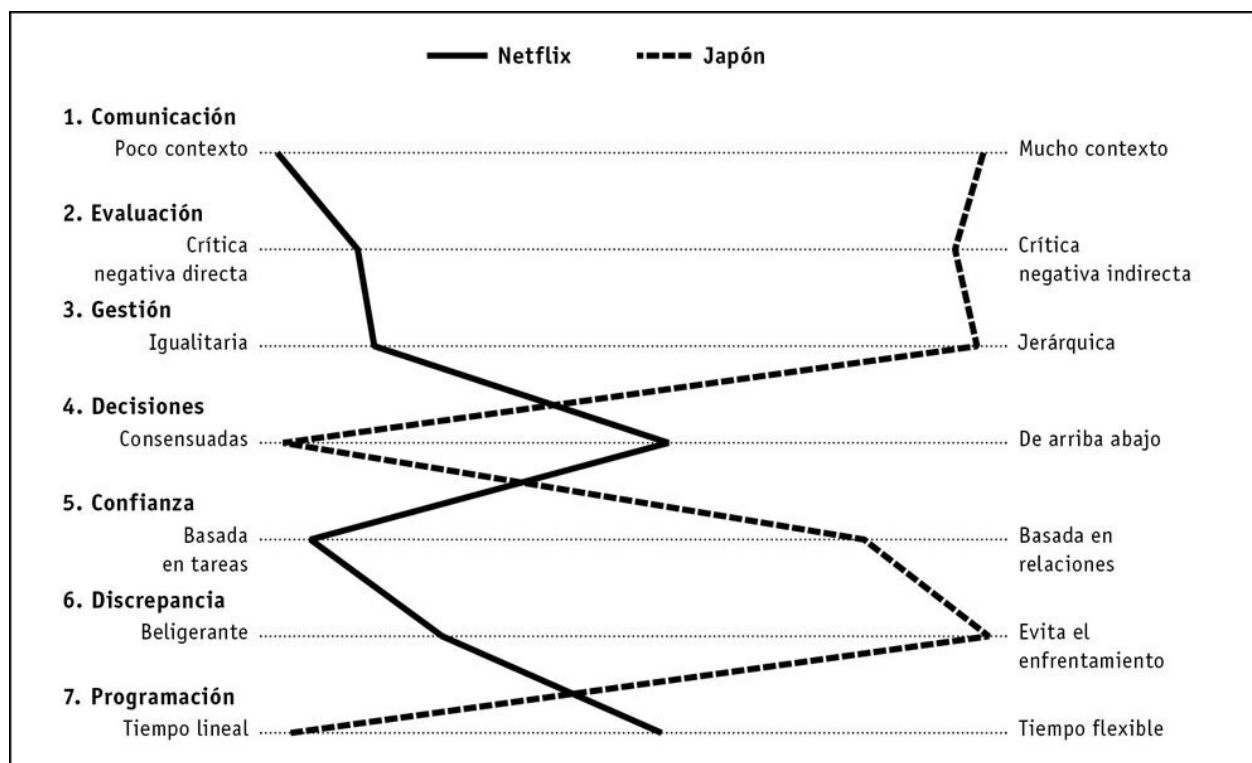
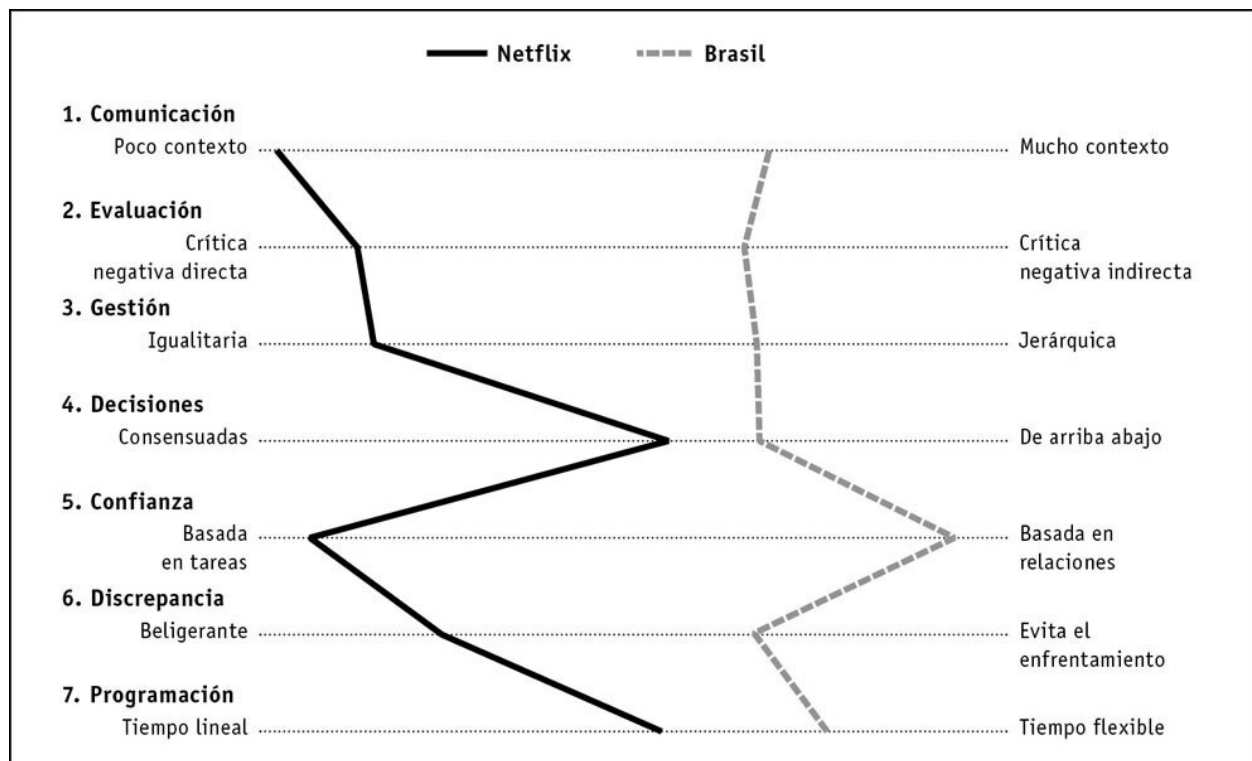
Después recopilamos y estudiamos los mapas de los diez grupos y los

combinamos en un único mapa de la cultura empresarial de Netflix, que tenía este aspecto:



A continuación, utilizando la herramienta de mapeo por países de Erin, comparamos nuestro mapa cultural de Netflix con el de cada uno de los países en los que teníamos oficinas regionales.

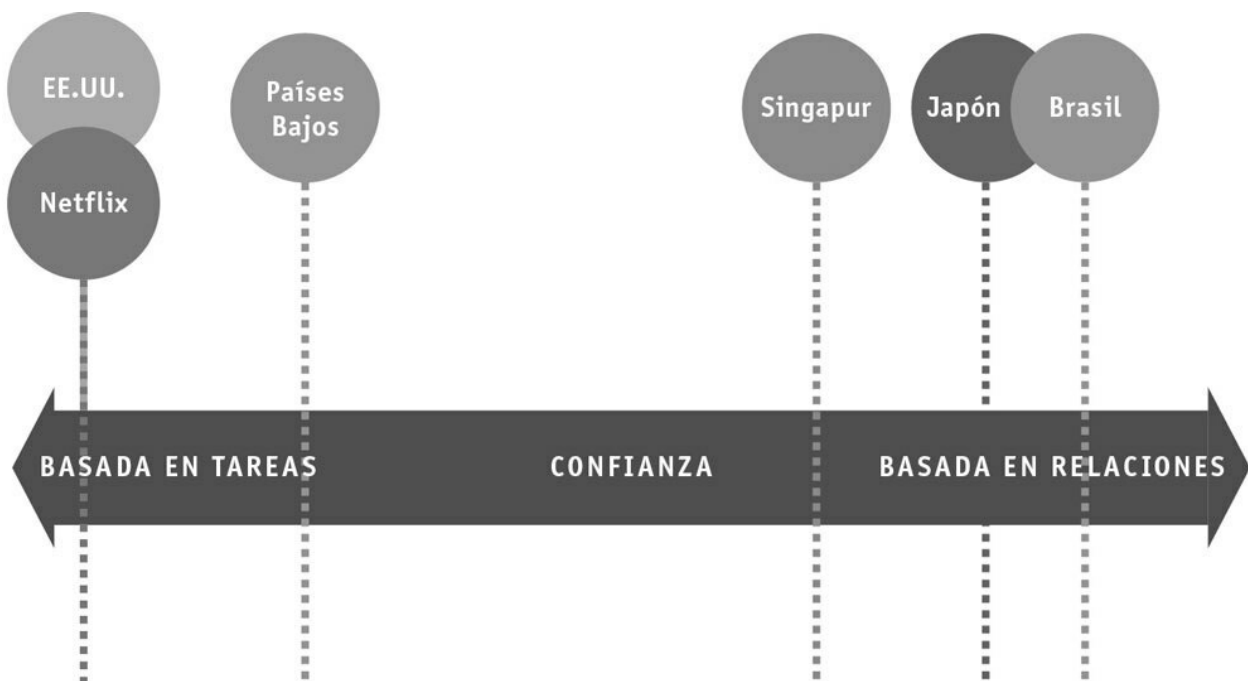




Al estudiar los mapas, nos dimos cuenta de que algunos problemas que teníamos en nuestras oficinas regionales obedecían a diferencias culturales.

Por ejemplo, en comparación con la cultura de Netflix, los Países Bajos y Japón se sitúan en la franja consensual de la escala de toma de decisiones (dimensión 4). Eso explicaba por qué muchos empleados de nuestras oficinas de Amsterdam y Tokio habían tenido dificultades con el modelo del Capitán Informado, donde siempre hay un individuo responsable de una decisión (véase el capítulo 6). Al observar la dimensión 4, que valora cuánto delega una cultura en la autoridad, vimos que Netflix se situaba a la derecha de los Países Bajos (descubrimos que es una de las culturas más igualitarias del mundo) y a la izquierda de Singapur (más jerárquica). Eso nos ayudó a entender por qué nuestros empleados holandeses no tenían problemas para rechazar las sugerencias de sus jefes, mientras que los singapurenses necesitaban más estímulo para tomar una decisión con la que el jefe no estuviera de acuerdo.

También nos sorprendió la dimensión de la confianza (dimensión 5), en la que la cultura de Netflix estaba mucho más orientada a las tareas que casi todas las culturas a las que nos habíamos expandido. El gráfico incluido a continuación se centra en esa dimensión para que se pueda ver el problema. Hemos añadido la posición de Estados Unidos para ofrecer mayor interés.



En Netflix siempre hemos insistido en vigilar el reloj. Casi todas nuestras reuniones duran treinta minutos y, en general, creemos que la mayoría de los temas, incluso los importantes, pueden resolverse en ese tiempo. Intentamos

ser amables y útiles, pero hasta que realizamos este ejercicio de mapeo cultural evitábamos invertir demasiado tiempo en conversaciones que no guardaban relación con el trabajo. Nuestro objetivo eran la eficiencia y la rapidez, no pasar el rato charlando mientras tomábamos un café. Pero a medida que contratábamos a empleados de todo el mundo, nos dimos cuenta de que nuestra obsesión por invertir cada minuto en el trabajo estaba perjudicándonos de múltiples maneras. Este es un ejemplo pertinente que relataba uno de nuestros primeros empleados en Brasil, Leonardo Sampaio, director de Desarrollo de Negocio para Latinoamérica, que se incorporó a Netflix en octubre de 2015:

Después de mantener docenas de entrevistas por teléfono y video, llegué a Silicon Valley para llevar a cabo entrevistas presenciales durante un día entero. El encargado de selección de personal me instaló en una sala de reuniones y, de nueve a doce, mantuve seis entrevistas de treinta minutos con personas muy interesantes que más tarde serían mis compañeros. Mi agenda solo incluía una pausa de media hora para comer.

En Brasil, el almuerzo es un momento para entablar amistad con los compañeros, dejar a un lado el trabajo diario y conocerse más allá de las tareas que se deben completar. La confianza que generamos en esos momentos es crucial para la colaboración. Para un brasileño, esas relaciones son las que hacen que ir a trabajar sea agradable. Me sorprendió que en Netflix de Silicon Valley solo hubiera treinta minutos para comer y me preguntaba quién compartiría su tiempo conmigo.

En la sala de reuniones en la que me encontraba entró una mujer a la que no conocía. Me levanté para saludarla. Quizá era mi compañera de almuerzo. Con un tono amigable dijo: «Sarah me ha pedido que te traiga la comida. Espero que te guste». Era una bolsa que contenía un par de ensaladas, un bocadillo y un poco de fruta. Me preguntó si necesitaba algo más para sentirme cómodo. Cuando respondí que no, se fue y comí allí solo. Ahora entiendo que para los estadounidenses el almuerzo durante la jornada laboral es solo una tarea que hay que realizar, pero para un brasileño comer solo fue chocante. Pensé: «¿El que será mi jefe no vendrá como mínimo a hablar conmigo, preguntarme cómo me siento e interesarse por mi vida en Brasil? Supongo que a esto se refieren en Netflix cuando dicen: “Somos un equipo, no una familia”».

Por supuesto, no estuve mucho tiempo solo, porque treinta minutos pasan rápido, y entonces llegó mi siguiente entrevistador.

Cuando oí la historia, me sentí incómodo. «Somos un equipo, no una familia» significa insistir en el alto rendimiento; no se trata de invertir cada minuto en el trabajo, evitar conocerse bien unos a otros o no preocuparse por los compañeros. La mayoría de los estadounidenses que tuvieran que realizar entrevistas durante un día entero agradecerían treinta minutos a solas para repasar sus notas, pero ahora entiendo que para nuestros entrevistados brasileños dejarlos solos a la hora de comer es de mala educación. Ahora, cuando nos visitan nuestros compañeros de Brasil recordamos la importancia de invertir más tiempo en conocerlos personalmente y les pedimos que nos ayuden a adaptar nuestra manera de entablar relaciones a la hora de negociar con proveedores de ese país.

Tener el mapa cultural delante nos ayudó a estar más preparados y a ser más eficaces, no solo en aquella situación, sino en muchos otros momentos importantes. Gran parte de la concienciación que desarrollamos a partir del ejercicio de mapeo cultural propició debates cruciales que desembocaron en soluciones no tan complejas.

Sin embargo, no todos los elementos resaltados en los mapas culturales fueron fáciles de abordar. La dimensión relacionada con la sinceridad, que en *The Culture Map* se conoce como «escala de evaluación», ha planteado desafíos grandes y pequeños. Nos ayudó a ser conscientes de las diferencias, pero qué hacer respecto a esas diferencias no era obvio en absoluto.

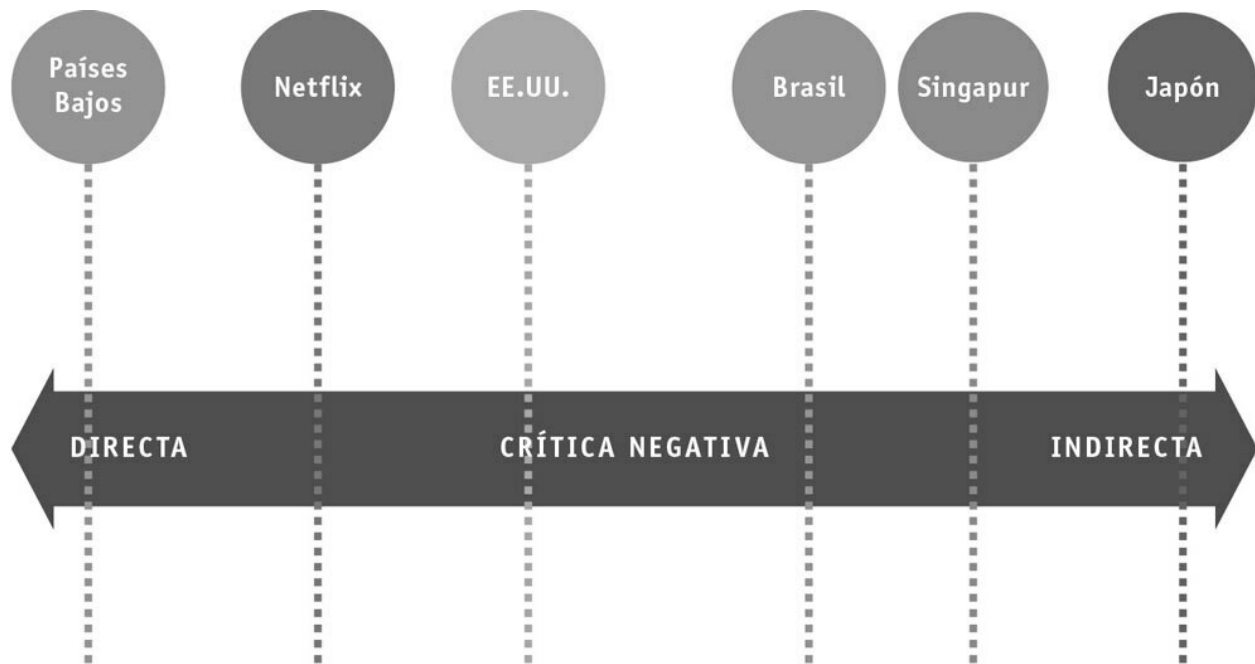
Las ideas sobre la sinceridad difieren mucho en todo el mundo



Como diría cualquiera que haya trabajado en el extranjero, las críticas constructivas que resultan eficaces en un país no necesariamente funcionan en otro. Por ejemplo, la crítica correctiva que haga un jefe alemán podría parecer innecesariamente rigurosa en Estados Unidos, mientras que la tendencia estadounidense a ofrecer copiosas críticas positivas podría antojarse excesiva y poco sincera en Alemania.

Eso es porque los empleados de diferentes regiones del mundo están condicionados a hacer críticas de maneras distintas. El directivo tailandés

aprende a no criticar nunca a un compañero abiertamente o delante de otras personas, mientras que el israelí aprende a ser siempre franco y transmitir el mensaje con claridad. Enseñan a los colombianos a suavizar los mensajes negativos con palabras positivas y a los franceses a criticar con pasión y a moderarse en sus críticas positivas. Las posiciones de la cultura empresarial de Netflix y las culturas locales donde esta tiene sus oficinas principales son algo así:



Cuando hay que hacer críticas, la cultura de los Países Bajos es una de las más directas del mundo. Japón es sumamente indirecto. Singapur es uno de los países más directos de Asia Oriental, y, aun así, se sitúa en la franja indirecta de la escala mundial. Estados Unidos se posiciona un poco a la izquierda. Brasil (con marcadas diferencias regionales) es un poco más directo que Singapur. Las posiciones de Netflix provienen del ejercicio de mapeo cultural que Reed dirigió en 2015.

Una de las razones que determinan la ubicación de los países en esta escala guarda relación con el lenguaje que la gente utiliza para hacer críticas. Las culturas más directas tienden a utilizar lo que los lingüistas denominan «intensificadores», términos que preceden o siguen a la crítica negativa para que suene más fuerte, como «absolutamente», «totalmente» o «marcadamente»: «Esto es absolutamente inapropiado» o «Esto es totalmente negligente». Por el contrario, las culturas más indirectas emplean más

atenuadores cuando ofrecen críticas negativas. Se trata de palabras que suavizan las críticas, como «más o menos», «un poco», «quizá» y «ligeramente». Otro tipo de atenuador es un eufemismo deliberado como afirmar «Todavía no hemos llegado» cuando en realidad se quiere decir: «Estamos muy lejos de nuestro objetivo».

Los oriundos de Japón, país con la cultura más indirecta en la que Netflix tiene oficinas, tienden a utilizar muchos atenuadores cuando hacen críticas negativas. Pero no es la única técnica que emplean para que las críticas resulten más suaves. Con frecuencia, esas críticas se hacen de manera implícita y apenas se comentan. Cuando Netflix abrió en Japón en 2015, no tardamos mucho en ver que las críticas explícitas, frecuentes y a menudo dirigidas a los directores no resultaban naturales ni cómodas para los empleados locales recientemente contratados. Josephine Choy (estadounidense), vicepresidenta de negocios y asuntos legales, recuerda una experiencia:

Yo fui una de las primeras empleadas en Tokio. Entonces era la abogada general para Japón, y mi primera labor consistía en contratar a un equipo de abogados. Busqué japoneses que fueran bilingües (japonés-inglés) y parecieran encarnar la cultura de Netflix, o cuando menos sentirse atraídos por ella.

Las contrataciones fueron todo un éxito, pero no tardaron en aflorar dificultades. Una de las primeras fue que, durante los momentos difíciles en los que se debate un problema o error, la plantilla de Josephine parecía comentar la situación abiertamente a la vez que citaba entre líneas la información más importante. Josephine explica:

En inglés, por lo general decimos el sujeto seguido de un verbo y un complemento. Raras veces obviamos el sujeto, porque la frase no tendría sentido. Pero en japonés, la sintaxis es flexible. El sujeto, el verbo y el complemento son opcionales. En japonés puede haber una frase con solo un sustantivo. A menudo, la frase empieza con el tema principal, seguido de un poco de contenido y el verbo al final. En ocasiones, el orador da por sentado

que todo el mundo sabe cuál es el sujeto, de modo que lo suprime. Y ese aspecto de la lengua japonesa se presta a una cultura que evita los conflictos. En esos momentos hay que tener en cuenta el contexto de lo que se está diciendo para saber quién hizo qué.

Por ejemplo, en el equipo de Josephine, cuando alguien cometía un error o no cumplía un plazo, utilizaban técnicas lingüísticas al estilo japonés para no señalar a nadie incluso si hablaban en inglés.

En una reunión, cuando se hablaba de algo que había salido mal, mi equipo solía utilizar la voz pasiva. Por ejemplo, podían decir: «Los activos no han sido creados y, por tanto, no ha podido emitirse el anuncio» o «La aprobación no fue concedida, así que hubo sorpresas y la factura no fue abonada». De esta manera, evitaban abochornar a alguien que estaba en la sala o culparle de manera explícita a la vez que mantenían una conversación totalmente franca entre ellos.

Eso también significaba que yo, la única no japonesa, tenía que interrumpirlos con frecuencia para averiguar qué estaba ocurriendo: «Un momento. ¿Quién no creó los activos? ¿Fuimos nosotros o la agencia?». A veces, una construcción pasiva parecía aludir a algo que yo no había hecho, pero nadie se atrevía a mencionarlo: «Entonces ¿se suponía que yo debía dar la aprobación? ¿Fue culpa mía? ¿En qué puedo contribuir?».

Esa tendencia a hablar y leer entre líneas es especialmente habitual cuando se ofrecen críticas correctivas, cuando se manifiestan discrepancias o cuando se expresan impresiones negativas. Transmitir un mensaje desagradable de un modo indirecto permite a quien hace la crítica preservar una relación armoniosa con quien la recibe. En la cultura japonesa, en raras ocasiones se verbaliza una crítica constructiva explícita, sobre todo si se dirige a alguien situado por encima en la jerarquía. Josephine recuerda las dificultades que surgieron la primera vez que solicitó críticas a una de sus empleadas japonesas:

Uno de mis primeros empleados en Tokio fue una abogada con rango de directora llamada Miho. Una vez gestionada su incorporación, programé con ella reuniones individuales cada semana. Para la primera, preparé una agenda en la que el último punto eran las críticas. La reunión fue muy bien hasta que llegamos a ese último punto. Le dije: «Como sabrás, Netflix tiene una cultura de las críticas constructivas y la sinceridad. Me gustaría empezar pidiéndote tu crítica. ¿Cómo ha sido tu proceso de incorporación y qué cambios puedo incluir en mi estrategia para resultarte una directora más eficaz?».».

Puesto que Josephine había utilizado ese mismo método con docenas de empleados en Estados Unidos, no se esperaba lo que ocurrió a continuación:

Miho me miró y empezaron a caerle lágrimas, pero no eran de miedo o enfado. Era como si estuviera pensando: «¡Dios mío, mi jefa me ha pedido que la critique! ¡Está pasando!».

Miho respondió: «Oh... Lo siento. Estoy llorando. Realmente quiero hacerlo, pero no sé cómo. En Japón no hacemos críticas así al jefe».

Decidí iniciar el proceso de manera gradual: «Esta vez empezaré yo. Mi crítica es que me gustaría que, cuando envíe una agenda para una futura reunión, añadas lo que quieras a la lista de temas a debatir».

Miho se enjugó las lágrimas y dijo: «De acuerdo. Esa crítica es útil. Voy a pensarlo y en la próxima reunión haré la mía».

Para Josephine, aquella situación fue reveladora.

Obviamente, sé que los japoneses son menos directos que los estadounidenses, y no ignoraba que criticar a un superior podía entrañar dificultades añadidas, pero no estaba preparada para esa respuesta. Después de practicar un poco, en nuestras siguientes reuniones individuales Miho empezó a hacerme críticas claras y realizables, así que fue un verdadero éxito.

Pero conseguir que los empleados japoneses intercambiaran críticas *ad hoc* en una reunión o durante una presentación estaba resultando más complejo. Después de una fase de prueba y error, los líderes de Netflix aprendieron varias lecciones cruciales para instaurar una cultura de la sinceridad, no solo en Japón, sino en otras culturas menos directas de todo el mundo. La primera lección fue incrementar las críticas formales cuando se trata con culturas menos directas.

Con culturas menos directas, hay que incrementar las críticas formales



En vista del desafío que suponía la oficina de Tokio en materia de críticas, un grupo de directivos de Estados Unidos realizó un experimento para intentar que sus empleados japoneses ofrecieran críticas 4A. Viajaron desde California con el propósito de celebrar un taller de críticas constructivas en Japón. Yuka, una directora de Contenidos japonesa que asistió al taller, lo recuerda así:

Cuatro líderes estadounidenses de Netflix vinieron a Tokio para celebrar una sesión sobre cómo hacer y recibir críticas. Subieron al escenario y se hicieron críticas correctivas unos a otros y respondieron a las que estaban recibiendo. También contaron historias de críticas duras que otros compañeros estadounidenses les habían hecho, cómo se sintieron y el impacto positivo que esas críticas habían tenido en ellos.

Después, todos aplaudimos educadamente, pero coincidimos en que eso no nos ayudaba en absoluto. El problema no es que un estadounidense critique a otro en inglés. Eso lo hemos visto docenas de veces. Lo que necesitábamos era ver a un japonés criticando la labor de otro japonés (a poder ser en japonés) de una manera apropiada y respetuosa que no perjudicara la relación. Ese era el eslabón que nos faltaba.

Greg Peters, el director de Producto, identificó un sistema más adecuado.

Greg está casado con una japonesa y habla el idioma con fluidez, y esa fue una de las razones por las que le pedí que se trasladara a Tokio y abriera la oficina regional en 2015. Según recuerda:

Llevaba unos seis meses en Japón y, pese a lo mucho que las fomentamos, en la oficina había muy pocas críticas espontáneas. Cuando se instauraron las evaluaciones de 360 grados, tenía pocas expectativas.

Redactamos los informes 360. Luego celebramos una sesión 360 en directo, es decir, procedimos a evaluar con total franqueza el trabajo de un compañero y un superior delante de un grupo, que es una de las actividades menos japonesas que uno pueda imaginar. Aun así, sabía que había elementos de la cultura que quizá posibilitarían aquellas críticas grupales. La mayoría de los japoneses preparan todo de manera meticulosa y concienzuda. Si se marcan unas expectativas claras, harán cuanto esté en sus manos por cumplirlas. Si se les dice: «Por favor, hay que preparar esto y estas son las instrucciones que hay que seguir», casi siempre lo harán a la perfección.

Los resultados fueron extraordinarios. Durante el proceso 360, los japoneses de mi equipo ofrecieron críticas de mayor calidad que todos mis equipos de Estados Unidos en años anteriores. Los comentarios fueron sinceros y bien contruidos. Sus recomendaciones fueron realizables y no se anduvieron con paños calientes. Encajaron las críticas con elegancia y agradecimiento.

Más tarde, cuando me reuní con varios de ellos, dijeron: «Nos explicaste que era parte de nuestro trabajo. Nos explicaste qué hacer y cómo hacerlo. Nos preparamos y algunos incluso ensayamos. Queríamos cerciorarnos de que cumplíamos tus expectativas y las de Netflix».

Lo que aprendimos de esa experiencia y que luego demostró ser cierto, tanto en Japón como en la mayoría de las culturas en las que las críticas negativas directas resultan más incómodas e infrecuentes, es que pedir a los empleados que hagan críticas *ad hoc* a compañeros y superiores en momentos informales no suele funcionar. Pero si se organizan actividades más formales y se incluyen las críticas en la agenda, se dan instrucciones para su preparación y se ofrece una estructura clara a seguir, se obtendrán unas críticas útiles con la misma eficacia.

Josephine extrajo estas conclusiones tanto de su experiencia con Netflix en

Japón como más tarde cuando estuvo al frente de equipos en Brasil y Singapur:

Ahora recomiendo a mis compañeros de Netflix que lideran a empleados en cualquier oficina en la que la cultura es menos directa que en Estados Unidos: «Hay que practicar las críticas constructivas pronto y con frecuencia. E incluirlas en la agenda de tantas reuniones como sea posible para eliminar el estigma asociado a ellas. Las primeras veces que se haga una crítica, conviene mencionar pequeñas cosas que sean fácilmente realizables. En lugar de reducir los momentos de crítica formal, es mejor aumentarlos a la par que se invierte tiempo en entablar relaciones. Es improbable que se den muchas críticas informales y espontáneas, pero se pueden obtener muchos beneficios de la sinceridad altruista si se incluyen las críticas en la agenda y se da espacio a la gente para prepararlas».



Crear numerosos momentos para realizar críticas formales es la primera lección que aprendieron los directivos de Netflix para instaurar una cultura de la sinceridad en todo el mundo. La segunda lección es...

Aprender a adaptar el estilo y hablar sin parar

Cuando Netflix se instaló en Japón, Josephine, Greg y el resto del equipo directivo estaban muy alerta a las diferencias culturales que podían influir en su efectividad; al llegar, ya sabían que la cultura japonesa sería distinta. Pero cuando Netflix entró en Singapur, las diferencias culturales parecían menores y, por tanto, los líderes fueron menos cuidadosos. A muchos, sus compañeros singapurenses, con su inglés perfecto y su experiencia trabajando con occidentales, les resultaron tan familiares en sus métodos que no pensaron demasiado en la cultura. Pero las diferencias empezaron a aflorar.

La coordinadora de marketing Karlyne Wang, que dejó HBO Asia para unirse a Netflix en octubre de 2017, explicaba un ejemplo concreto:

Nuestra auxiliar administrativa se había ido y yo cubría su puesto temporalmente. La semana anterior, dos de mis compañeros estadounidenses tenían en su agenda una llamada con un socio externo. Fue mi predecesor quien había programado esa llamada, no yo. Los estadounidenses madrugaron, pero el socio no llamó.

Los dos estadounidenses me enviaron mensajes por separado. Aquellos mensajes me molestaron tanto que los ignoré. No respondí. Tuve que dar un paseo, durante el cual pensé: «Tengo que intentar ser lo más sincera posible. Y calmarme, ellos escriben así. A lo mejor no se dan cuenta de que sus mensajes suenan maleducados. A lo mejor no saben cómo afectan sus palabras a la gente. Son buenas personas. Sé que son buenas personas».

Mientras Karlyne contaba esta historia, yo sentía cada vez más curiosidad por saber hasta qué punto habían sido ofensivos aquellos estadounidenses. Tal vez no había sido un malentendido cultural, sino simplemente mala conducta. Karlyne buscó uno de los mensajes de texto ofensivos:

Karlyne, nos hemos levantado pronto para la llamada, pero nuestro socio no ha dado señales de vida. Podríamos haber aprovechado ese tiempo para otra llamada. Por favor, ¿podrías verificar todas las llamadas el día antes y, si no van a realizarse, eliminarlas del calendario?

Para mí, como estadounidense, aquel mensaje no era maleducado ni inapropiado. Intentando ayudar a la empresa, la remitente exponía un problema y una solución realizable. No regañó a Karlyne, sino que le explicó el cambio de comportamiento que esperaba y dijo «por favor». Yo ignoraba si la reacción de Karlyne era cultural o un exceso de sensibilidad por su parte.

Después mostré una captura de pantalla de aquel mensaje a varios empleados singapurenses de Netflix para conocer su opinión. Siete de ocho tuvieron la misma reacción que Karlyne: el mensaje era maleducado. Uno de ellos era Christopher Low, el director de Programas.

CHRISTOPHER : Para un singapurense, ese mensaje es agresivo. Es muy autoritario. «Esta es la situación. Tendrás que hacer A o B». Si yo recibiera ese mensaje, sentiría que la persona me grita. Lo peor es cuando escribe: «Podríamos haber aprovechado ese tiempo para otra llamada». Esa frase es innecesaria. La primera ya indica que esto es así. Expresarlo de ese modo resulta innecesariamente hostil. Yo pensaría: «¿Qué habré hecho para provocar una reacción tan desagradable?».

ERIN: Entonces ¿el remitente está siendo demasiado sincero?

CHRISTOPHER: Creo que el occidental piensa: «Tengo que hacer esto cuanto antes y asegurarme de que queda claro. No quiero perder minutos innecesariamente». Pero a un singapurense le sienta como una patada. No es demasiado sincero; es chocante.

ERIN: ¿Qué podría haber hecho el remitente para transmitir el mismo mensaje sin parecer maleducado o insultante?

CHRISTOPHER: Podría haber sido más personal, diciendo, por ejemplo: «Sé que en Singapur era medianoche. Siento que empieces el día con malas noticias». O podría haber evitado culpabilizarla diciendo: «No es culpa tuya. No fuiste tú quien programó la reunión». Podría haberlo contextualizado sin que pareciera una orden: «Sé que estás superocupada. ¿Podrías ayudarnos con esto en el futuro?». Habría sido útil añadir un toque personal, como un emoticono simpático.

Christopher subrayó que no solo los estadounidenses deben adaptarse:

¡No me malinterpretes! Como empleados que trabajan para una empresa con sede en Estados Unidos, nosotros también tenemos que hacer un esfuerzo por adaptarnos. La reacción inmediata de los singapurenses puede ser quedarse paralizados o enfadarse. Pero para triunfar en Netflix hemos de adaptar nuestra reacción. Debemos recordarnos a nosotros mismos que en otros países ese comportamiento es adecuado y luego entablar un diálogo. Karlyne debería hablar abiertamente por teléfono con la mujer que le envió el mensaje. Tendría que decirle: «Entiendo que esto haya sido frustrante para ti, pero tu mensaje me ha molestado». También podría explicar las diferencias culturales: «Tal vez sea algo cultural. Sé que en Singapur a menudo somos menos directos cuando hacemos críticas y más sensibles cuando las recibimos». Con un diálogo sincero y debates transparentes, podemos vivir la cultura de Netflix a la vez que somos cada vez más competentes ofreciendo críticas a nuestros compañeros de todo el mundo y recibíéndolas de ellos.



Las instrucciones de Chris sintetizan la segunda lección que aprendimos. Considerando la importancia que tiene la sinceridad para Netflix, los empleados de culturas indirectas deben acostumbrarse a dar y recibir críticas constructivas con una franqueza a la que tal vez no estén acostumbrados. Eso requiere enfatizar repetidamente el modelo 4A descrito en el capítulo 2. Hay que hablar con franqueza de las diferencias culturales y formar y apoyar a nuestros equipos globales para que se tomen las críticas directas no como una bofetada, sino como una manera de mejorar. Por ejemplo, en nuestra oficina de São Paulo celebran una reunión semanal para debatir la cultura corporativa con todos los empleados que deseen asistir. Hacer y recibir críticas es uno de los temas más frecuentes en la agenda.

Pero aprender a fomentar la sinceridad en todo el mundo no es una vía de sentido único. Cuando colaboramos con culturas menos directas, en la central hemos aprendido a estar más atentos e intentar calibrar nuestra comunicación para que sea útil al receptor y no propicie rechazo por razones de forma. El consejo de Chris era sencillo, y quien tenga que hacer una crítica a un compañero de una cultura menos directa debería seguirlo. Hay que ser más amable. Esforzarse en no culpar a nadie. Procurar expresar la crítica como una sugerencia, no como una orden. Añadir un toque personal, como un emoticono sonriente. Son cosas que podemos hacer para que nuestros mensajes resulten más adecuados en el contexto en el que estamos trabajando.

La lección general que hemos aprendido es que, se venga de donde se venga, cuando haya que sortear diferencias culturales en el trabajo, hay que hablar sin parar. Una de las mejores maneras de saber hacer críticas más adecuadas a un homólogo internacional es hacer preguntas y mostrar curiosidad por su cultura. Si se va a criticar a un homólogo de otro país, conviene preguntar antes a un compañero de confianza procedente de ese mismo país: «¿Mi mensaje le sonará agresivo? ¿Cuál es la mejor manera de hacerlo en tu cultura?». Cuantas más preguntas formulemos y más curiosidad demostremos, mejor daremos y recibiremos críticas en todo el mundo.

Para hacer las preguntas adecuadas y comprender las respuestas que recibamos de todo el mundo, es importante recordar una última lección intercultural...

Todo es relativo



Como en la totalidad de las dimensiones de la cultura, cuando se trata de hacer críticas a escala internacional, todo es relativo. A los japoneses, los singapurenses les parecen innecesariamente directos. Los estadounidenses consideran a los singapurenses opacos y carentes de transparencia. A los singapurenses que se incorporan a Netflix les sorprende la brusquedad de sus compañeros estadounidenses. Para muchos holandeses, los estadounidenses de Netflix no son especialmente directos.

Pese a sus aspiraciones multinacionales, Netflix sigue teniendo una cultura con una perspectiva muy estadounidense. Y cuando hay que hacer críticas negativas, los estadounidenses son más directos que muchas culturas, pero bastante menos que la holandesa. Ise, la directora holandesa de políticas públicas, que se incorporó a Netflix Amsterdam en 2014, explica así la diferencia:

La cultura de Netflix ha logrado crear un entorno en el que las críticas son frecuentes y realizables. Sin embargo, cuando un estadounidense hace una crítica, incluso en Netflix, antes de explicar lo que verdaderamente quiere decir casi siempre empieza diciendo qué hace bien el otro. Los estadounidenses aprenden cosas como: «Hacer siempre tres comentarios positivos por cada comentario negativo» y «Hay que descubrir a los empleados que hacen las cosas bien». Esto es confuso para un holandés, que hará críticas positivas o negativas, pero difícilmente hará ambas cosas en la misma conversación.

En Netflix, Ise aprendió enseguida que la manera de hacer críticas que serían naturales y cómodas en su cultura holandesa era demasiado brusca para sus colaboradores estadounidenses:

Donald, mi compañero estadounidense, que se había trasladado recientemente a los Países Bajos, iba a celebrar una reunión en Amsterdam. Siete socios que no pertenecían a Netflix habían embarcado en aviones y trenes desde toda Europa para participar en las conversaciones. La reunión fue muy bien. Donald se mostró elocuente, detallado y convincente. Se notaba que se la había preparado. Sin embargo, en varias ocasiones me percaté de que otros participantes querían ofrecer su perspectiva y no pudieron hacerlo porque Donald hablaba mucho.

Después de la reunión, Donald me dijo: «Creo que ha ido muy bien. ¿Qué te ha parecido?». Consideré que era el momento perfecto para hacerle esa crítica sincera que los líderes de Netflix siempre predicaban, así que me lancé: «Stinne ha venido desde Noruega para asistir a la reunión, pero has hablado tanto que no ha podido pronunciar una sola palabra. Pedimos a esa gente que tomara aviones y trenes, y no han tenido ocasión de hablar. No hemos oído todas las opiniones que podrían habernos ayudado. Has hablado un 80 por ciento del tiempo, lo cual ha hecho difícil que los demás dijeran algo».

Ise estaba a punto de iniciar la parte de la crítica en la que ofrece sugerencias realizables para una mejora futura cuando Donald hizo algo que ella considera típico de los estadounidenses:

Antes de que hubiera terminado siquiera, Donald soltó un gruñido y se mostró decaído. Se tomó a mal mi crítica, como suelen hacer los estadounidenses. Dijo: «Vaya, siento mucho haber metido así la pata». Pero no había «metido la pata». Yo no había dicho eso. La reunión fue un éxito y demostró que lo sabía al afirmar: «Ha ido muy bien». Solo había un aspecto que no era adecuado, y pensé que ayudaría a mejorar a Donald si se lo hacía entender.

Eso es lo que me frustra de mis compañeros estadounidenses. Pese a la frecuencia con la que hacen críticas y lo ansiosos que están por oírlas, si no se empieza diciendo algo positivo, creen que todo ha sido un desastre. Cuando un holandés empieza por lo negativo, el estadounidense acaba con lo bueno que tiene la crítica pensando que todo se ha ido al garete.

En sus últimos años en Netflix, Ise ha aprendido mucho sobre las críticas a compañeros internacionales, en especial si son estadounidenses:

Ahora que entiendo mejor esas tendencias culturales, hago críticas con la misma frecuencia, pero pienso mucho en la persona que recibirá el mensaje y en cómo adaptarme para obtener los resultados que tengo en mente. Con las culturas más indirectas, preparo el terreno con unos comentarios positivos y unas palabras de agradecimiento. Si el trabajo en general ha sido bueno, lo digo de entrada y con entusiasmo. Luego inicio la crítica con «unas sugerencias» y termino afirmando: «Esta es solo mi opinión, por si sirve de algo» y «En tu mano está aceptarla o ignorarla». El elaborado baile es bastante gracioso desde el punto de vista de un holandés, pero ¡da los resultados deseados!

Las palabras de Ise resumen las estrategias que Netflix aprendió para fomentar la sinceridad cuando abrió oficinas en todo el mundo. Al dirigir a un equipo global y comunicarse por Skype con los empleados de otras culturas, las palabras serán magnificadas o minimizadas en función del contexto cultural del oyente. Por tanto, hay que ser consciente. Hay que ser estratégico. Hay que ser flexible. Con un poco de información y sutileza, se puede modificar la crítica de la persona con la que se está hablando para conseguir los resultados que se persiguen.



Personalmente, me encantó la franqueza que Ise demostró cuando trasladó su crítica a Donald. Ella quería ayudarlo. Dejó claro qué comportamiento disminuyó el éxito de la reunión. La crítica era realizable.

No obstante, su planteamiento carecía de sensibilidad global. Pese a su sinceridad, su técnica de crítica llevó a un malentendido. Su mensaje era que la reunión había ido muy bien pero que Donald debía callar más para que la siguiente fuera aún mejor. Sin embargo, su manera de transmitir el mensaje llevó a Donald a pensar que la reunión había sido un desastre. Y si Donald hubiera sido brasileño o singapurense, probablemente habría salido de la reunión pensando que iba a perder su trabajo la semana siguiente.

Esto nos lleva a...

El último punto... por ahora

Cuando se hacen críticas a personas de tu misma cultura, hay que utilizar el sistema 4A descrito en el capítulo 2, pero cuando se trate de gente de todo el mundo, es necesario añadir una quinta A:

Las 4A son las siguientes:

- Aspirar a ayudar.
- Aplicable.
- Agradecer.
- Aceptar o descartar.

La quinta A es:

- Adaptar el discurso y la reacción a la cultura con la que se esté tratando para obtener los resultados que se desean.

Aún tenemos mucho que aprender sobre la integración de la cultura empresarial de Netflix en nuestro creciente número de oficinas en todo el mundo. En la mayoría de las evaluaciones trimestrales mantenemos como mínimo un debate sobre cultura empresarial. Puesto que buena parte de nuestro crecimiento futuro se encuentra fuera de Estados Unidos, cada vez orientamos más esas conversaciones a cómo lograr que los valores de Netflix funcionen en un contexto global. Lo que hemos aprendido es que, para integrar una cultura empresarial en todo el mundo, por encima de todo hay que ser humilde y curioso, y recordar que es bueno escuchar antes de hablar y aprender antes de enseñar. Con este planteamiento, será imposible no ser más eficaz cada día en este fascinante mundo multicultural.

► CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 10

- Trazar un mapa de la cultura empresarial y compararla con las culturas de los países en los que la empresa se está expandiendo. Para una cultura de sinceridad requerirá una atención extra.
- En países menos directos, aplicar mecanismos de crítica más formales y más a menudo dichas críticas en la agenda, ya que las críticas informales darán con menos frecuencia.
- Con culturas más directas, hablar abiertamente de las diferencias culturales y que las críticas se entiendan como se pretende.
- Convertir la ADAPTABILIDAD en la quinta A del modelo de sinceridad. Y franqueza de lo que la sinceridad significa en diferentes partes del mundo y trabajar juntos a fin de descubrir cómo pueden adaptarse ambas para generar este valor.

Conclusión



Cerca de mi hogar de infancia en Minneapolis hay un lago de cinco kilómetros de diámetro llamado Bde Maka Ska. Los calurosos sábados de verano, hordas de urbanitas acuden en tropel a los senderos, los muelles y las playas del lago. A pesar de las multitudes, todo está sorprendentemente tranquilo, ya que hay muchas normas que guían las acciones de todos. Los senderistas no pueden utilizar las rutas para los ciclistas. Las bicicletas solo pueden circular en el sentido de las agujas del reloj. No se puede fumar en ningún sitio. Está prohibido nadar más allá de las boyas. Quienes usan patines en línea o patinetes van por las rutas para los ciclistas, no por las de los senderistas. Los corredores solo utilizan los caminos para los senderistas. Todos conocen y respetan rigurosamente esas regulaciones, lo cual crea un entorno de organización y calma.

Si Netflix posee una cultura de la libertad y la responsabilidad, Bde Maka Ska posee una cultura de las normas y los procesos.

Por apacible que esa cultura de las normas y los procesos resulte, también tiene sus desventajas. Si queremos ir en bicicleta a algún sitio en el sentido opuesto a las agujas del reloj, no podemos, tenemos que bordear todo el lago en el sentido de las agujas del reloj. Si queremos cruzar el lago a nado, un socorrista nos dará el alto y nos llevará de vuelta a tierra en una barca. No importa lo bien que nademos: no está permitido. Esa cultura se desarrolló

para ofrecer calma y seguridad a todo el grupo, no libertad al individuo.

«Normas y procesos» es un paradigma tan conocido para coordinar las conductas grupales que casi sobran las explicaciones. Desde el jardín de infancia, cuando la señora Sanders hacía sentar a los niños de cinco años en la alfombra verde y les explicaba con detalle qué podían y no podían hacer, estaban aprendiendo normas y procesos. Más tarde, el aprendizaje sobre normas y procesos avanzaba con ese primer trabajo sirviendo platos de fideos en un restaurante situado junto al centro comercial y había que aprenderse qué calcetines de colores se podían llevar y cuáles no debajo del uniforme y cuánto se descontaría del salario por comer una galleta durante el turno.

El sistema de normas y procesos ha sido el principal método para coordinar la conducta grupal durante siglos. Pero no es el único, y no es solo que Netflix esté utilizando otro diferente. En los últimos diecinueve años he vivido a nueve minutos en coche del Arco de Triunfo de París. Un breve ascenso a lo alto del monumento ofrece unas vistas espectaculares de la famosa avenida de los Campos Elíseos, la Torre Eiffel y la basílica del Sagrado Corazón, pero lo más impresionante es el enorme círculo de tráfico que bordea el arco, conocido como «l'Étoile», o «la Estrella». A veces, Reed dice que la libertad y la responsabilidad rayan el caos. En ese aspecto, no hay una imagen más nítida que el tráfico de l'Étoile.

Cada minuto, centenares de coches salen de los doce bulevares que convergen en esa rotonda de diez carriles sin señalizar. Las motocicletas se cuelan entre los autobuses de dos pisos. Los taxis avanzan agresivamente para dejar a turistas en el centro de París. Los coches doblan, a menudo sin poner el intermitente, por el bulevar de su elección. Pese a las masas de vehículos y personas, existe un principio básico que guía todo el tráfico: una vez que se está en la rotonda, se debe ceder el paso a los que se incorporen desde alguno de los doce bulevares. Al margen de eso, hay que saber adónde se quiere ir, centrarse en el objetivo y aplicar el sentido común. Probablemente se llegará enseguida e ileso.

La primera vez que se sube al Arco de Triunfo y se contempla la confusión que se desarrolla abajo, las ventajas de operar con tan pocas reglas resultan poco evidentes. ¿Por qué no instalan una docena de semáforos en la rotonda para que los vehículos esperen su turno? ¿Por qué no señalizan los carriles e imponen restricciones rigurosas sobre qué vehículo puede moverse en un momento determinado?

Según mi marido, Eric, que es francés y lleva décadas circulando casi a

diario por el Arco de Triunfo, eso lo ralentizaría todo. «L'Étoile es increíblemente eficiente. No hay manera más rápida de que un conductor habilidoso llegue del punto A al B —asegura—. Además, el sistema ofrece una flexibilidad increíble. Uno puede incorporarse a la rotonda con la idea de salir en los Campos Elíseos y encontrarse con un autobús turístico bloqueando la vía. No es necesario angustiarse. Existe la posibilidad de cambiar de ruta sobre la marcha. Se puede salir por la avenida de Friedland o la de Hoche, o bordear l'Étoile unas cuantas veces hasta que el autobús se vaya. No deben de existir muchos métodos que permitan cambiar de rumbo con tanta rapidez.»

Llegados a este punto, hemos visto que cuando se dirige un equipo o una empresa hay dos opciones. Se puede adoptar el sistema de Bde Maka Ska y controlar los movimientos de los empleados con normas y procesos, o aplicar una cultura de la libertad y la responsabilidad, eligiendo la rapidez y la flexibilidad y ofreciendo más libertad a los empleados. Ambos sistemas tienen sus ventajas. Todos sabemos cómo se coordina a un grupo de personas mediante normas y procesos. Ahora también sabemos cómo hacerlo a través de la libertad y la responsabilidad.

¿Cuándo elegir normas y procesos?



La Revolución industrial ha impulsado buena parte de las economías prósperas del mundo durante los últimos cien años. Por tanto, es natural que paradigmas como la producción de elevados volúmenes y con pocos errores hayan dominado las prácticas organizativas de las empresas. En un entorno de producción, se intenta eliminar variaciones, y la mayoría de los métodos de gestión se han concebido con esto en mente. Que una empresa produzca un millón de dosis de penicilina o diez mil automóviles idénticos sin cometer errores es un verdadero signo de excelencia.

Tal vez por eso durante la era industrial muchas de las mejores empresas funcionaban como orquestas sinfónicas cuyos objetivos eran la sincronía, la precisión y una coordinación perfecta. En lugar de una partitura y un director, eran los procesos y las políticas los que guiaban su trabajo. Incluso hoy, para

quien regenta una fábrica, gestiona un entorno donde la seguridad es fundamental o quiere producir lo mismo de manera idéntica y con gran fiabilidad, una sinfonía de normas y procesos es la mejor opción.

También en Netflix hay sectores de la empresa en los que la seguridad y la prevención de errores son nuestros principales objetivos, y allí erigimos una zona acotada en la que una pequeña orquesta sinfónica interpreta las normas y los procesos a la perfección.

Pongamos por caso la seguridad de los empleados y el acoso sexual. Cuando se trata de proteger a nuestros empleados de lesiones o acosos, invertimos en prevención de errores (formación) y teléfonos de atención; contamos con procesos sólidos para asegurarnos de que todas las reclamaciones se investigarán adecuadamente, y utilizamos principios de mejora de los procesos para que las tasas de incidentes sean nulas.

Asimismo, en otros momentos en los que cometer un error provocaría un desastre, elegimos las normas y los procesos. Un ejemplo es la información económica que remitimos a Wall Street cada trimestre. No podemos publicar nuestros datos económicos y luego tener que rectificar: «Un momento, nos hemos equivocado. Los beneficios son menos de los que dijimos». Sería un desastre. Otro ejemplo es la privacidad de los datos de nuestros espectadores. ¿Y si alguien pirateara nuestro sistema, robara información sobre lo que nuestros suscriptores ven y la publicara en internet? Sería una catástrofe.

En casos concretos como los anteriores, en los que la prevención de errores sin duda es más importante que la innovación, contamos con numerosos controles y procedimientos para asegurarnos de que no cometemos ninguna equivocación. En esos momentos, queremos que Netflix sea como un hospital en el que hay cinco personas verificando que el cirujano opera la rodilla correcta. Cuando un error podría provocar un desastre, no solo es bueno tener normas y procesos; es una necesidad.

Con esto en mente, es posible meditar concienzudamente el objetivo antes de decidir cuándo se opta por la libertad y la responsabilidad y cuándo las normas y los procesos serían la mejor opción. Responder a las siguientes preguntas ayuda a elegir el método adecuado:

- ¿Trabajo en un sector en el que la salud o la seguridad de los empleados depende de que todo funcione correctamente? Si es así, elegir no procesos.
- Si cometo un error, ¿será un desastre? Elegir normas y procesos.

- ¿Lidero un entorno de producción en el que se fabrica un producto idéntico? Elegir normas y procesos.

Cuando se dirige una sala de urgencias o una mina de carbón, se prueban aviones o se reparte medicación para ancianos, las reglas y los procesos son la mejor opción. Durante siglos, este ha sido el modelo de coordinación primordial para la mayoría de las empresas y, para muchas, seguirá siéndolo en los próximos años.

Pero quienes trabajan en la economía creativa, donde la innovación, la rapidez y la flexibilidad son las claves del éxito, tienen que plantearse despedir a la orquesta y dedicarse a otro tipo de música.

Es jazz, no una sinfonía

Incluso en la era industrial había sectores de la economía, como las agencias de publicidad, en los que el pensamiento creativo era la base del éxito y se lideraba al borde del caos. Esas empresas solo representaban un pequeño porcentaje de la economía, pero ahora que ha aumentado la importancia de la propiedad intelectual y los servicios creativos, la proporción de la economía que depende del fomento de la imaginación y la innovación es mucho más elevada y va a más. No obstante, la mayoría de las empresas aún siguen los paradigmas de la Revolución industrial que han dominado la creación de riqueza durante los últimos trescientos años.

En la era de la información actual, en muchas empresas y muchos equipos el objetivo ya no es la prevención de errores y la posibilidad de reproducción, sino la creatividad, la rapidez y la agilidad. En la era industrial, la meta era minimizar las variaciones. Pero en las empresas creativas de hoy en día maximizar las variaciones es más esencial. En tales situaciones, el mayor riesgo no es cometer un error o perder uniformidad, sino no atraer a grandes talentos, no crear nuevos productos o no modificar rápidamente el rumbo cuando el entorno cambia. La uniformidad y la capacidad de reproducción son más proclives a coartar el pensamiento innovador que a aportar beneficios a la empresa. Muchos errores pequeños, aunque en ocasiones sean dolorosos, ayudan a la empresa a aprender pronto y son un elemento crucial

del Ciclo de Innovación. En esas situaciones, las normas y los procesos ya no son la mejor respuesta. Ya no se busca una sinfonía. Hay que dejar atrás al director y la partitura y crear un grupo de jazz.

El jazz pone el acento en la espontaneidad individual. Los músicos conocen la estructura general de la composición, pero gozan de libertad para improvisar y alternarse para interpretar solos y crear una música increíble.

Por supuesto, no hay que limitarse a suprimir normas y procesos, decir a los miembros del equipo que sean un grupo de jazz y esperar que así sea. Sin las condiciones adecuadas, sobrevendrá el caos. Pero con este libro ya disponemos de un mapa. Cuando se empiece a oír la música, hay que seguir atento. La cultura empresarial no es algo que se pueda crear y luego ignorar. En Netflix siempre estamos debatiendo nuestra cultura y esperando que evolucione continuamente. Para formar un equipo innovador, rápido y flexible, hay que conseguir que las cosas sean un poco dúctiles. Aceptar los cambios constantes. Acercarse un poco más al caos. No hay que ofrecer una partitura ni crear una orquesta sinfónica. Hay que trabajar para conseguir esas condiciones propias del jazz y contratar a empleados que deseen formar parte de un grupo de improvisación. Cuando todo converge, la música es hermosa.

Agradecimientos

A lo largo de este libro hemos explorado el valor de la densidad de talento y la sinceridad. Su creación también se fundamentó en estos dos elementos.

Gracias a nuestros empleados, un equipo estrella con un talento fabuloso, empezando por la agente literaria Amanda «Binky» Urban, que consideró prometedora una síntesis inicial y nos orientó en la redacción de la propuesta del libro y otros aspectos. Gracias a nuestra editora en Penguin, la legendaria Ann Godoff, que creía incondicionalmente en este proyecto y lo encauzó desde sus primeros pasos hasta su finalización.

Un agradecimiento a la ayuda editorial de David Champion, a quien le gustó el manuscrito como si fuera suyo y editó cada capítulo, a menudo en múltiples ocasiones, con sumo cuidado hasta que cumplió sus criterios sumamente exigentes. Gracias a Des Dearlove y Stuart Crainer, que se atrevieron a hacer críticas rigurosas y sinceras en un momento en que teníamos dificultades. Es probable que su franqueza salvara este libro. Gracias a Elin Williams, que hizo aportaciones a las primeras versiones de los capítulos antes de que estuviéramos preparados para mostrárselas a nadie y que más tarde pulió los textos, eliminando párrafos innecesarios y ayudándonos a hilvanar unos mensajes claros. Un agradecimiento especial a Patty McCord, que fue esencial en el desarrollo de la cultura de Netflix y pasó docenas de horas con nosotros relatando innumerables historias de los primeros días de la empresa.

Un enorme agradecimiento a los más de doscientos empleados de Netflix, pasados y presentes, que tuvieron la amabilidad de compartir con nosotros las historias que serían la base de este libro. Esta obra ha cobrado vida gracias a sus narraciones generosas, transparentes y vívidas. Un agradecimiento especial a mis compañeros de Netflix Richard Siklos, Bao Nguyen y Tawni Argent, que han sido parte integral del proyecto desde el principio.



Por supuesto, es un clásico dar las gracias a tus familiares al final de un libro, pero en mi caso dos de ellos desempeñaron un papel más activo que la mayoría. Gracias a mi madre, Linda Burkett, que revisó minuciosamente cada borrador de cada capítulo durante la elaboración del manuscrito y eliminó frases mal construidas, encontró comas perdidas y, en general, logró que los pasajes resultaran más legibles. Gracias a mis hijos, Ethan y Logan, que durante el proceso de escritura hicieron que cada día fuera una alegría. Un agradecimiento a Eric, mi marido y socio, que no solo me ha obsequiado amor y apoyo durante todo el proceso, sino que se ha pasado cientos de horas leyendo y releendo una y otra vez todas las secciones y ofreciendo sugerencias y consejos.



Sobre todo, gracias a los cientos de líderes que Netflix ha tenido durante los últimos veinte años, los cuales han contribuido al desarrollo de la cultura de Netflix. Este libro no describe algo que yo descubriera en momentos de calma y reflexión, sino algo que descubrimos todos juntos por medio de debates vigorosos, incesantes exploraciones y procesos constantes de prueba y error. Gracias a su creatividad, valentía y capacidad, la cultura de Netflix es lo que es hoy en día.

Bibliografía

INTRODUCCIÓN

Edmondson, Amy C., *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*, Hoboken (New Jersey), Wiley, 2019.

«Glassdoor Survey Finds Americans Forfeit Half of Their Earned Vacation/Paid Time Off», Glassdoor, About Us, 24 de mayo de 2017. En <www.glassdoor.com/about-us/glassdoor-survey-finds-americans-forfeit-earned-vacationpaid-time/>.

«Netflix Ranks as #1 in the Reputation Institute 2019 US RepTrak 100», Reputation Institute, 3 de abril de 2019. En <www.reputationinstitute.com/about-ri/press-release/netflix-ranks-1-reputation-institute-2019-us-reptrak-100>.

Stenovec, Timothy, «One Huge Reason for Netflix's Success», *HuffPost*, 7 de diciembre de 2017. En <www.huffpost.com/entry/netflix-deck-success_n_6763716>.

CAPÍTULO 1: UN EXCELENTE LUGAR DE TRABAJO ES AQUEL EN EL QUE SE TIENEN UNOS COMPAÑEROS INCREÍBLES

Felps, Will, *et al.* , «How, When, and Why Bad Apples Spoil the Barrel: Negative Group Members and Dysfunctional Group», *Research in Organizational Behavior* , vol. 27, 2006, pp. 175-222.

«370: Ruining It for the Rest of Us», *This American Life*, 14 de diciembre de 2017. En <www.thisamericanlife.org/370/transcript>.

CAPÍTULO 2: DECIR LO QUE REALMENTE SE PIENSA (CON UNA INTENCIÓN POSITIVA)

Coyle, Daniel, *The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups* , Nueva York, Bantam Books, 2018. [Hay trad. cast.: *Cuando las arañas tejen juntas pueden atar a un león. El secreto de los equipos de más éxito del mundo* , Barcelona, Conecta, 2018.]

Edwardes, Charlotte, «Meet Netflix's Ted Sarandos, the Most Powerful Person in Hollywood», *The Evening Standard* , 9 de mayo de 2019. En <www.standard.co.uk/tech/netflix-ted-sarandos-interview-the-crown-a4138071.html>.

Goetz, Thomas, «Harnessing the Power of Feedback Loops», *Wired* , 19 de junio de 2011. En <www.wired.com/2011/06/ff_feedbackloop>.

Zenger, Jack, y Folkman, Joseph, «Your Employees Want the Negative Feedback You Hate to Give», *Harvard Business Review* , 15 de enero de 2014. En <hbr.org/2014/01/your-employees-want-the-negative-feedback-you-hate-to-give>.

CAPÍTULO 3a: ELIMINAR LA POLÍTICA VACACIONAL

Bellis, Rich, «We Offered Unlimited Vacation for One Year: Here's What We Learned», *Fast Company* , 6 de noviembre de 2015. En <www.fastcompany.com/3052926/we-offered-unlimited-vacation-for-one-year-heres-what-we-learned>.

- Blitstein, Ryan, «At Netflix, Vacation Time Has No Limits», *The Mercury News* , 21 de marzo de 2007. En <www.mercurynews.com/2007/03/21/at-netflix-vacation-time-has-no-limits>.
- Branson, Richard, «Why We're Letting Virgin Staff Take as Much Holiday as They Want», *Virgin*, 27 de abril de 2017. En <www.virgin.com/richard-branson/why-were-letting-virgin-staff-take-much-holiday-they-want>.
- Haughton, Jermaine, «“Unlimited Leave”: How Do I Ensure Staff Holiday's Don't Get out of Control?», 16 de junio de 2015. En <www.managers.org.uk/insights/news/2015/june/unlimited-leave-how-do-i-ensure-staff-holidays-dont-get-out-of-control>.
- Millet, Josh, «Is Unlimited Vacation a Perk or a Pain? Here's How to Tell», *CNBC* , 26 de septiembre de 2017. En <www.cnn.com/2017/09/25/is-unlimited-vacation-a-perk-or-a-pain-heres-how-to-tell.html>.

CAPÍTULO 3b: ELIMINAR LAS APROBACIONES PARA VIAJES Y GASTOS

- Pruckner, Gerald J., y Sausgruber, Rupert, «Honesty on the Streets: A Field Study on Newspaper Purchasing», *Journal of the European Economic Association* , vol. 11, n.º 3, 2013, pp. 661-679.

CAPÍTULO 4: PAGAR LOS MEJORES SALARIOS DEL MERCADO PARA ESE PERFIL PROFESIONAL

- Ariely, Dan, «What's the Value of a Big Bonus?», Dan Ariely (blog), 20 de noviembre de 2008. En <danariely.com/2008/11/20/what's-the-value-of-a-big-bonus/>.
- Gates, Bill, citado en el capítulo 6 de Thompson, Clive, *Coders: Who They Are, What They Think and How They Are Changing Our World* , Nueva York, Picador, 2019.
- Kong, Cynthia, «Quitting Your Job», Infographic, Robert Half (blog), 9 de

- julio de 2018. En <www.roberthalf.com/blog/salaries-and-skills/quitting-your-job>.
- Lawler, Moira, «When to Switch Jobs to Maximize Your Income», Job Search Advice (blog), Monster. En <www.monster.com/career-advice/article/switch-jobs-earn-more-0517>.
- Lucht, John, *Rites of Passage at \$100,000 to \$1 Million+: Your Insider's Strategic Guide to Executive Job-Changing and Faster Career Progress*, Nueva York, The Viceroy Press, 2014.
- Luthi, Ben, «Does Job Hopping Increase Your Long-Term Salary?», Chime, 4 de octubre de 2018. En <www.chimebank.com/2018/05/07/does-job-hopping-increase-your-long-term-salary>.
- Sackman, H., *et al.* , «Exploratory Experimental Studies Comparing Online and Offline Programming Performance», *Communications of the ACM* , vol. 11, n.º 1, enero de 1968, pp. 3-11. En <<https://dl.acm.org/doi/10.1145/362851.362858>>.
- Shotter, James, Noonan, Laura, y McLannahan, Ben, «Bonuses Don't Make Bankers Work Harder, Says Deutsche's John Cryan», *CNBC* , 25 de noviembre de 2015. En <www.cnbc.com/2015/11/25/deutsche-banks-john-cryan-says-bonuses-dont-make-bankers-work-harder-says.html>.

CAPÍTULO 5: MOSTRAR LOS LIBROS

- Aronson, Elliot, *et al.* , «The Effect of a Pratfall on Increasing Interpersonal Attractiveness», *Psychonomic Science* , vol. 4, n.º 6, 1966, pp. 227- 228.
- Brown, Brené, *Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead* , Nueva York, Penguin Random House Audio Publishing Group, 2017. [Hay trad. cast.: *Frágil: El poder de la vulnerabilidad* , Barcelona, Ediciones Urano, 2016.]
- Bruk, A., Scholl, S. G., y Bless, H., «Beautiful Mess Effect: Self-other Differences in Evaluation of Showing Vulnerability», *Journal of Personality and Social Psychology* , vol. 115, n.º 2, 2018. En <<https://doi.org/10.1037/pspa0000120>>.
- Jasen, Georgette, «Keeping Secrets: Finding the Link Between Trust and Well-Being», *Columbia News* , 19 de febrero de 2018. En

<news.columbia.edu/news/keeping-secrets-finding-link-between-trust-and-well-being>.

Mukund, A., y Neela Radhika, A., «SRC Holdings: The “Open Book” Management Culture», Curriculum Library for Employee Ownership (CLEO), Rutgers, enero de 2004. En <<https://cleo.rutgers.articles/src-holdings-the-open-book-management-culture/>>.

Rosh, Lisa, y Offermann, Lynn, «Be Yourself, but Carefully», *Harvard Business Review* , 18 de agosto de 2014. En <hbr.org/2013/10/be-yourself-but-carefully>.

Slepian, Michael L., *et al.* , «The Experience of Secrecy», *Journal of Personality and Social Psychology* , vol. 113, n.º 1, 2017, pp. 1-33.

Smith, Emily Esfahani, «Your Flaws Are Probably More Attractive Than You Think They Are», *The Atlantic* , 9 de enero de 2019. En <www.theatlantic.com/health/archive/2019/01/beautiful-mess-vulnerability/579892>.

CAPÍTULO 6: AHORA HAY QUE ELIMINAR MÁS CONTROLES...

Daly, Helen, «Black Mirror Season 4: Viewers RAGE over “Creepy Marketing” Stunt “Not Cool”», *Express.co.uk*, 31 de diciembre de 2017. En <www.express.co.uk/showbiz/tv-radio/898625/Black-Mirror-season-4-release-Netflix-Waldo-Turkish-Viewers-RAGE-creepy-marketing-stunt>.

Fingas, Jon, «Maybe Private “Black Mirror” Messages Weren’t a Good Idea, Netflix», *Engadget* , 18 de julio de 2019. En <www.engadget.com/2017-12-29-maybe-private-black-mirror-messages-werent-a-good-idea-netfl.html>.

Gladwell, Malcolm, *Outliers: Why Some People Succeed and Some Don’t* , Nueva York, Little Brown, 2008. [Hay trad. cast.: *Fuera de serie: por qué unas personas tienen éxito y otras no* , Barcelona, Taurus, 2013.]

«Not Seen on SNL: Parody of the Netflix/Qwikster Apology Video», *The Comic’s Comic*, 3 de octubre de 2011. En <<http://thecomicscomic.com/2011/10/03/not-seen-on-snl-parody-of-the-netflixqwikster-apology-video>>.

CAPÍTULO 7: EL EJERCICIO DE RETENCIÓN

Eichenwald, Kurt, «Microsoft's Lost Decade», *Vanity Fair* , 24 de julio de 2012. En <www.vanityfair.com/news/business/2012/08/microsoft-lost-mojo-steve-ballmer>.

Kantor, Jodi, y Streitfeld, David, «Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace», *The New York Times* , 15 de agosto de 2015. En <www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html>.

Ramachandran, Shalini, y Flint, Joe, «At Netflix, Radical Transparency and Blunt Firings Unsettle the Ranks», *The Wall Street Journal* , 25 de octubre de 2018. En <www.wsj.com/articles/at-netflix-radical-transparency-blunt-firings-unsettle-the-ranks-1540497174>.

SHRM, «Benchmarking Service». SHRM, diciembre de 2017. En <www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-surveys/Documents/2017-Human-Capital-Benchmarking.pdf>.

The Week Staff, «Netflix's Culture of Fear», *The Week* , 3 de noviembre de 2018. En <www.theweek.com/articles/805123/netflixs-culture-fear>.

CAPÍTULO 8: MAXIMIZAR LA SINCERIDAD

Milne, A. A., y Shepard, Ernest, *The House at Pooh Corner* , Nueva York, E. P. Dutton & Company, 2018. [Hay trad. cast. de los cuentos de Winnie de Pooh: *Mis cuentos de Winnie de Pooh* , vols. 1 y 2, A Coruña, Editorial Everest, 2008.]

CAPÍTULO 9: DIRIGIR CON CONTEXTO EN LUGAR DE CONTROL

Fast Company Staff, «The World's 50 Most Innovative Companies of 2018»,

Fast Company, 20 de febrero de 2018. En <www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2018>.

Saint-Exupéry, Antoine de, *et al.* , *The Wisdom of the Sands* , Chicago, University of Chicago Press, 1979. [Hay trad. cast.: *Ciudadela* , Barcelona, Alba Editorial, 2017.]

«Vitality Curve», Wikipedia, Wikimedia Foundation, 5 de noviembre de 2019. En <wikipedia.org/wiki/Vitality_curve>.

CAPÍTULO 10 : ¡OFRECÉRSELO TODO AL MUNDO !

Meyer, Erin, *The Culture Map: Breaking through the Invisible Boundaries of Global Business* , Nueva York, PublicAffairs, 2014. [Para ver los mapas culturales presentados en el capítulo 10 y crear los propios, visitar <www.erinmeyer.com/tools>.]

Descubre los principios radicales que han contribuido al éxito de Netflix.



Reed Hastings, el cofundador, presidente y CEO de Netflix, desvela por primera vez la sorprendente y poco ortodoxa cultura de una de las compañías más creativas y de mayor éxito en la historia de Silicon Valley.

Nunca antes ha existido una empresa como Netflix. No solo por su extraordinario liderazgo en la industria de los medios, la tecnología y el entretenimiento o por su capacidad de generar miles de millones de dólares de ingresos anuales, con más de 167 millones de usuarios en 190 países. Netflix es, además, una empresa revolucionaria sobre todo por su cultura de gestión radical y a contracorriente de las ideas que tradicionalmente se dan por sentadas.

Cuando Reed Hastings fundó Netflix, desarrolló una filosofía corporativa y unos principios de gestión que han proporcionado flexibilidad, velocidad y audacia a la organización y le han permitido alcanzar grandes éxitos.

Esta es la fascinante historia de una compañía singular y de su extraordinaria expansión por el mundo entero.

Reed Hastings es un emprendedor que ha revolucionado el mundo del entretenimiento desde que cofundó Netflix en 1997, empresa de la que ha sido presidente y CEO desde 1999. En 1991, creó su primera compañía, Pure Software, que fue adquirida justo antes del lanzamiento de Netflix. Fue miembro de la Junta de Educación del estado de California de 2000 a 2004 y es un activo filántropo en el campo de la educación. Ha formado parte de la junta de varias instituciones educativas, como Dreambox Learning, KIPP y Pahara. Se licenció en el Bowdoin College en 1983 y obtuvo un MSCS en inteligencia artificial de la Universidad de Stanford en 1988. Entre Bowdoin y Stanford, Hastings sirvió en el Cuerpo de Paz como maestro voluntario en el sur de África.

Erin Meyer es autora de *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business* y profesora en INSEAD, una de las escuelas de negocios internacionales más importantes del mundo. Sus trabajos se han publicado en *Harvard Business Review*, *The New York Times* y Forbes.com. En 2019, fue seleccionada por Thinkers50 como uno de los cincuenta pensadores de negocios más influyentes del mundo. Obtuvo un MBA de INSEAD en 2004 y actualmente vive en París. En 1994-95 también sirvió en el Cuerpo de Paz como maestra voluntaria en el sur de África.

Los libros de Conecta están disponibles para promociones y compras por parte de empresas, en condiciones especiales para grandes cantidades. Existe también la posibilidad de crear ediciones especiales, incluidas ediciones con cubierta personalizada y logotipos corporativos para determinadas ocasiones.

Para más información, póngase en contacto con:
edicionesespeciales@penguinrandomhouse.com

Título original: *No Rules Rules*

Edición en formato digital: septiembre de 2020

© 2020, Reed Hastings y Erin Meyer
© 2020, Netflix CPX International, B.V.
© 2020, Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. U.
Travessera de Gràcia, 47-49. 08021 Barcelona
© 2020, Efrén del Valle Peñamil, por la traducción

Adaptación de la portada original de: David Eldridge / Penguin Random House Grupo Editorial

Penguin Random House Grupo Editorial apoya la protección del *copyright*. El *copyright* estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Gracias por comprar una edición autorizada de este libro y por respetar las leyes del *copyright* al no reproducir ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso. Al hacerlo está respaldando a los autores y permitiendo que PRHGE continúe publicando libros para todos los lectores. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, <http://www.cedro.org>) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.

ISBN: 978-84-17992-08-8

Composición digital: M.I. Maquetación, S.L.

www.megustaleer.com

Penguin
Random House
Grupo Editorial

megustaleer

Descubre tu próxima lectura

Apúntate y recibirás
recomendaciones de lecturas
personalizadas.

Visita:

ebooks.megustaleer.club



@megustaleerebooks



@megustaleer



@megustaleer

Índice

[Aquí no hay reglas](#)

[Introducción](#)

[Sección uno](#) . Primeros pasos hacia una cultura de la libertad y la responsabilidad

1. [Lo primero es generar densidad de talento...](#)

[Un excelente lugar de trabajo es aquel ..en el que se tienen unos compañeros increíbles](#)

2. [Después se debe fomentar la sinceridad...](#)

[Decir lo que realmente se piensa \(con una intención positiva\)](#)

3. [Ahora hay que empezar a eliminar controles...](#)

a. [Eliminar la política vacacional](#)

b. [Eliminar las aprobaciones para viajes y gastos](#)

[Sección dos](#) . Sigüientes pasos hacia una cultura de la libertad y la responsabilidad

4. [Fortalecer la densidad de talento...](#)

[Pagar los mejores salarios del mercado para ese perfil profesional](#)

5. [Aumentar la sinceridad...](#)

[Mostrar los libros](#)

6. [Ahora hay que eliminar más controles...](#)

[No es necesario aprobar todas las decisiones](#)

[Sección tres](#) . Técnicas para reforzar una cultura de la libertad y la responsabilidad

7. [Maximizar la densidad de talento...](#)

[El ejercicio de retención](#)

8. [Maximizar la sinceridad...](#)

[Un círculo de críticas constructivas](#)

9. [¡Y eliminar la mayoría de los controles...!](#)

[Dirigir con contexto en lugar de control](#)

[Sección cuatro](#) . Globalizarse

10. [¡Ofrecérselo todo al mundo!](#)

[Conclusión](#)

[Agradecimientos](#)

[Bibliografía](#)

[Sobre este libro](#)

[Sobre Reed Hastings y Erin Meyer](#)

[Créditos](#)