

Netflix: liderando con una cultura corporativa única

Yih-Teen Lee
Isaac Sastre Boquet

Días de vacaciones sin determinar. Sin política de aprobación de gastos. Comentarios constantes sobre el trabajo de cada uno que pueden ser leídos por todos los miembros de la organización. Y el hecho de que un empleado pueda ser despedido pese a que su rendimiento sea considerado “bueno”. Después de que en 2009 Netflix hiciera pública una presentación de su cultura corporativa, esta fue calificada de muchas formas: “extraña”,¹ “rompedora”,² “terrorífica”³ o “asombrosa e inusual”.⁴ Sheryl Sandberg, antigua directora de operaciones de Facebook (después Meta), la llamó “el documento más importante que ha salido de Silicon Valley”.⁵

Había un hecho indiscutible, y es que con todas sus disruptivas peculiaridades, la cultura de Netflix había cosechado excelentes resultados a lo largo de las décadas de los 2000 y los 2010.

En efecto, durante este período Netflix había sido capaz de prever —e incluso impulsar— muchos de los grandes cambios que había sufrido la industria de medios audiovisuales. Lo que empezó como un servicio de alquiler por correo de formatos físicos —como DVDs— había sido capaz de aprovechar las tecnologías digitales para convertirse en una plataforma de *streaming* verticalmente integrada. En el primer trimestre de 2022, había liderado el mercado global con 220 millones de suscriptores.⁶ Además, se había convertido en la cuarta compañía de medios de comunicación más grande del mundo.⁷ Muchos de sus películas y series — como *House of Cards* o *Stranger Things*— habían tenido una enorme influencia en la cultura popular, y en 2021 había conseguido 36 nominaciones a los premios Óscar, más que ningún otro estudio, llevándose finalmente siete estatuillas.⁸

¿Qué hacía que la cultura de Netflix fuese tan innovadora? Y, quizás lo más importante, ¿Qué hacía que todos sus elementos funcionasen?

Caso preparado por el profesor Yih-Teen Lee e Isaac Sastre Boquet, case writer. Febrero del 2023.

Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2023 IESE. Copyright de esta traducción © 2023 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 6/3/23

La historia de Netflix

Alquiler de DVDs por correo

Netflix fue fundada en California en 1997 por parte de Reed Hastings y Marc Randolph.⁹ Se trataba de un servicio de alquiler de vídeo, pero uno con un modelo de negocio completamente nuevo. En vez de alquilar películas a través de una red de tiendas físicas —un mercado entonces dominado por Blockbuster Video— Netflix enviaba las películas directamente al hogar de sus clientes. Esto libraba a los clientes de tener que desplazarse a un videoclub, y por parte de Netflix este modelo permitía ofrecer un catálogo mucho más amplio que el que podía contener una tienda física, además que el inventario podía estar más centralizado y ser gestionado de forma más eficiente. Un factor clave en el éxito del modelo fue la popularización del DVD, un formato más ligero que las cintas de vídeo y con mayor calidad de imagen. Otra innovación importante fue la creación de un servicio de suscripción (en vez de pagar por cada alquiler de forma individual) en 1999.

De todas formas, los inicios de Netflix no fueron fáciles. En el año 2000, cuando Netflix tenía 300.000 suscriptores, la empresa perdió 57 millones de dólares. Reed Hastings y sus socios contactaron con Blockbuster para ofrecerles comprar Netflix por 50 millones, convirtiéndola en una división de Blockbuster. La oferta, sin embargo, fue rechazada. Diez años más tarde, mientras Netflix prosperaba, Blockbuster entraba en bancarrota.¹⁰

Primeros pasos en streaming

Con la mejora de la capacidad y disponibilidad de Internet de banda ancha a lo largo de los Estados Unidos, la distribución digital de vídeo empezó a ser progresivamente viable. En 2005, Apple empezó a vender películas y programas de TV a través de su popular plataforma iTunes.¹¹ El mismo año nació YouTube, que permitía a los usuarios subir y ver vídeos de corta duración. YouTube se convirtió rápidamente en el portal con mayor crecimiento de toda la Internet.¹² En 2007, una alianza de varios grandes grupos de entretenimiento estadounidenses (Fox, NBC Universal y, más tarde, The Walt Disney Company) lanzaron Hulu, que ofrecía parte de la programación de estos grupos bajo demanda.

Netflix empezó a experimentar con la transmisión digital en tiempo real (*streaming*) en 2007. Al inicio ofrecía un catálogo reducido (alrededor de 1.000 títulos).¹³ Se trataba de películas y programas de televisión que —en palabras de Ted Sarandos, el director de contenidos de Netflix— “de los que nunca has oído hablar”.¹⁴ El *streaming* se ofrecía de forma gratuita a los clientes del servicio por correo de Netflix, aunque la cantidad de horas de *streaming* estaba limitada.

Netflix pronto empezó a expandir su catálogo de *streaming*, aprovechándose de que ni las cadenas de televisión por cable lo veían como una amenaza seria, ni los estudios de Hollywood como una fuente de ingresos significativa. Así, Netflix fue capaz de conseguir contenidos a bajo precio. Por ejemplo, en 2008 Netflix firmó un acuerdo con el canal por cable Starz (que tenía los derechos para televisión de pago de Sony y Disney) para utilizar los contenidos de esta cadena. El acuerdo implicaba que Netflix pagaría 15 centavos al mes por cada uno de sus suscriptores (Netflix tuvo 9 millones de suscriptores al final de ese año). En comparación, los distribuidores de cable convencional pagaban a Starz 4 dólares por suscriptor.¹⁵

Con el tiempo, Netflix empezó a ver el *streaming* como la futura actividad central de la compañía. En 2010, Hastings dijo a los analistas: “estamos orgullosos de anunciar que según todos los indicadores ahora somos una compañía de *streaming* que además envía DVDs por correo”.¹⁶



El éxito de Netflix, sin embargo, pronto empezó a encarecer el producto. Los acuerdos firmados en la década de 2010 lo fueron por un precio mucho mayor, y con condiciones más onerosas. Por ejemplo, cuando Netflix llegó a un acuerdo con Disney en 2012, tuvo que renunciar a ofrecer nuevos estrenos hasta el año 2016¹⁷ y pagó 300 millones de dólares al año.

A finales de 2011, la empresa sorprendió a muchos con un repentino cambio de estrategia. Primero, Netflix anunció tarifas separadas para sus servicios de *streaming* y DVD por correo (en consecuencia, el precio de disfrutar de ambos servicios pasó de 10 dólares a 16). La compañía defendía que esta subida de precio era causada por las altas tarifas que los estudios estaban exigiendo para ceder sus contenidos. Además, Netflix se dividiría en dos empresas: Netflix se centraría en *streaming*, mientras que Qwikster, de nueva creación, se encargaría de gestionar el negocio tradicional de DVDs por correo. Hastings defendía que esta división permitiría a Netflix especializarse y centrarse exclusivamente en *streaming*.¹⁸

Los clientes rechazaron estos cambios de forma rotunda,¹⁹ y las acciones bajaron un 50% los dos meses siguientes al anuncio. Netflix además llegó a perder 800.000 suscriptores en el tercer trimestre de ese año.²⁰ Netflix rápidamente canceló sus planes de dividir la compañía, aunque mantuvo la subida de precio para el servicio combinado de DVD/*streaming*.

Cambio a una estrategia de contenidos propios

El nuevo foco en *streaming* facilitó la expansión internacional de la compañía: Netflix podía ofrecer sus servicios en otros países sin depender de los servicios postales locales, ni tener que desarrollar una compleja red logística. Así, en septiembre de 2010 empezó a ofrecer su servicio de *streaming* en Canadá. A partir de ese momento, el ritmo de expansión se aceleró: a finales de 2011 Netflix ya estaba disponible en todo el continente americano, y los primeros mercados europeos fueron abordados en 2012, seguidos por Asia y Oceanía en 2015. En consecuencia, el número de suscriptores se disparó, pasando de 20 millones en 2010, a 100 millones a finales de 2016. Ese año Netflix ya estaba presente en 190 mercados.

En paralelo a esta expansión internacional, Netflix llevó a cabo un importante cambio en su estrategia: en 2013 emitió *House of Cards*, la primera serie importante de producción propia que lanzaba la compañía. Para desarrollar la serie, Netflix reclutó a nombres reconocidos como los actores Kevin Spacey y Robin Wright, así como al director David Fincher. Netflix invirtió 100 millones de dólares en la dos primeras temporadas²¹ (un presupuesto cercano al de las producciones más caras de la época, como el éxito de HBO *Juego de Tronos*). Además, con *House of Cards* Netflix estaba dando un vuelco al modelo tradicional de producir y emitir un programa de televisión. La compañía dio luz verde a la serie completa a partir del análisis de los datos de sus suscriptores, en vez de emplear grupos de discusión. Además, puso simultáneamente todos los capítulos a disposición de sus clientes, en vez de emitir un capítulo por semana, como se hacía tradicionalmente.

El éxito de *House of Cards* llevó a Netflix a implementar una ambiciosa estrategia de programación propia. En palabras de Ted Sarandos, director de Contenidos, Netflix estaba intentando “convertirnos en HBO antes de que HBO se convierta en nosotros”.²² En 2022, más de la mitad de nuevo contenido añadido a la plataforma era de producción propia²³ con grandes éxitos como *Stranger Things*, *Bridgerton* y *The Witcher*. Además de la producción interna, Netflix también adquiría los derechos para todo el mundo de producciones de terceros, algunas de los cuales se convirtieron en éxitos globales como *La Casa de Papel* o *El Juego del Calamar*.

No obstante, el éxito de Netflix y el crecimiento general del *streaming* no estaban pasando inadvertidos. Los antiguos socios de Netflix —los grandes estudios que habían firmado acuerdos para distribuir sus contenidos primero a través de correo y después vía *streaming*— pronto se convirtieron en rivales. Uno de los mejores ejemplos era Disney, que había pasado de asociarse con Netflix para desarrollar varias series de éxito protagonizadas por personajes de Marvel (*Daredevil*, *Luke Cage*, *The Punisher*, *Jessica Jones*, *Iron Fist*, y *The Defenders*) a retirarse de este acuerdo en 2018, obligando a Netflix a cancelar esas series. Disney ya había anunciado su propia plataforma de *streaming*, Disney+. Otros importantes grupos tecnológicos y de entretenimiento estaban invirtiendo fuertemente en sus propios servicios de *streaming*, como Warner (HBO Max), Apple (Apple TV Plus) o Amazon (Prime Video). También proliferaban las plataformas dedicadas a un nicho concreto o de carácter regional. Este incremento de la competencia pronto fue apodado “la guerra del *streaming*”.

Netflix en 2022

A pesar de la creciente competencia, a finales de 2021 Netflix era la plataforma de *streaming* de vídeo más grande del mundo, con cerca de 222 millones de suscriptores. Estaba seguida de Amazon Prime Video (200 millones), Disney+ (130 millones) y HBO Max (74 millones).²⁴ Tenía ingresos de 29.700 millones de dólares (un crecimiento del 19,7% respecto a 2020) y un beneficio neto de 5.100 millones (crecimiento del 85,2%).²⁵

Netflix se había convertido en una empresa integrada verticalmente de forma parcial, que llevaba a cabo tres operaciones principales:

- Compraba u obtenía licencia de emisión de contenidos de terceros.
- Producía sus propios contenidos (llamados “Netflix Originals”).
- Operaba una plataforma de *streaming* que entregaba los contenidos a los suscriptores de la empresa. La infraestructura de TI era proporcionada por Amazon Web Services,²⁶ pero otros aspectos eran gestionados internamente.

Netflix estaba organizada según líneas funcionales. Los departamentos de Finanzas, Legal, Marketing, Talento (RRHH), Operaciones y Producto, Comunicaciones, y Contenidos reportaban directamente al CEO Reed Hastings. Esta estructura sufrió un cambio importante en 2020, cuando Ted Sarandos (director de Contenidos) fue nombrado co-CEO y miembro del consejo.²⁷

Además, Netflix tenía varias unidades regionales y de país que gestionaban los mercados en los que operaba. La compañía tenía una fuerte estrategia local que tenía en cuenta el idioma y cultura locales a la hora de llevar a cabo campañas de marketing y traducir los contenidos. Siguiendo esta estrategia Netflix además producía Netflix Originals localmente, en los idiomas propios del lugar, para facilitar la entrada y desarrollo de nuevos mercados.²⁸

A través de su plataforma digital, Netflix recogía datos detallados de los hábitos y preferencias de cada uno de sus suscriptores. Netflix podía, en consecuencia, ofrecer “hiperpersonalización”, buscando dentro de su extenso catálogo contenidos que pudiesen agradar a cada cliente, y produciendo series y películas que serían populares entre ellos. Ted Sarandos incluso llegó a afirmar que a la hora de realizar decisiones de producción “el 70% son datos, el 30% buen juicio”.²⁹ Netflix segmentaba a sus clientes de forma muy profunda, y utilizaba pruebas A/B para personalizar y adaptar todos los componentes del producto Netflix, llegando incluso a las fuentes usadas en la interfaz gráfica o qué carátulas mostrar mientras se navegaba por la plataforma.³⁰



La sede de la empresa estaba situada en Los Gatos, California. Netflix también gestionaba varias instalaciones de producción (a menudo asociada con empresas locales) en Madrid, Seúl, Toronto, Londres, Nueva York³¹ y Albuquerque (Nuevo México).³²

Desarrollando la cultura de Netflix

*Tuvimos que anticipar los cambios y planificar nuestra estrategia de forma proactiva para adaptarnos a ellos. Tuvimos que contratar a personal de gran talento en áreas de conocimiento completamente nuevas, y reconfigurar los equipos de forma fluida. También tuvimos que estar preparados para, en cualquier momento, descartar nuestros planes, admitir errores y trazar un nuevo rumbo. La empresa tenía que reinventarse de forma perpetua.*³³

Patty McCord

Según Patty McCord, la directora de Talento de Netflix desde 1998 hasta 2012, la cultura de Netflix se desarrolló mediante un proceso evolutivo, a medida que la compañía probaba nuevas formas de enfrentarse a los desafíos que aparecían a medida que crecía y evolucionaba. No hubo un único gran momento en el que se desarrollase la “manera Netflix” de crear una cultura interna, más bien fue una acumulación progresiva de aprendizajes que finalmente dieron lugar a un conjunto de principios y prácticas. Durante este proceso se produjeron errores, ya que la compañía operaba según el principio que tenían que tomarse riesgos, pero fue gracias a estos errores que, finalmente, se desarrolló la cultura de Netflix.³⁴ ¿Cuáles fueron algunos de esos momentos?

Los despidos de 2001: decidiendo a quién conservar

En el año 2001, la situación en Netflix no era buena. La burbuja puntocom había explotado el año anterior, y las empresas basadas en Internet como Netflix no tenían una percepción positiva. Aunque el servicio de DVD por correo estaba creciendo, la empresa estaba todavía lejos de tener beneficios. Se discutió la posibilidad de venderla a Amazon o Blockbuster, aunque ninguna de estas opciones llegó a cristalizar.³⁵ En consecuencia, Netflix se vio forzada a despedir 40 empleados —un tercio de su personal en esa época— para poder sobrevivir.³⁶

Al recordar ese momento, Hastings admitía que fue una decisión extremadamente difícil. En Netflix no había empleados con un mal rendimiento, así que él, Randolph y McCord dividieron al personal en dos categorías: 80 empleados con un rendimiento excepcional que serían conservados, y 40 empleados de menor excelencia que serían despedidos. Muchos de los empleados del segundo grupo tenían solo unos pocos defectos: quizás tenían una muy buena personalidad, pero su trabajo era meramente adecuado, o trabajaban duro pero necesitaban tener más supervisión, o su rendimiento era excepcional pero tenían problemas de temperamento.³⁷

Unos meses más tarde, durante las Navidades de 2001, el precio de los reproductores de DVD bajó, y se convirtieron en un regalo popular. El número de clientes de Netflix se disparó, lo que tensionó a la empresa, que ahora tenía menos personal. Tal y como recordaba McCord:

Teníamos tantos nuevos clientes que no teníamos suficiente inventario, y tuvimos que dedicar cada centavo de beneficio a comprar más producto. Y a pesar de ello todo el mundo estaba mucho más contento. Un día estaba compartiendo mi coche con Reed para ir a trabajar y le dije: [...] Estamos trabajando muy duro, pero es fenomenal. ¿Cómo es que eso es así?³⁸

Su conclusión fue que cuando Netflix tenía 120 empleados, algunos de los cuales no eran tan excepcionales como los demás, el talento de la empresa estaba disperso a lo largo de la organización. Después de los despidos de 2001, la “densidad de talento” de la compañía era mayor. Hastings señaló lo siguiente:

Nos dimos cuenta de que una compañía densa en talento es una compañía para la que todo el mundo quiere trabajar. Los empleados de alto rendimiento prosperan especialmente en entornos en los que la densidad de talento es elevada. Nuestros empleados estaban aprendiendo más el uno del otro, y los equipos estaban logrando más, y más rápido.³⁹

Después de esta experiencia, McCord y Hastings decidieron que se esforzarían en mantener dentro de Netflix el nivel de “densidad de talento” posterior a los despidos.

¿Debe Netflix subir el sueldo a cualquiera que sea tentado por una empresa rival?

Reunir un grupo de empleados de rendimiento excepcionalmente alto, sin embargo, tenía un precio. Netflix pronto se convirtió en el objetivo de varias grandes empresas tecnológicas que buscaban reclutar a algunos de sus empleados más brillantes.

Uno de ellos era George, un valioso ingeniero que trabajaba en la programación de algoritmos, que fue entrevistado por Google a mitad de la década de los 2000. Neil Hunt, que en ese momento era el director de Producto de Netflix, pronto supo que Google había ofrecido a George un empleo con un salario más alto, e informó rápidamente a Hastings y McCord. Hastings recordaba su primera reacción:

Ambos estábamos en contra de ofrecer más dinero a George, y creíamos que había sido desleal al tener una entrevista para otro trabajo a nuestras espaldas. Mientras íbamos en coche de regreso a Santa Cruz, Patty resoplaba “¡ningún empleado debería ser irremplazable!”⁴⁰

McCord añadió, recordando ese momento:

Tuve una conversación vía email bastante encendida con su director y con un par de vicepresidentes donde argumenté que “¡Google no debería decidir los sueldos de todo el mundo solo porque tienen más dinero que Dios!”⁴¹

Sin embargo, pronto se dieron cuenta de los conocimientos de George serían difíciles de reemplazar, y que dejarlo ir mandaría el mensaje de que Netflix no lucharía para retener a su talento, lo que podría llevar a más ofertas para otros empleados importantes. McCord y Hastings se reunieron con los otros altos ejecutivos. Su objetivo no era tan solo discutir el caso de George, sino definir una política a nivel de compañía para retener a empleados clave.⁴²

Finalmente, decidieron igualar la oferta de Google. Además, Netflix decidió aumentar el salario de los demás miembros del equipo de George en los que Google pudiera estar interesada. En resumen, McCord creía que esta crisis había proporcionado una lección importante:

Esta experiencia cambió nuestra forma de entender las compensaciones. Nos dimos cuenta de que para algunos puestos estábamos creando nosotros el conocimiento y, en consecuencia, la escasez. Así, adherirse de forma rígida a franjas salariales internas estaría perjudicando financieramente a nuestros mejores colaboradores, que podían ganar más dinero en otra parte. Decidimos que no queríamos usar un sistema en el que los empleados tuviesen que marcharse para tener el sueldo que valían.⁴³



Desde ese momento, se animó a los empleados de Netflix a que tuviesen entrevistas con otras compañías para conocer su auténtico valor en el mercado, que Netflix se encargaría siempre de igualar. De hecho, la política salarial de Netflix pasó a ser el pagar a cada empleado que ocupase un puesto considerado “creativo”, con potencial de crear gran valor añadido, el máximo de su valor personal en el mercado.

Esto dio lugar a lo que Netflix llamaba “la prueba para quedarse” (*keeper test*). Si, hipotéticamente, un empleado determinado dijese que abandona Netflix para ocupar un puesto similar en otra compañía, ¿intentaría su jefe de equipo que se quedara? Aquellos que no pasaban esta prueba (es decir, su jefe no lucharía para conservarles) eran despedidos con una generosa indemnización, y Netflix empezaba a buscar alguien mejor para ese puesto.⁴⁴

Determinando la mejor manera de pagar a los empleados

En 2003, Netflix debatía cómo compensar a los altos ejecutivos de la empresa. Netflix se encontraba en pleno crecimiento, y la compañía quería ser capaz de ofrecer los mismos planes de compensación que otras grandes empresas, a fin de atraer al tipo de talento que buscaba. Hastings recordaba que:

Nos pasamos horas pensando los objetivos de rendimiento más adecuados, e intentando ligarlos a la compensación. Patty sugirió ligar los bonus de nuestra directora de Marketing, Leslie Kilgore, al número de clientes ganados.⁴⁵

Tras una campaña muy exitosa para captar nuevos suscriptores, Hastings informó a Kilgore de la nueva estructura de bonus. Ella, sin embargo, respondió:

Mi equipo ha hecho un trabajo asombroso. Pero el número de nuevos suscriptores no es lo que deberíamos medir. De hecho, es irrelevante.⁴⁶

Kilgore defendía que dada la etapa en la que se encontraba el crecimiento de la compañía, la retención de clientes era una métrica mucho más importante. Esto hizo reflexionar a Hastings, que concluyó que el sistema tradicional de bonus era perjudicial para la flexibilidad; un indicador de rendimiento que fuese importante en el momento de diseñar el sistema podía dejar de serlo apenas unos meses después. En ese caso, el crecimiento de la empresa se vería lastrado por un personal centrado en las métricas erróneas.

Así, Netflix prescindió de herramientas tales como encuestas salariales, bandas salariales, y presupuestos de aumento salarial. Los empleados de Netflix en puestos creativos recibirían un sueldo equivalente a su máximo valor en el mercado, fijo y sin bonificaciones. En consecuencia, se separaron los sueldos de los procesos de evaluación del rendimiento (los empleados sin un rendimiento excepcional eran simplemente despedidos). Netflix también prescindió de pagos a la firma del contrato y otros tipos de pagos puntuales, ya que los ejecutivos de la empresa creían que estos terminaban por cambiar las expectativas salariales del empleado, y si estos pagos puntuales no se repetían durante los años siguientes, se veía como una reducción salarial.⁴⁷

Además, antes del inicio del año, los empleados podían elegir recibir parte de su salario en opciones de compra de acciones. Los empleados podían elegir el porcentaje, con un máximo de un 60% cobrado en acciones. Las opciones podían ser ejecutadas en cualquier momento después de ser concedidas, ya que Netflix creía que imponer restricciones en el *vesting* (devengo), podía impulsar a empleados desmotivados a “aguantar”. Las acciones eran concedidas mensualmente, utilizando la valoración a primero de mes como referencia.⁴⁸

Decidiendo cuándo deben tomarse las vacaciones

Netflix tenía una política de vacaciones tradicional, en la que los días libres eran controlados y concedidos a cada empleado según unas reglas formalizadas. Sin embargo, un día del año 2003, Hastings recibió una sugerencia por parte de un empleado:

Todos trabajamos desde casa algún fin de semana, contestamos correos a cualquier hora, o nos tomamos una tarde libre como tiempo personal. No controlamos las horas trabajadas al día o a la semana. ¿Por qué estamos controlando los días de vacaciones al año?⁴⁹

Hastings y McCord tuvieron la tentación de eliminar completamente la política de vacaciones y dejar que los empleados administrasen su propio tiempo. Lo llamaron “política de no tener política de vacaciones”. Hastings creía que:

Hoy en día, en la era de la información, lo que importa es lo que consigues, no cuántas horas dedicas al trabajo, especialmente en el caso de empleados de compañías creativas como Netflix. Nunca me he fijado en cuántas horas trabaja la gente. A la hora de valorar el rendimiento dentro de Netflix, el trabajo duro es irrelevante.⁵⁰

Naturalmente, tanto McCord como Hastings pronto se dieron cuenta de que podían surgir problemas. ¿Qué ocurriría si todos los ejecutivos de marketing decidían tomarse vacaciones durante un lanzamiento importante? O, en caso contrario, ¿qué pasaría si los empleados jamás se tomaran vacaciones a no ser que les fuesen concedidas expresamente, temerosos de ser vistos como alguien que no se esfuerza?

Sin embargo, después de una reunión con el resto del equipo ejecutivo, se decidió probar la nueva “política de no tener política”. Se insistió que los directivos debían predicar con el ejemplo, tomándose vacaciones y hablando sobre ellas, de forma que el resto del personal se diese cuenta que —a pesar de la ausencia de días de vacaciones formales— se esperaba que se tomaran días libres.

Pronto surgieron contratiempos. Algunos departamentos tuvieron problemas cuando sus empleados empezaron a tomarse vacaciones durante tiempos de gran actividad. Otros se encontraron faltos de personal cuando muchos empleados se tomaron sus vacaciones al mismo tiempo. Sus supervisores creían que no podían intervenir ante estas situaciones ya que el personal estaba simplemente ejerciendo sus nuevos derechos.

Así, a fin de que la nueva política funcionase, Hastings reconoció que los directivos tenían que hacer algo más que dar ejemplo. Tenían que hablar con su personal y establecer lo que Leslie Kilgore, directora de Marketing entre 2000 y 2012, llamaba “contexto”, de forma que los empleados pudiesen tomar mejores decisiones con su nueva libertad. Por ejemplo, qué meses no podían tomarse vacaciones debido a la actividad esperada, cómo coordinar los días de vacaciones de forma que el departamento no se quedase sin personal, con cuánta antelación debían comunicarse los días libres, y más. Los directivos debían ir con cuidado de no desincentivar que los empleados se tomaran vacaciones, a fin de conseguir un saludable equilibrio entre vida y trabajo.

Una vez la política se consolidó, sin embargo, Hastings la consideró un éxito. Hacía el siguiente razonamiento:

Dar a los empleados una mayor libertad les condujo a asumir más responsabilidades y comportarse de forma más comprometida. Ese fue el momento en el que Patty y yo acuñamos el término “Libertad y Responsabilidad”. No es solo que se necesiten ambas, es que una lleva a la otra. La libertad no es lo opuesto a la rendición de cuentas, tal y como yo había pensado anteriormente, es el camino que lleva a ella.⁵¹



¿Hace falta aprobar los gastos?

En sus inicios como *startup*, Netflix no había formalizado una política de aprobación de gastos. Los empleados eran libres de comprar lo que necesitasen; la empresa era tan pequeña que cualquier gasto era advertido rápidamente, y los excesos podían así corregirse. Sin embargo, en 2004 la empresa ya llevaba dos años cotizando en bolsa, y se creía que había llegado finalmente la hora de formalizar las políticas de gasto. Hastings pronto tuvo una propuesta minuciosa encima de su mesa:

Tenía todo tipo de detalles: qué nivel de directivos podían volar en clase *business*, la cantidad que podía gastar cada empleado en material de oficina sin necesitar aprobación, las firmas necesarias que se necesitaban para comprar algo caro, como un ordenador⁵².

Sin embargo, Netflix acababa de prescindir de la política formal de vacaciones, y Hastings creía que introducir demasiadas reglas iría en contra de la nueva dirección de ofrecer más libertad. En su lugar, reunió al equipo ejecutivo para debatir la posibilidad de no adoptar una política formal, y en su lugar ofrecer una guía corta y clara. ¿Pero cuál era la mejor forma de articularla?

El equipo primero analizó los casos dudosos, intentando establecer cuándo no era aceptable que Netflix asumiese un gasto (¿debía Netflix pagar el papel de impresora de un empleado que trabajaba desde casa? ¿Y qué pasaba si le daba un uso personal a parte de él? ¿Debía Netflix pagar los obsequios que los empleados regalaban cuando asistían a fiestas relacionadas con su trabajo?), para después encontrar una forma de resumirlo en una única directriz. En un principio, se adoptó la siguiente:

Gasta el dinero de la compañía como si fuera el tuyo.

Pero incluso esta simple directriz pronto se demostró inadecuada. Al fin y al cabo, los empleados de Netflix empleaban su propio dinero de formas muy distintas. A algunos les gustaba gastar, mientras otros eran muy ahorradores —ambos extremos podían ser malos para Netflix. Así, la directriz fue reformulada:

Actúa en el máximo beneficio de Netflix.

En general, los empleados de Netflix ya no tenían que rellenar una petición de compra y esperar aprobación. Podían simplemente realizar la compra, haciendo una fotografía del recibo. Eso no significaba que no se controlasen los gastos. Los directivos podían consultar fácilmente en su ordenador los gastos de su personal, y un comité de auditoría comprobaba el 10% de los gastos totales de la empresa cada año.

De la misma forma que ocurría con la política de vacaciones, los directivos eran responsables de dar a sus empleados el contexto necesario para que tomaran decisiones informadas. Por ejemplo, Leslie Kilgore recordaba el marco que dio a su equipo:

Mi equipo de marketing viajaba sin parar. Ellos mismos elegían sus vuelos y sus hoteles. Analicé junto a ellos varios posibles escenarios a fin de ayudarles a tomar decisiones de gasto específicas. Si estás viajando de noche y tienes que ser capaz de funcionar a la mañana siguiente, volar en *business* tiene sentido. Si vuelas de noche en turista para ahorrar y llegas un día antes, esto es todavía mejor y Netflix pagará la noche de hotel extra. Casi nunca es en beneficio de Netflix el volar en *business* para distancias cortas.⁵³

Di siempre lo que piensas

En los inicios de Netflix, Leslie Kilgore le contó a Hastings que uno de los altos ejecutivos de la empresa —un directivo de otra forma brillante y buen colega— tenía cambios de humor impredecibles, y esos cambios de humor influenciaban sus decisiones. Hastings, que valoraba las habilidades comunicativas de Kilgore, le sugirió que hablase de ello directamente con el ejecutivo en cuestión.⁵⁴

El resultado es que el ejecutivo fue receptivo a estos comentarios, y en las semanas y meses posteriores muchos de su equipo informaron de cambios en su estilo de liderazgo. También pidió a su equipo que le avisasen cuando sus cambios de humor estuviesen afectando sus decisiones.⁵⁵ Patty McCord reflexionó sobre esto:

Obligar a la gente a mantener este estándar de transparencia tiene muchos beneficios. El primero es que corta de raíz todo el politiqueo y puñaladas por la espalda. Siempre he dicho que odio el politiqueo en las empresas, no solo porque es desagradable sino porque es más ineficiente. [...] Lo más importante, pero, es que la honestidad ayuda a crecer a las personas, y da rienda suelta a las diferencias de opinión e ideas alternativas que la gente muy a menudo se guardan para sí mismos.⁵⁶

En efecto, Hastings y el resto del equipo creían que una cultura de dar opiniones y sugerencias eventualmente incrementaba la “densidad de talento” de la empresa, ya que sus excepcionales empleados podían ayudarse a crecer los unos a los otros. Pronto, Netflix empezó a animar, incluso exigir, que los empleados compartiesen observaciones y opiniones continuamente con sus colegas, independientemente de la jerarquía o fronteras funcionales. Estos comentarios se podían realizar directamente al afectado o formalizarse a través de informes.

Con el tiempo, Netflix introdujo procesos para dar y recibir comentarios de todas las partes de la empresa, como por ejemplo un “día del *feedback*” en el que se pedía a los empleados que diesen consejos del estilo “Empieza/Para/Continúa” a cualquiera de dentro de la compañía. Otro ejemplo eran las evaluaciones 360 por escrito, a las que podía contribuir cualquier empleado. Los comentarios tenían que ser constructivos, concretos y accionables, más que críticas genéricas, y debían tener una intención positiva. A los receptores se les pedía que escuchasen con atención y luchasen contra el impulso natural de defenderse para proteger su reputación.⁵⁷

Esta franqueza a menudo provocaba un choque cultural a las nuevas incorporaciones. McCord recordaba como un directivo recién contratado se quedó sorprendido cuando uno de sus empleados le corrigió durante una reunión de todo el equipo:

Mientras salía de la reunión con el nuevo directivo, este se giró y dijo “¿quién se cree este tipo que es? ¡Cómo se atreve a hablarme de esta forma!” Le dije que ese ingeniero era uno de los mejores [...]. Al final Netflix fue un cambio cultural demasiado grande para él, y se marchó al cabo de poco tiempo.⁵⁸

De todas formas, la compañía descubrió que la mayoría de nuevas incorporaciones terminaban apreciando esta cultura de *feedback*. Con el tiempo, se llegó a considerar que no manifestar una discrepancia con un colega, o no realizar una observación considerada relevante, era —de alguna forma— renunciar a ayudar a la empresa.⁵⁹



Buscar el desacuerdo

A finales de 2011, la empresa fue forzada a abandonar sus planes de crear dos compañías separadas (Qwikster y Netflix) para gestionar sus dos modelos de negocio —DVD por correo y *streaming*— de forma independiente, con una suscripción diferente para cada uno. La reacción de los consumidores a este cambio fue intensamente negativa, y la cifra de suscriptores bajó en paralelo a la cotización de la acción, que llegó a perder gran parte de su valor. Hastings, que había liderado la idea, llegó incluso a pedir disculpas a los suscriptores de Netflix en un vídeo de YouTube. Él mismo rememoraba lo que pasó después:

Docenas de directivos y vicepresidentes de Netflix dieron un paso al frente y dijeron que jamás habían creído en la idea. Uno dijo, “sabía que iba a ser un desastre, pero pensaba, ‘Reed nunca se equivoca’, así que me quedé callado”. Otro de finanzas coincidía, “pensábamos que era una locura [...] Pero todo el mundo parecía estar de acuerdo, así que nosotros también lo estuvimos”.⁶⁰

¿Por qué varios directivos, a pesar de la política de *feedback* continuo, se habían callado sus discrepancias con el plan Qwikster? Una razón podía ser que la posición de Hastings como CEO y el historial de éxito de la compañía había disuadido a los demás de mostrar sus desacuerdos, y el consiguiente clima de conformidad había alentado el pensamiento de grupo. No obstante, esto hizo que Hastings comprendiese que:

No puedo tomar las mejores decisiones sin la aportación de mucha otra gente. Es por eso por lo que yo y todo el mundo en Netflix ahora activamente buscamos perspectivas diferentes antes de tomar cualquier decisión importante. Lo llamamos “cultivar el desacuerdo” (*farming for dissent*)⁶¹.

En consecuencia, Netflix desarrolló sistemas para buscar activamente y encontrar opiniones discrepantes. Por ejemplo, la compañía distribuía una hoja electrónica pidiendo a los empleados que valorasen una idea de -10 a +10, requiriendo además una argumentación para la puntuación otorgada. Otro proceso era “socializar” una idea comentándola abiertamente con los compañeros y otros líderes dentro de Netflix, recopilando sus opiniones. A los directivos se les animaba que socializasen ideas con las que no estaban de acuerdo, porque los comentarios recogidos podían hacerles cambiar de idea. Esto es lo que ocurrió cuando Netflix consideró invertir en programación infantil de calidad, algo que Hastings no creía que atrajese nuevos clientes a la plataforma. El proceso de socialización cambió su opinión, ya que varios empleados de Netflix compartieron con él sus experiencias viendo la televisión con niños. La empresa acto seguido contrató a un vicepresidente de Programación Infantil y Familiar.⁶²

Esta práctica no debería ser confundida con una toma grupal de decisiones, algo que se rechazaba de forma expresa. Las decisiones importantes eran tomadas por lo que Netflix llamaba “capitanes informados” (*informed captains*) —expertos en el área relacionada con la decisión— que eran los responsables de buscar y escuchar la visión de otros antes de confiar en su propio criterio.⁶³

Otro aprendizaje importante fue la práctica de “sacar a la luz” los errores. Esto es, hacerse responsable de una decisión fallida y comunicarlo a la organización entera, explicando las razones que provocaron el fallo. Por su parte, se desaconsejaba que los directivos recriminasen a los empleados sus apuestas fallidas, pidiéndoles que en su lugar les ayudasen en el proceso de descubrir las razones del fallo. Esto proporcionaba aprendizajes para toda la organización y alimentaba una sensación de transparencia, ya que los empleados sabían que Netflix no era la clase de empresa que comunicaba sus éxitos mientras se callaba sus errores.⁶⁴

La cultura de transparencia se extendía a todas las partes de la empresa. Por ejemplo, los empleados tenían acceso a los resultados financieros de la compañía semanas antes de ser publicados, y los altos ejecutivos a menudo compartían debates estratégicos y operacionales durante evaluaciones trimestrales que implicaban a cientos de empleados de Netflix. En ese aspecto, McCord creía en lo siguiente:

La gente tiene que ver qué se cuece en la sala de reuniones del comité ejecutivo para sentirse conectada de verdad al proceso de solución de problemas que debe hacerse a todos los niveles, y por parte de todos los equipos, de forma que la compañía pueda detectar problemas y oportunidades en todos los rincones del negocio y actuar de forma efectiva sobre ellos. La ironía es que las empresas han invertido mucho tiempo y esfuerzo en incentivar y medir el rendimiento, pero han fracasado en realmente explicar a todos sus empleados cómo funciona el negocio.⁶⁵

¿Quién debe tomar las decisiones más importantes?

En enero de 2017, el documental *Ícaro* se estrenó en el festival de cine de Sundance. En la película, su director y protagonista Bryan Fogel se hace pasar por un ciclista buscando doparse para ganar una carrera, exponiendo una compleja red internacional de dopaje. La película causó sensación en el festival, y pronto Amazon, Hulu, Netflix, y HBO se encontraron compitiendo para adquirir los derechos de distribución. Adam del Deo, director de Programación Original Documental de Netflix, hizo una oferta de 2,5 millones de dólares por la película, lo que era una cifra récord por un documental. Sin embargo, se enteró de que su oferta era demasiado baja. ¿Debía ofrecer más? ¿Y cuánto? ¿3 millones? ¿4 millones?

Del Deo lo consultó con Ted Sarandos, el director de Contenidos. Esta fue su respuesta:

Escucha. Lo que yo piense no importa. Tu eres el de los documentales, no yo. Te pagamos a TI para tomar estas decisiones. Pero pregúntate si es EL ELEGIDO. ¿Será un éxito masivo? ¿Lo nominarán al Óscar como *Super Size Me* o *Una verdad incómoda*? Si la respuesta es no, entonces el precio es demasiado alto. Pero si es EL ELEGIDO, deberías pagar lo que creas que sea necesario: 4,5 millones, 5 millones. Si es EL ELEGIDO, consíguelo.⁶⁶

Del Deo subió la oferta, y terminó pagando una cifra récord en ese momento de 4,6 millones por la película. *Ícaro* al principio no tuvo buenos resultados en la plataforma, con pobres cifras de audiencia, pero su suerte cambió por completo tras ganar el Óscar al mejor largometraje documental. Este era el primer Óscar de Netflix. Del Deo, más tarde, recordaba:

Ted no iba a tomar la decisión en mi lugar, pero asentó el contexto general para ayudarme a alinear mi pensamiento con la estrategia de la empresa. Este contexto fue el fundamento de mi decisión.⁶⁷

¿Y qué hizo que Sarandos se sintiese cómodo dejando que Del Deo gastase una cantidad récord en un documental sin distribución? Netflix se había convertido en una organización descentralizada, donde los directivos no gestionaban todas las decisiones; en su lugar establecían el objetivo estratégico y dejaban que los empleados más cercanos al negocio, los “capitanes informados” tomaran las decisiones. El debate se realizaba a nivel estratégico, pero las decisiones “tácticas” se llevaban a cabo sin necesidad de la aprobación de los directivos.⁶⁸ Hastings creía que esa era la mejor configuración para una compañía como Netflix:

En una organización débilmente acoplada, donde la densidad de talento es alta y la innovación el objetivo principal, un enfoque tradicional orientado al control no es la opción más efectiva. En vez de minimizar el error a través de procesos o de supervisión, el foco debe ser establecer un contexto claro, construyendo alineamiento [...] entre jefe y equipo, y dando al capitán informado la libertad para decidir.⁶⁹



Los elementos básicos de la cultura de Netflix

Con el tiempo, los varios cambios incrementales que Netflix había experimentado terminaron cristalizando en una cultura única. Esta cultura fue después articulada formalmente por parte de los ejecutivos de Netflix. Así pues, la empresa divulgó la primera versión pública de su cultura en el año 2009. Posteriormente Hastings propondría un proceso para implementar la cultura de Netflix en otras organizaciones (véase el **Anexo 1**) y se explicitó la cultura de la empresa y los conceptos que la apuntalaban en la página de reclutamiento de Netflix (véase el **Anexo 2**).

Esta cultura tenía varios bloques principales:

El *Dream Team*

Netflix desarrolló una analogía que situaba a la empresa como un equipo deportivo, en vez de una familia. Una familia está construida bajo el concepto de amor incondicional, mientras que en un equipo deportivo importa el rendimiento. Así, se encargó a los directivos de Netflix que contratasen y desarrollasen a los mejores miembros para el equipo, aquellos que fuesen excelentes en su posición y a la vez jugando en equipo.⁷⁰ Para reunir a este *dream team*, era necesario pagar más que la competencia para así conseguir a los mejores jugadores.

Los empleados excelentes (Hastings a menudo los llamaba “estrellas de rock”⁷¹) eran capaces de tomar decisiones bien fundamentadas, tomar riesgos, y ser innovadores. Aunque Netflix valoraba la lealtad y toleraba descensos temporales en el rendimiento, un nivel productivo “simplemente adecuado” sostenido en el tiempo era normalmente causa de despido. Netflix daba generosas indemnizaciones a todos aquellos empleados de los que prescindía.⁷²

Libertad y Responsabilidad

Los ejecutivos de Netflix creían que las organizaciones, a medida que crecían, tendían a ser dominadas por los procesos y ser menos capaces de cambiar e innovar. En consecuencia, Netflix procuraba “permitir que la gente se dirija a sí misma”, prescindiendo de tantos procesos y reglas internas como fuese posible (por ejemplo, las políticas de vacaciones o aprobación de gastos), y remarcando el concepto de libertad en lugar de procedimiento.

Esta libertad, a su vez, generaba un sentido de responsabilidad, rendición de cuentas, y autodisciplina entre los empleados. Sin esta responsabilidad, la libertad efectivamente podría convertirse en caos. Sin embargo, Netflix remarcaba la necesidad de ser una organización que pudiese recuperarse rápidamente de los errores, y no una que los evitase (ya que esto podría sofocar la innovación).⁷³

Contexto en lugar de control

En Netflix, los ejecutivos no se involucraban en muchas de las decisiones importantes. La toma de decisiones se había dispersado a lo largo de la organización, identificando capitanes informados (el empleado con mayor conocimiento sobre una cuestión concreta) para que decidieran. En este sentido, Netflix era una organización relativamente plana, donde los altos directivos tenían muchos reportes directos.⁷⁴

Sin embargo, esto no significaba que los ejecutivos no jugasen un papel importante. Se encargaban de guiar e inspirar a su personal, más que de gestionarlo. Actuaban como mentores, establecían el contexto, realizaban sugerencias y daban su opinión, y estaban informados sobre el trabajo de su equipo. El “contexto” era un conjunto de consideraciones estratégicas y operativas que cada empleado tenía que considerar en el momento de tomar una decisión.

Fuertemente alineado, débilmente acoplado

En conjunto, la cultura de Netflix había desarrollado una organización “altamente alineada, débilmente acoplada”. Esto se oponía a las organizaciones “fuertemente acopladas”, que eran muy verticales y muy formalizadas. Según Hastings, aunque eran capaces de llevar a cabo su operativa de forma efectiva, tenían problemas para innovar.⁷⁵

Siguiendo el modelo “altamente alineado, débilmente acoplado”, Netflix activamente debatía y revisaba su estrategia, para después comunicarla a la organización. Sin embargo, las decisiones operativas para implementar esta estrategia se tomaban sin necesidad de aprobación. En su lugar, la empresa se apoyaba en los excelentes empleados de su *dream team*, utilizando el contexto proporcionado por los ejecutivos y el sistema de *feedback* constante como herramientas para perfeccionar estas decisiones.

Mirando Adelante

Más de una década después que la peculiar cultura de Netflix hubiese sido compartida con el gran público, el debate alrededor de ella continuaba. Algunos mantenían que provocaba miedo y ansiedad entre los empleados, a causa de sus innegociables requisitos de transparencia, excelencia, y *feedback* constante abierto a toda la empresa.⁷⁶

Sin embargo, la tasa de rotación de empleados en Netflix era del 11%, inferior a la media estadounidense para compañías tecnológicas (13%). Los ceses voluntarios se situaban en el 3-4%, por debajo de la media estadounidense global (6%).⁷⁷ Según el portal de opiniones sobre lugares de trabajo Glassdoor, el 87% de empleados de Netflix recomendaría la empresa a un amigo.⁷⁸ Así, en conjunto, parecía que al personal de Netflix le gustaba trabajar en la empresa. Además, la capacidad de la empresa de crecer a gran ritmo y reaccionar a las cambiantes circunstancias del mercado había sido largamente demostrada a lo largo de su historia.

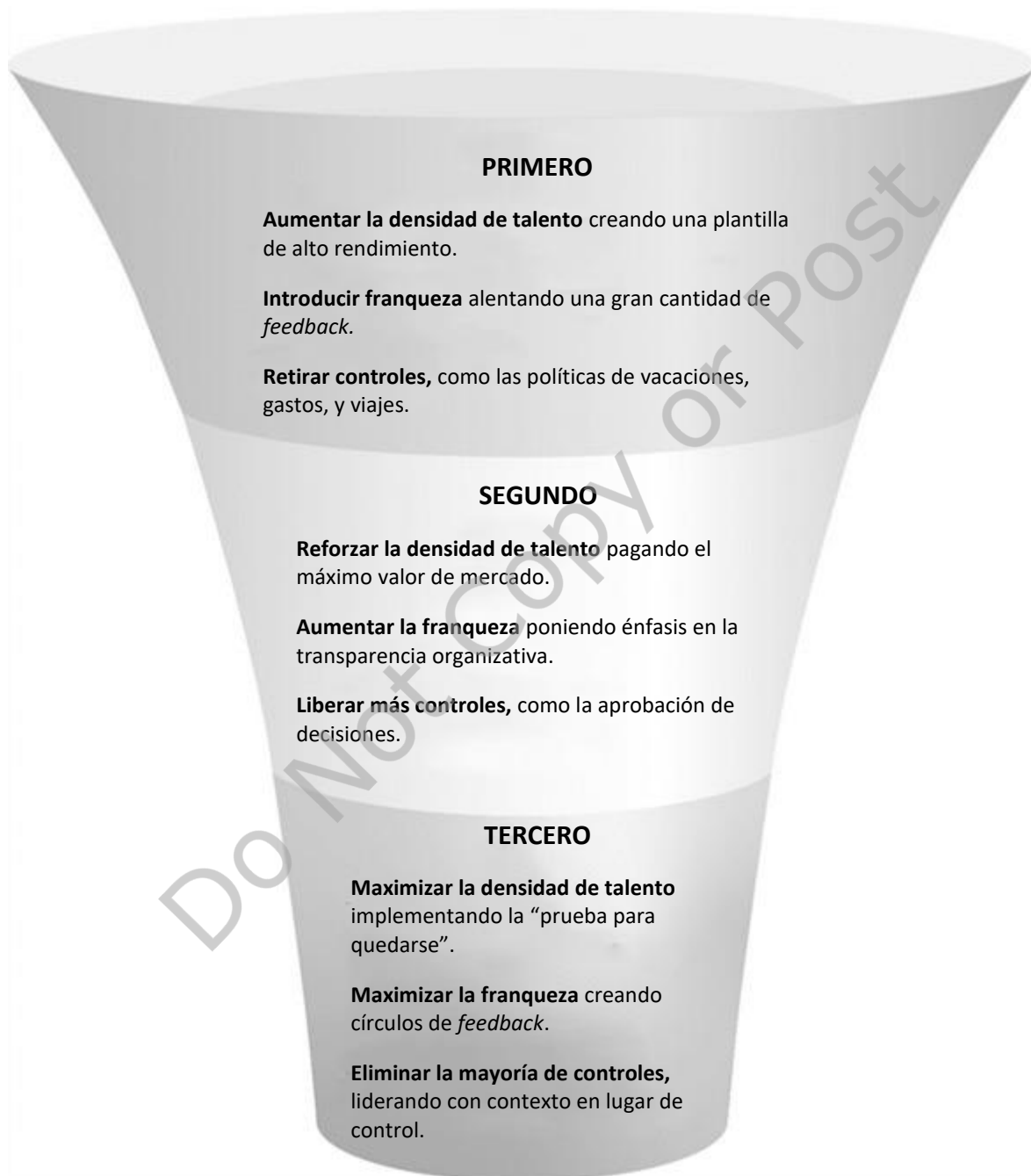
No obstante, la cultura de Netflix era constantemente revisada y perfeccionada. La última revisión, en mayo de 2022, añadía secciones remarcando conceptos como la libertad artística, la diversidad, y la representación. Además, resaltaba que los empleados de Netflix debían “gastar el dinero de los suscriptores de forma juiciosa”.⁷⁹

¿Continuaría la cultura de Netflix impulsando la empresa en un entorno cada vez más competitivo? Si era así, ¿qué es lo que la hacía tan efectiva? Y si no, ¿qué debería cambiarse? Hastings consideraba la cultura de Netflix como su principal ventaja competitiva y la única, al fin y al cabo, que Netflix podía controlar completamente.⁸⁰



Anexo 1

Proceso de la cultura de Netflix



Fuente: Hastings, Reed, and Erin Meyer. *No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention*. London: Penguin, 2020.

Anexo 2

Descripción de la cultura de Netflix en el portal corporativo de reclutamiento

The screenshot shows the Netflix Jobs portal. At the top, there is a navigation bar with the Netflix logo, the word 'JOBS', and links for 'TEAMS', 'LOCATIONS', 'EMERGING TALENT', 'WEARENETFLIX', and a 'Search Jobs' button. Below the navigation bar is a large banner image. The main content area is titled 'La cultura de Netflix: en busca de la excelencia'. It features a dropdown menu for language selection, currently set to 'Español (España)'. The text describes Netflix's culture, emphasizing the importance of entertainment, storytelling, and the company's commitment to excellence. It lists five key principles: 1. Alentamos las personas que trabajan aquí a tomar decisiones de manera independiente. 2. Compartimos información de forma abierta, clara y deliberada. 3. Somos personas francas y directas a la hora de comunicarnos. 4. Nos quedamos con el personal más eficiente. 5. Evitamos las normas. The text concludes by stating that Netflix values working with talented people in a creative and productive way, and that their basic philosophy is that 'las personas son más importantes que los procesos' (people are more important than processes).

La cultura de Netflix: en busca de la excelencia

El buen entretenimiento emociona e inspira. Provoca risas, llanto, suspiros y susurros, nos conmueve y nos alimenta el espíritu. Desde que aprendimos a hablar, contar historias ha sido una parte fundamental de nuestra felicidad.

En Netflix, aspiramos a entretener al mundo con grandes historias provenientes de cualquier lugar. También aspiramos a dar a la gente más control y más opciones entre las que elegir, sin importar dónde viva. Con este fin, hemos creado una cultura laboral distintiva que abordamos en este documento y en el que también explicamos nuestras ganas de mejorar como equipo para prestar un mejor servicio a nuestros clientes.

Lo que hace de Netflix una empresa verdaderamente especial es lo mucho que llevamos a la práctica estos comportamientos:

1. Alentamos las personas que trabajan aquí a tomar decisiones de manera independiente.
2. Compartimos información de forma abierta, clara y deliberada.
3. Somos personas francas y directas a la hora de comunicarnos.
4. Nos quedamos con el personal más eficiente.
5. Evitamos las normas.

Lo que más valoramos es trabajar con personas con talento de manera muy creativa y productiva. Nuestra filosofía básica es que **las personas son más importantes que los procesos**. En concreto, contamos con excelentes personas que trabajan codo con codo formando un **equipo estrella**. Gracias a este planteamiento, somos una empresa más flexible, divertida, estimulante, creativa, colaboradora y exitosa en todo lo que hacemos.

Fuente: Netflix. "Netflix Culture — Seeking Excellence." Netflix Jobs. Acceso 7 de septiembre, 2022.
<https://jobs.netflix.com/culture>.



Notas finales

- ¹ Reed Hastings and Erin Meyer, *No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention* (Virgin Books, 2020).
- ² "Netflix's Groundbreaking Culture Deck," *Insider*, última modificación 16 de enero, 2018, <https://www.businessinsider.com/bi-prime-netflix-culture-deck>.
- ³ "Working at Netflix Sounds Absolutely Terrifying," *Vanity Fair*, última modificación 26 de octubre, 2018, <https://www.vanityfair.com/news/2018/10/working-at-netflix-sounds-absolutely-terrifying>.
- ⁴ "Inside Netflix Company Culture: Amazing and Unusual," *Grove HR Solution | Blog*, acceso 10 de agosto, 2022, <https://blog.grovehr.com/netflix-company-culture>.
- ⁵ Vivian Giang, "She Created Netflix's Culture And It Ultimately Got Her Fired," *Fast Company*, última modificación 14 de junio, 2016, <https://www.fastcompany.com/3056662/she-created-netflixs-culture-and-it-ultimately-got-her-fired>.
- ⁶ Jennifer Maas, "Netflix Loses 200,000 Subscribers in Q1, Predicts Loss of 2 Million More in Q2," *Variety*, última modificación 22 de abril, 2022, <https://variety.com/2022/tv/news/netflix-loses-subscribers-q1-earnings-1235234858/>.
- ⁷ Abigail Freeman, "The World's Largest Media Companies 2022: Netflix Falls In The Ranks After Subscriber Loss, Disney Climbs To No. 2," *Forbes*, última modificación 31 de mayo, 2022, <https://www.forbes.com/sites/abigailfreeman/2022/05/12/the-worlds-largest-media-companies-2022-netflix-falls-in-the-ranks-after-subscriber-loss-disney-climbs-to-no-2/>.
- ⁸ "Oscars 2022: Netflix Leads Nominations in Another Streaming-heavy Year," *Los Angeles Times*, última modificación 8 de febrero, 2022, <https://www.latimes.com/entertainment-arts/business/story/2022-02-08/oscar-2022-netflix-leads-nominations-in-another-streaming-heavy-year>.
- ⁹ "About Netflix – Homepage," *About Netflix*, Netflix, acceso 11 de agosto, 2022, <https://about.netflix.com/en>.
- ¹⁰ Mike Spector, "Blockbuster to remake itself under creditors," *The Wall Street Journal*, última modificación 25 de septiembre, 2010, <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052748703384204575509331302481448>.
- ¹¹ Mathew Honan, "Apple Releases iTunes 6," *Macworld*, última modificación 11 de octubre, 2005, <https://www.macworld.com/article/177369/itunes6.html>.
- ¹² "YouTube Is the Fastest Growing Website," *Ad Age*, última modificación 21 de julio, 2006, <https://adage.com/article/digital/youtube-fastest-growing-website/110632>.
- ¹³ Miguel Helft, "Netflix to Deliver Movies to the PC," *The New York Times*, última modificación 16 de enero, 2007, <https://www.nytimes.com/2007/01/16/technology/16netflix.html>.
- ¹⁴ Brian Stelter, "Netflix to pay 1 billion to add films to on-demand service," *The New York Times*, última modificación 10 de agosto, 2010, <https://www.nytimes.com/2010/08/11/business/media/11netflix.html?scp=1&sq=%22netflix%20to%20pay%20nearly%20%241%20billion%22&st=cse>.
- ¹⁵ Tim Arango and David Carr, "Netflix's Move Onto the Web Stirs Rivalries," *The New York Times*, última modificación 24 de noviembre, 2010, <https://www.nytimes.com/2010/11/25/business/25netflix.html?pagewanted=all>.
- ¹⁶ Ibid.
- ¹⁷ Julianne Pepitone, "Netflix inks Disney deal, but no new films 'til 2016," *CNN*, última modificación 4 de diciembre, 2012, <https://money.cnn.com/2012/12/04/technology/netflix-disney/index.html>.
- ¹⁸ "Netflix Scuttles Its 'Qwikster' DVD Rental Plan." *NPR*, última modificación 10 de octubre, 2011, <https://www.npr.org/sections/thetwo-way/2011/10/10/141209082/netflix-kills-qwikster-price-hike-lives-on>.
- ¹⁹ Prensa: "They have jammed the firm's switchboard and posted 82,000 largely hostile comments on its Facebook page. Netflix told investors to expect a rare loss of subscribers." See "Netflix Messes Up," *The Economist*, última modificación 24 de septiembre, 2011.
- ²⁰ Julianne Pepitone, "Netflix stock sinks as subscribers flee," *CNN*, última modificación 25 de octubre, 2011, https://money.cnn.com/2011/10/25/technology/netflix_stock/.
- ²¹ Rebecca Greenfield, "The economics of Netflix's \$100 million show," *The Atlantic*, última modificación 1 de, 2013, <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2013/02/economics-netflixs-100-million-new-show/318706/>.
- ²² "Taking on TV: how Netflix is becoming an original programming powerhouse," *The Verge*, última modificación 2 de junio, 2013, <https://www.theverge.com/2013/5/2/4294336/taking-on-tv-netflix-original-programming>.
- ²³ "More Than Half of Netflix's New Library Titles in 2018 Were Original Content," *Slashfilm*, última modificación 21 de marzo, 2019, <https://www.slashfilm.com/netflix-original-programming-percentage/>.

Notas finales (continuación)

²⁴ Tony Maglio, "Who Is Winning the Streaming Wars? Subscribers by the Numbers," *IndieWire*, última modificación 15 de marzo, 2022, <https://www.indiewire.com/2022/03/how-many-subscribers-netflix-disney-plus-peacock-amazon-prime-video-1234705515/>.

²⁵ Netflix. "Netflix - Financials - Annual Reports & Proxies." Netflix - Overview – Profile, última modificación 2021. <https://ir.netflix.net/financials/annual-reports-and-proxies/default.aspx>.

²⁶ "Netflix Case Study," Amazon Web Services, Inc., acceso 5 de septiembre, 2022, <https://aws.amazon.com/solutions/case-studies/netflix-case-study/>.

²⁷ Netflix. "SEC Filings." Netflix - Overview – Profile, última modificación 2022. <https://ir.netflix.net/financials/sec-filings/default.aspx>.

²⁸ Merve Aslan, "4 Things to Learn from Netflix's Localization Strategy," *Weglot Blog*, última modificación 7 de julio, 2021, <https://weglot.com/blog/netflixs-localization-strategy/>.

²⁹ Tim Wu, "Netflix's special algorithm is a human," *New Yorker*, última modificación 27 de enero, 2015, <https://www.newyorker.com/business/currency/hollywoods-big-data-big-deal>.

³⁰ Lara O'Reilly, "Netflix lifted the lid on how the algorithm that recommends you titles to watch actually works," última modificación 26 de febrero, 2016, <https://www.businessinsider.com/how-the-netflix-recommendation-algorithm-works-2016-2>.

³¹ Lucas Shaw, "Betting Big on Brooklyn, Netflix Opens First New York Studio," *Bloomberg*, última modificación 16 de julio, 2021, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-07-16/netflix-opens-massive-new-york-studio-in-brooklyn#xi4y7vzkg>.

³² Griffin Rushton, "Netflix Plans to Expand Studios in Albuquerque," *KOB*, última modificación 2 de marzo, 2022, <https://www.kob.com/archive/netflix-plans-to-expand-studios-in-albuquerque/>.

³³ Patty McCord, *Powerful: Building a Culture of Freedom and Responsibility* (Silicon Guild, 2020).

³⁴ Ibid.

³⁵ Minda Zetlin, "Blockbuster Could Have Bought Netflix for \$50 Million, but the CEO Thought It Was a Joke," *Inc*, última modificación 20 de septiembre, 2019, <https://www.inc.com/minda-zetlin/netflix-blockbuster-meeting-marc-randolph-reed-hastings-john-antioco.html>.

³⁶ Giang, "She Created Netflix's Culture."

³⁷ Hastings and Meyer, *No Rules*.

³⁸ Giang, "She Created Netflix's Culture."

³⁹ Hastings and Meyer, *No Rules*.

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ McCord, *Powerful*.

⁴² Hastings and Meyer, *No Rules*.

⁴³ McCord, *Powerful*.

⁴⁴ "Netflix Culture — Seeking Excellence," Netflix Jobs, Netflix, acceso 7 de septiembre, 2022, <https://jobs.netflix.com/culture>.

⁴⁵ Hastings and Meyer, *No Rules*.

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ McCord, *Powerful*.

⁴⁸ Larker, David F., Alan McCall, and Brian Tayan, "Equity on Demand: The Netflix Approach to Compensation," Tesis doctoral, Stanford Graduate School of Business, 2010.

⁴⁹ Hastings and Meyer, *No Rules*.

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Ibid.

⁵² Ibid.

⁵³ Ibid.



Notas finales (continuación)

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ McCord, *Powerful*.

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Hastings and Meyer, *No Rules*.

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ Ibid.

⁶² Ibid.

⁶³ "Netflix Culture."

⁶⁴ Hastings and Meyer, *No Rules*.

⁶⁵ McCord, *Powerful*.

⁶⁶ Hastings and Meyer, *No Rules*.

⁶⁷ Ibid.

⁶⁸ "Netflix Culture."

⁶⁹ Hastings and Meyer, *No Rules*.

⁷⁰ "Netflix Culture."

⁷¹ Hastings and Meyer, *No Rules*.

⁷² "Netflix Culture."

⁷³ Ibid.

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Shalini Ramachandran and Joe Flint, "At Netflix, Radical Transparency and Blunt Firings Unsettle the Ranks," *WSJ*, última modificación 25 de octubre, 2018, <https://www.wsj.com/articles/at-netflix-radical-transparency-and-blunt-firings-unsettle-the-ranks-1540497174>.

⁷⁷ Denning, Stephanie. "The Netflix Pressure-Cooker: A Culture That Drives Performance." *Forbes*, última modificación 26 de octubre, 2018. <https://www.forbes.com/sites/stephaniedenning/2018/10/26/the-netflix-pressure-cooker-a-culture-that-drives-performance/?sh=22a7a1dd151a>.

⁷⁸ "Netflix Reviews," Glassdoor, acceso 10 de agosto, 2022, <https://www.glassdoor.co.uk/Reviews/Netflix-Reviews-E11891.htm>.

⁷⁹ Todd Spangler, "Netflix Updates Corporate Culture Memo, Adding Anti-Censorship Section and a Vow to 'Spend Our Members' Money Wisely' (EXCLUSIVE)," *Variety*, última modificación 13 de mayo, 2022, <https://variety.com/2022/digital/news/netflix-culture-memo-update-censorship-spending-1235264904/>.

⁸⁰ Hastings and Meyer, *No Rules*.