

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

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

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

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

Toma de Decisiones	Prioridades estratégicas	Rituales
Reuniones	Propósito	Retroalimentación
	Valores	
Normativa de empresa	Comportamientos	Seguridad psicológica

Ilustración 1 - Lienzo de Cultura Empresarial

Recomendaciones para trabajar con el lienzo de cultura:

- Preferiblemente se debe realizar una actividad grupal, a fin de que el lienzo recoja una visión común
- El lienzo se puede trabajar tanto a nivel empresa como a nivel departamento o equipo de trabajo
- Se puede trabajar sobre la cultura actual y/o sobre la cultura deseada
- A partir de los resultados reflejados en el lienzo, el equipo de trabajo puede diseñar un plan de acción que potencie los atributos de valor y/o que mitigue aquellos aspectos que dificultan la consecución de los objetivos estratégicos establecidos.

A continuación, te presentamos un ejemplo de lienzo de cultura de la empresa Netflix. Netflix lanzó un manifiesto en 2017 en el que detallaba su compromiso con la cultura corporativa de la compañía: **“en busca de la excelencia”** (Netflix, 2017).

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

Los valores de Netflix que se reflejan en el manifiesto son:

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

De manera particular, en Netflix no se persigue que los equipos de trabajo sean como “una gran familia” sino más bien que los equipos sean como equipos de deporte profesional, en el que cada miembro debe dar lo mejor de sí mismo para el equipo. En Netflix se aplica el término “equipo estrella” para identificar aquellos equipos de trabajo que hacen realidad esta aspiración de la compañía. En los equipos estrella los gerentes tienen un papel fundamental de retención del personal, a través de la comunicación continua y cercana con los integrantes del equipo.

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

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

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

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

Más ejemplos e información de detalle se encuentran disponibles en el manifiesto de Netflix, que puedes encontrar [aquí](#).

Si te interesa aprender más sobre la práctica del lienzo de cultura, puedes visitar www.fearlesscultre.org (Razzeti, 2023) para más información. Las siguientes líneas te pueden servir de guía para completar el lienzo. Sigue el orden numérico establecido. En caso de duda a la hora de completar cada bloque del lienzo, responde a las preguntas que se te plantean:

1. Propósito: ¿por qué existimos como empresa/departamento/equipo de trabajo? ¿cuál es la visión empresarial?
2. Valores: ¿cómo hacemos realidad el propósito? Los valores corporativos sirven de guía a la mentalidad y comportamientos esperados
3. Prioridades estratégicas: ¿qué objetivos estratégicos buscamos conseguir con el trabajo diario? ¿cómo mide la organización el desempeño de nuestro equipo/ departamento/ empresa?
4. Comportamientos: ¿qué comportamientos/actitudes se premian? ¿cuáles se penalizan?
5. Seguridad psicológica: ¿qué acciones, situaciones facilitan que los empleados se sientan seguros para actuar con autenticidad? ¿qué situaciones, acciones facilitan la colaboración y el trabajo en equipo?
6. Retroalimentación: ¿cómo se apoyan los empleados en su crecimiento profesional? ¿cómo se realiza la retroalimentación? ¿quién la da? ¿quién la recibe? ¿es un procedimiento formal/informal?
7. Rituales: Los rituales son el “agente secreto” del lienzo de cultura. Los rituales, acciones/comportamientos que repetimos de manera habitual y compartida; tienen la habilidad de cambiar la cultura, a través de ese efecto repetición. ¿Qué situaciones se celebran en el equipo? ¿qué pasa al iniciar un proyecto nuevo? ¿cómo damos la bienvenida a nuevas incorporaciones?, ...
8. Toma de decisiones: ¿cómo y cuánto se comparte la autoridad? ¿quién toma qué tipo de decisiones? ¿cómo se toman las decisiones? ¿cómo se comunican?, ...
9. Reuniones: ¿qué tipos de reuniones mantenemos? ¿con qué periodicidad, formato? ¿son de carácter formal o informal? ¿quién participa, quién habla, quién escucha? ¿cómo se preparan las reuniones? ¿qué pasa después de cada reunión?
10. Normas y procedimientos: ¿qué nivel de normativa interna existe? ¿qué procedimientos internos regulan nuestro trabajo? ¿cómo se monitoriza su cumplimiento? ¿qué grados de flexibilidad existen?

Trabajos citados

Groysberg, B., Lee, J., Precio, J., & Cheng, Y.-J. (Enero-Febrero de 2018). La guía del líder sobre la cultura corporativa: cómo gestionar los ocho elementos críticos de la vida organizacional. *Foco en la guía del líder sobre la cultura corporativa*. Harvard Business Review.

Netflix. (2017). *La cultura de Netflix: En busca de la excelencia*. Obtenido de [https://jobs.netflix.com/culture?lang=Espa%C3%B1ol%20\(Espa%C3%B1a\)](https://jobs.netflix.com/culture?lang=Espa%C3%B1ol%20(Espa%C3%B1a))

Razzeti, G. (2023). *Fearless Culture*. Obtenido de www.fearlessculture.org

Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una vision dinamica*. Plaza & Janes.

Walker, B., & Soule, S. A. (20 de Junio de 2017). Para cambiar la cultura empresarial hace falta un movimiento, no un mandato. *Liderazgo*. Harvard Business Publishing Corporation.

Fecha del caso: Marzo 2.023

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

Preguntas sobre el caso:

1. Explique, de forma razonada, las ventajas que tiene para la Dirección de Recursos Humanos de una compañía la existencia de una cultura corporativa adecuada para la estrategia de negocios de la compañía.
2. Analice el manifiesto de cultura corporativa de Netflix y rellene cada uno de los apartados del lienzo de cultura con información del caso, información pública de Netflix o con asunciones propias. Puede rellenarlo en formato gráfico sobre la imagen insertada o enumerando cada uno de los apartados en una lista.
3. Dada cultura corporativa de Netflix reflejada en el caso, ¿qué perfil de empleado/a encaja con esta cultura? ¿qué perfiles de empleados rechazarían esta cultura?
4. Defina el concepto de Cultura corporativa relacionándolo con el caso