

Patty McCord

Powerful. Building a culture of freedom and responsibility

El libro

Desde que Red Hastings, fundador y actual CEO de Netflix, la convenció en 1998 para unirse a la pequeña compañía que entonces se dedicaba a distribuir DVDs por correo postal, Patty McCord fue su directora de RRHH hasta 2012. Le tocó vivir, por tanto, el crecimiento espectacular de una empresa que, a fecha de hoy, consume ya el 15% del tráfico de datos en Internet a nivel mundial.

Desde sus inicios pusieron marcha una cultura y un estilo de gestión de personas muy particular, que se condensó con el transcurrir de los años en una famosa presentación en Powerpoint destinada a las nuevas incorporaciones que se volvió viral y ha servido de inspiración a muchas otras compañías.

En este libro, publicado en 2018, McCord repasa su experiencia y la particular cultura que hay detrás del éxito de Netflix.

Un libro para adultos de RRHH

Una advertencia previa: Se trata de un libro escrito por alguien que ha pasado por una larga trayectoria en RRHH, con una visión crítica de las prácticas tradicionales en el sector y que propone una visión transgresora. Como ella misma reconoce, su visión puede no ser válida para todas las empresas ni para todas las personas. Una de las primeras frases que llaman la atención ya en la introducción es “La cultura de Netflix

no fue construida desarrollando un elaborado sistema para gestionar a las personas. Hicimos lo contrario. Nos dedicamos a quitar políticas y procedimientos.”

El principio fundamental que impregna toda su filosofía es que Netflix contrata a “adultos” de los que espera un rendimiento máximo desde el principio, así como un grado de autonomía acorde a un profesional de este nivel. Consideran que a medida que una empresa crece suele adaptarse al incremento de complejidad mediante la implantación de procedimientos de control e, invariablemente, reduciendo el porcentaje de *top performers* respecto al total de su plantilla.

Netflix, por el contrario, apuesta por mantener constante una elevada proporción de estas personas, suficientemente autónomas, para mantener un alto nivel de agilidad e innovación. A esta filosofía, la denominan Cultura de Libertad y Responsabilidad.

Son famosas sus ‘no-políticas’ de vacaciones, viajes o de gastos: se espera que los empleados sean responsables y opinan que los mecanismos de control que existen en otras compañías para estos temas generan un coste mayor que los beneficios que aportan.

Otra de las metáforas potentes que usa McCord es que “Netflix no se parece a una familia, se asemeja más a un equipo deportivo de élite”, donde el objetivo no es “desarrollar” ni, por supuesto, “retener” a las personas. Esperan de todos los empleados el máximo rendimiento en su posición, que asuman en primera persona la responsabilidad de la gestión de su carrera profesional y que en el momento en que el proyecto llega a su fin (o cuando la persona ya no es capaz de obtener unos resultados excelentes) abandone la compañía con un generoso paquete de salida.

En este último sentido, otra política famosa de Netflix es el *Manager Keeper Test*, que consiste en que todo responsable de un equipo debe preguntarse periódicamente: “¿Por cuál de las personas de mi equipo, si esta recibiera una oferta de la competencia, estaría dispuesto a luchar para se quedara?”. Las personas que no pasen este “test” deberían ser invitadas a abandonar la compañía. De hecho, recomiendan a los empleados que verifiquen su empleabilidad externa realizando entrevistas en otras empresas con cierta frecuencia. Según McCord “mi compañía ideal sería una que fuera un gran lugar en el que haber estado” (*A great place to be from*).

Para mantener este alto nivel de autonomía y responsabilidad, la comunicación interna está centrada casi exclusivamente en que los empleados entiendan el negocio con un elevado nivel de transparencia. ¿Cómo saber si comunicamos lo suficiente? Nos recomienda una técnica simple: detener a cualquier empleado en el ascensor y preguntarle las cinco cosas más importantes en que la compañía está trabajando en este momento.

Esta comunicación “adulta” también implica decir siempre la verdad aunque sea incómoda, tanto a nivel de negocio como de perspectivas de carrera profesional.

La fórmula de Netflix para conseguir un equipo implicado

En pleno Silicon Valley, donde son muy habituales los *perks* (ventajas como mesas de ping pong, sushi gratis, bonus, stock options, etc...), Netflix apuesta por invertir en las tres palancas que considera que le sirven para atraer al perfil de alto rendimiento que la compañía busca: colegas excelentes, un propósito claro y unas expectativas totalmente transparentes de lo que se espera de cada uno.

También insiste en que considera un error centrarse en contratar personas que “encajen en la cultura” de la compañía, ya que opina con cierta sorna que eso suele traducirse en contratar personas con las que “nos gustaría tomarnos una cerveza”. Por el contrario, cree que el encaje cultural funciona en ambos sentidos y que también las empresas pueden adaptarse a las personas.

Respecto a la retribución, de nuevo abogan por una política muy simple: pagar en la banda más alta del mercado en salario fijo, siempre manteniendo la mirada en el valor de la persona en el exterior. No ofrecen un sistema de bonus variable y cada empleado puede escoger la proporción de su salario que quiere percibir en forma de acciones, que no constituyen una retribución adicional. Estas acciones son convertibles mes a mes, evitando así su uso como herramienta de retención a largo plazo (y el temido efecto “jaula de oro”).

Un área de RRHH orientada a negocio

McCord dice que su llegada a Netflix fue el momento en que dejó atrás los RRHH tradicionales. Explica como una de las primeras cosas que dejó claro a su nuevo equipo es que el objetivo no era proporcionar servicio a los managers de la compañía, sino a los clientes de Netflix, por lo que esperaba que conocieran el negocio tan bien como cualquier otra área.

En este sentido, recomienda que, sino es posible encontrar un vínculo sólido entre un proceso de RRHH y alguna métrica importante de negocio, es mejor plantearse directamente eliminar el proceso.

La frase final del libro McCord resume toda la filosofía que quiere transmitir: “Recuerda que las personas tienen el poder. No es tu trabajo dárselo. Reconócelo y libéralas de políticas, aprobaciones y rígidos procedimientos y -confía en mí- serán poderosas.”

Referencia

McCord, Patty (2018). *Powerful. Building a culture of freedom and responsibility*. Silicon Guild . ISBN: 978-1939714091

Presentación ‘Culture Deck’ (2009) que resume la cultura de Netflix
<https://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664>