

“¡Deja de hacer cosas irrelevantes!” Así reinventó Patty McCord la cultura corporativa de Netflix

Sin reglas ni límites. La exdirectora de talento de Netflix explica cómo creó equipos de alto rendimiento sin un manual del empleado, apostando por la libertad y la responsabilidad.



1 de septiembre de 2025

“Si no está roto, no lo arregles”. Esta máxima está tan arraigada que casi nunca pensamos en hacer las cosas de otra manera. No es el caso de Netflix. Cuando, en 1997, su fundador, Reed Hastings, le propuso a [Patty McCord](#) crear juntos “la empresa que siempre hemos soñado”, el cometido era precisamente hacer las cosas de otra manera.

“Ya había trabajado con Reed en una compañía de software que crecía a golpe de fusiones y adquisiciones” le contó McCord al profesor [Yih-Teen Lee](#) en [una sesión celebrada en el IESE](#) en junio de 2025. “Cada vez que comprábamos una empresa, yo cogía su manual del empleado y el nuestro y los mezclaba. Acabábamos con un manual aún más grande, con procesos que definían los procesos que definían los procesos”, relata.

Como arquitecta clave de la cultura organizacional de Netflix, McCord prescindió por completo del manual, una evolución que relata en su libro [Powerful: Building a Culture of Freedom and Responsibility](#). En esta conversación editada, McCord comparte su enfoque radical de la gestión del talento y el desarrollo organizacional. Destaca también los principios y las prácticas que contribuyeron a crear un entorno laboral de alto rendimiento y una cultura corporativa que han redefinido el sector. Su consejo a los directivos es sencillo: “¡Deja de hacer cosas irrelevantes!”.

Yih-Teen Lee: Cuéntenos, ¿qué le llevó a prescindir del manual del empleado?

Patty McCord: Habiendo formado parte de una empresa emergente, a Reed y a mí nos encantaba esa energía y queríamos prolongarla tanto como fuera posible. Nos dimos cuenta de que la velocidad era importante: teníamos que movernos rápido antes de que nos copiaran. Eso exigía aceptar cierto grado de caos y reducir el control.

Para empezar, definimos los comportamientos que queríamos fomentar. Por ejemplo, si afirmábamos que valorábamos la honestidad, lo traducíamos en conversaciones concretas como: “Cuéntame alguien de tu equipo que haya sido honesto esta semana. ¿Qué dijo? ¿Qué hizo? ¿Cómo lo notaste?”. En lugar de redactar otro reglamento, integramos estas expectativas de conducta visible en nuestra forma de trabajar.

YTL: En 2001, tras el estallido de la burbuja puntocom, Netflix despidió a un tercio de la empresa y se concentró en el alquiler de DVD, justo cuando despegaban los reproductores de este formato. ¿Cómo cambió ese período su forma de pensar?

PM: Estábamos arruinados, no podíamos contratar a nadie: hacíamos el doble de trabajo con un tercio menos de empleados. ¡Y era más divertido! No tenía que perder el tiempo con gente que discutía o se quejaba: simplemente trabajábamos. Reed me contestó: “Vete a saber por qué”.

Eso me hizo pensar en qué hay que tener para crear un equipo de alto rendimiento. Me di cuenta de que teníamos lo que hemos venido en llamar “densidad de talento”, un grupo de personas estrechamente unido con una visión muy clara de lo que debía hacer.

Durante los despidos comprendí que no podíamos quedarnos con nadie que se limitara a quejarse de lo mal que iba todo. No había tiempo para lamentos: si el negocio fracasaba, estábamos acabados. Y pocas cosas motivan más que la certeza de un final inminente. Teníamos que centrarnos al máximo.

Cuando las cosas empezaron a mejorar y tuvimos margen para contratar, no seguimos el camino habitual de las empresas, ese de: “Tenemos cuatro ingenieros, así que ahora tendremos ocho”. Me paré a pensar no en cuánto, sino en qué tipo de talento necesitábamos para tener éxito. Al observar a nuestro equipo –maravilloso y talentoso–, comprendí que, incluso con un plan de mejora del rendimiento de noventa días, nunca podrían asumir los trabajos que requeríamos. Les dije: “Os queremos y no estaríamos aquí sin vosotros, pero lamentablemente ya no os necesitamos”. En lugar de invertir en un plan de mejora del rendimiento, les dimos tres meses de indemnización y los sustituimos por otras personas igualmente maravillosas y talentosas, pero con las competencias que necesitábamos.

Trabajamos con muchos ingenieros, de los que aprendí esto: empieza por el futuro que quieres y aplica ingeniería inversa, es decir, trabaja hacia atrás creando los sistemas y procesos necesarios para llegar hasta allí.



Patty McCord (en la imagen, en el IESE) invita a los responsables de talento a “dejar de hacer

cosas irrelevantes”: “Párate a pensar en cómo podrías hacer mejor las cosas”, insta.

Cuando una locura es lo más inteligente

YTL: Siempre que imparto el caso de Netflix, eso asombra: “Nunca funcionaría en mi empresa”, me dicen. Y muchos consideran una locura su enfoque salarial, como eliminar los bonus de rendimiento.

PM: A veces, lo loco es lo más inteligente. Mira, si tu sueldo es de 100.000 dólares anuales y obtienes un bonus de rendimiento de 20.000, pero te ofrezco 140.000, te dices: “Guau, ¡es un aumento del 40%!”. Eso es porque todo el mundo piensa en su sueldo en función de los 100.000 dólares. Pero si obtienes un bonus de rendimiento todos los años, eso no es un “bonus”, sino lo que yo llamo una “retribución en diferido”. ¿Te incentiva a trabajar más o simplemente a seguir en tu puesto al acabar el año? Así lo veo yo: si ya tenemos el rendimiento, probablemente no necesitamos incentivarlo más. No me malinterpretes, soy una gran defensora de retribuir el rendimiento. Por eso te ofrecería 140.000 dólares y me olvidaría del “bonus”.

Otra historia sobre salarios. Un empleado recibió de Google una oferta para doblar su sueldo. Al principio pensé que no valía tanto, pero después entendí que lo importante no era lo que yo creyera, sino que Google lo valorara así por ser de Netflix. No solo habíamos creado valor para ese empleado, sino una empresa a la que era valioso pertenecer.

A quienes dirigen personas les digo: crea actividades que sumen al currículum de tu gente. Haz que tu equipo sea un equipo al que valga la pena pertenecer. Considera cada logro como algo de lo que podrán presumir ante su próxima empresa.

YTL: Otra política “loca” son las vacaciones ilimitadas. ¿Cómo se llegó a eso?

PM: Me pregunté si había despedido a algún empleado por llegar tarde o no estar presente. La respuesta fue que no. Pero ¿he despedido a algún empleado por no hacer su trabajo? Desde luego. ¿Hay una correlación directa entre estar presente y hacer tu trabajo? No tiene por qué. Si no puedo trazar una línea al respecto, entonces tal vez no sea necesario hacerlo.

Así que anuncié a todo el mundo que probaríamos las “vacaciones no definidas” durante seis meses, a ver si era el desastre que vaticinaban. A fecha de hoy, Netflix sigue sin dictar los días de vacaciones. Todos se toman el tiempo que necesitan y cuando lo necesitan, de modo que pueden traer lo mejor de sí mismos al trabajo.

Qué significa dar libertad y responsabilidad a los empleados

YTL: Vendría a ser lo que usted llama “libertad y responsabilidad”. ¿Qué significa exactamente?

PM: Prescindir de las reglas no significa hacer lo que te da la gana, sino asumir las decisiones que tomas en el contexto del negocio. Enseñamos a la gente cómo funciona el negocio y el papel que desempeñan en él. Por ejemplo, si escuchas a clientes insatisfechos y el coste de adquisición de un cliente es de diez dólares, lograr que un cliente se quede y te recomiende añade diez dólares a la cuenta de resultados. Esa perspectiva cambia cómo enfocas tu trabajo. Asimismo, si ves que lo que hace no satisface a un cliente, probablemente no deberías hacerlo.

YTL: Me impresiona la claridad y la intención con la que conecta todos estos principios y prácticas organizacionales directamente con el negocio.

PM: Mi planteamiento era el siguiente: todo lo que pedimos a alguien que haga y que no esté directamente vinculado con su trabajo —ya sea satisfacer a un cliente o impulsar el crecimiento de suscriptores— probablemente no deberíamos hacerlo. Es esencial que toda la empresa entienda cómo funciona el negocio. Después, hay que comunicar bien la estrategia para que cale en todos. Para ello nombré referentes en toda la organización que conocían la estrategia a fondo; de ese modo, cuando alguien preguntaba cómo funcionaba algo o por qué hacíamos determinada cosa, los remitía a ellos.

¿La clave para que tu cultura funcione? Que tu equipo la refleje

YTL: ¿Cómo se determina qué capacidades hacen falta para cumplir la misión?

PM: Depende mucho del tiempo. Si necesito ciertas habilidades de inmediato, a veces no es posible desarrollarlas internamente: nadie, por mucho que se esfuerce, va a adquirir diez años de experiencias enriquecedoras y variadas en, pongamos, seis meses. En cambio, si dispones de tiempo y la persona tiene potencial, podrás formarla.

Eso sí, ha de quererlo. No puedes formar a un empleado reticente. Ni te imaginas la de años que me he pasado diciendo: “¿Sabes? No es mi trayectoria, es la tuya. No es mi

responsabilidad garantizarte una gran carrera profesional. Espero que la tengas y que te vaya genial en la vida. Pero nuestro trabajo es hacer felices a los clientes. Y eso también has de querer hacerlo”.

La clave para que una cultura funcione es que los empleados la vivan en su día a día. Por muy bueno que seas, en Netflix no puedes ascender si no encarnas esa cultura. Al fin y al cabo, la palabra culto está en cultura, y no veo inconveniente en subrayar esa conexión.

Asegúrate de que tu equipo sea capaz de hacer su trabajo, a tiempo, con calidad y sirviendo al cliente, y de que les encante. Estoy convencida de que lo que realmente motiva a las personas no es el dinero, sino trabajar con gente fantástica y lograr cosas extraordinarias.

Mi algoritmo del éxito es hacer lo que te entusiasme, lo que se te dé extraordinariamente bien y lo que nosotros necesitemos que alguien haga igual de bien.

YTL: ¿Por eso anima a los empleados a hacer entrevistas de trabajo en otras empresas?

PM: Claro. Me parece sano dejar que la gente vea qué más hay ahí fuera. Si la cosa pinta mejor en otra parte y es lo que realmente quiere, y nosotros no podemos ofrecérselo, debería ir a por ello, sin duda. Es otra forma de darles libertad a los empleados.

Recuerdo una directora de marketing que se sentía muy desdichada a la que animé a hacer entrevistas en otras empresas. Me senté con ella y le pregunté: “Aparte de lamentarte, si pudieras, ¿qué harías?”. Me respondió: “Estoy trabajando en una novela. Lo que de verdad quiero es ser escritora. Detesto este trabajo. Se me da bien, así que lo sigo haciendo, pero no me apasiona”. Nunca sería feliz con nosotros, porque era lo que no quería hacer. Era mejor que se marchara a otra empresa.

Cuando vayas a una entrevista, pregunta cómo funcionan sus sistemas internos, cómo se consigue un ascenso o un aumento de sueldo, por qué se concedieron a quienes los lograron, con qué frecuencia se aplican, a quién se despide y por qué... Son preguntas perfectamente razonables.

¿Tiene sentido la evaluación anual del

rendimiento?

YTL: Recomienda pensar en algo que siempre hayamos hecho y cuestionar por qué lo hacemos. ¿Qué valor aporta la evaluación anual del rendimiento?

PM: Todo el mundo la hace para exasperación de los empleados. Si te dijera: “¡Tengo una idea! Repasemos este año y veamos si hiciste o no algo mal seis o siete meses atrás, te doy *feedback* y después te pago en función de eso que hiciste o no”. Si lo escribiera en la pizarra blanca de Netflix, todos dirían: “Esa idea es de Patty. ¿Alguien tiene otra que sea lógica?”.

El *feedback* más eficaz se da al momento. ¿Por qué esperar meses para decirle a alguien que algo que ha estado haciendo todo ese tiempo me disgusta? Si el objetivo es dar *feedback*, la evaluación anual del rendimiento es pésima: es retrospectiva, no inmediata y rara vez accionable. Además, está llena de jerga corporativa. Al leerla, uno se queda pensando: “¿He de suponer que todo está bien?”.

A menudo, nos limitamos a repetir lo que ya se ha hecho o a tomar prestadas “buenas prácticas” de fuera. Pero ¿te has parado a pensar en esas prácticas? ¿Por qué las haces? ¿Con qué finalidad? Las evaluaciones anuales del rendimiento no tienen por qué ser un error si el contexto es el adecuado. Se trata de preguntarte si tiene sentido hacerlas en tu contexto.

YTL: Hablando del contexto, ¿hasta qué punto estas prácticas funcionan fuera de Estados Unidos?

PM: Cuando hablo de romper las reglas, no me refiero a violar la ley. Hay que cumplir la legislación laboral del país en que se opera. Pero pensemos: ¿para qué se elaboraron estas leyes? Para evitar explotar a las personas o tratarlas injustamente, ¿no? Si ya cumples ese propósito, no hay razón para que la ley suponga una restricción, sea cual sea el lugar donde operes.

El valor de descartar para poder avanzar

YTL: Para acabar, ¿algún otro consejo?

PM: Una pequeña tarea para todos: descarta algo, aunque sea poca cosa; deja de hacer algo que no tenga importancia. Cuando lo hagas, todos dirán: “Guau”. No se habrá acabado el mundo y tú te habrás armado de valor para pensar en lo siguiente.

Siempre hablo con los equipos de recursos humanos y la última vez terminé harta: ¿por qué tengo que ser yo la que lo resuelva todo? Ya me cansé. Arréglalo tú, que para eso es tu trabajo. Es sencillo: deja de hacer cosas irrelevantes. Cuando los empleados ponen los ojos en blanco, es por una razón. Detente a pensar cómo podrías hacerlo mejor. No tienes por qué inventarlo todo tú solo: pregunta a la gente y te dirán sin problema: “Si yo estuviera al mando, esto es lo que haría”.

Busca a alguien dentro de tu empresa, pregúntale qué está haciendo, por qué y cómo, y toma eso como inspiración. No hace falta mirar fuera y copiar lo que hacen otras compañías. No estoy diciendo lo que todo el mundo debería hacer, solo comparto lo que a nosotros nos ha funcionado. Diseña tu propio camino. ¡Claro que puedes! Solo hace falta empezar.

¿Cómo crear un equipo de alto rendimiento?

Rodéate de un grupo de personas cohesionadas y con una visión muy clara de lo que deben lograr.

Enséñales cómo funciona el negocio y qué papel desempeñan en él.

Define qué comportamientos quieres fomentar y asegúrate de que sean visibles en la forma de trabajar.

Focalízate en productividad, no en presencialidad.

Haz que tu equipo sea un equipo al que valga la pena pertenecer.

Conecta lo que se necesita hacer muy bien con personas que destacan en ello y disfrutan haciéndolo.

Este artículo forma parte de la revista [IESE Business School Insight núm. 170](#) (sept.-dic. 2025).

+INFO:

El vídeo “Unveiling the Power of Netflix’s Distinctive Culture with Patty McCord” está disponible para los miembros de la Asociación de Alumni del IESE [aquí](#).

El caso “[Netflix: liderando con una cultura corporativa única](#)” está disponible en [IESE Publishing](#).

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

[Netflix: ¿encajaría su cultura en tu empresa?](#)

www.iese.edu/es/insight