

La importancia del contexto en el diseño y efectividad de estrategias de gestión de Capital Humano

Sergio Ezama - Netflix Chief Human Resources Officer
22 March 2024

Líderes, profesionales de los Recursos Humanos o, simplemente, gestores en general viven en la permanente búsqueda de la esencia que les permita maximizar el impacto del capital humano en sus Organizaciones. Múltiples libros se han escrito reclamando la fórmula del éxito que para muchos persiste esquiva. La mala noticia es que, salvo los posicionamientos más básicos en el campo de la ética y el sentido común, no existe esa solución mágica universalmente aplicable. Sin embargo, la buena noticia es que existen múltiples estrategias y tácticas que pueden ser clave en el éxito de las organizaciones si somos capaces de ejercer el tino adecuado para decidir qué se necesita en el momento adecuado.

Netflix y PepsiCo son dos empresas referentes en sus respectivas industrias. Más allá de sus resultados y cuentas anuales, son consideradas referentes en la gestión de personas. A pesar de la posición de liderazgo que les une, mirando detrás de la cortina, sus estrategias de gestión de capital humano no podrían ser más diferentes. ¿Cuál es la razón? Múltiples, pero en esencia un contexto (histórico, competitivo y de negocio) diametralmente opuesto que es central para entender sus modelos de gestión.

Introducción

PepsiCo se fundó en 1902, Netflix en 1997. PepsiCo tiene más de 350.000 empleados, Netflix no más de 13.000. PepsiCo aglutina múltiples marcas y negocios, Netflix opera a través de una única plataforma y bajo una sola marca. Sin embargo, además de que a veces disfrutemos de una buena película mientras degustamos nuestro snack o refresco favorito, las dos tienen algo en común. Son referentes en su industria.

PepsiCo cuenta con presencia propia en más de 200 países. Su cadena de valor incluye desde investigación y desarrollo hasta la comercialización en

múltiples puntos de venta, pasando por la fabricación y distribución de un largo portfolío de productos en un amplio espectro de categorías en el sector de la alimentación. El fuerte acento local de sus productos se traduce en una estructura organizativa primordialmente geográfica con un importante poder de decisión cercano al consumidor final. Esta descentralización en ejecución comercial se compagina con una optimización de la escala en áreas donde la agregación a un nivel más alto cobra sentido (Gestión de *back-office*, compra, gestión de marca y medios, tecnología, etc.). Desde un punto de vista competitivo, la industria goza de cierta estabilidad con dinámicas que son conocidas por parte de un grupo de jugadores (Nestlé, Coca Cola, Mondelez, Unilever, etc.) que no se ha visto alterado en demasía en las últimas décadas.

Netflix, por el contrario, está casi exclusivamente centrada en la producción y distribución de series y películas a través de internet. A pesar de la reciente introducción de nuevos negocios (Juegos, Productos de Consumo, etc.), la Compañía todavía se dota de un solo balance y cuenta de resultados y una Organización eminentemente funcional. A pesar de ser la más global de las Compañías de su industria, la naturaleza del negocio hace que su dimensión (número de empleados) sea más eficiente que la mayoría. Competitivamente hablando y en otros muchos sentidos, podemos hablar de una industria todavía en formación, donde confluyen estudios tradicionales (Disney, Warner Bros Discovery, Paramount), empresas tecnológicas (Apple, Amazon) y servicios que, aun estando en la periferia, compiten por el tiempo y atención de los usuarios (YouTube, Tik Tok).

Estas realidades divergentes no pueden más que trasladarse al ámbito de gestión de personas donde las diferencias son abundantes y las similitudes, aunque pocas, son fundacionales al éxito de unos y de otros.

Cultura corporativa, toma de decisiones y estrategia de talento

La gestión de Recursos Humanos tiene múltiples facetas, pero el formato en el que les hablo requiere enfocarse en un par de ejemplos de cierta relevancia que ilustran el posicionamiento diferente de ambas Compañías. En ese sentido me gustaría hablarles de (1) el establecimiento de la Cultura de Compañía; (2) la toma de decisiones dentro de la Organización y (3) la estrategia de desarrollo de talento.

Mucho se ha escrito sobre el establecimiento y relevancia de las culturas organizacionales. Tanto en los casos donde las culturas corporativas han llevado a las Organizaciones a buen puerto (por ejemplo, el resurgimiento de Microsoft desde la llegada de Satya Nadella como CEO) como en aquellos donde el resultado ha sido perjudicial (por ejemplo, Enron), el acento siempre se ha puesto en una única Cultura Corporativa que es universalmente definida y aplicada en servicio de la Misión, Visión y Estrategias de la Compañía.

Netflix no es ajena a esta realidad. Desde su creación, la Compañía se dotó de una fuerte cultura ([Culture Memo](#)) que trascendió hasta convertirse en un referente en el mundo corporativo. Varios factores han contribuido a su eficacia. La dimensión de la Compañía, la estabilidad en el liderazgo y la

homogeneidad de su negocio han hecho que, con el paso de los años, y a pesar del crecimiento reciente, la Cultura de Netflix sea ejercitada de una manera consistente y diaria por sus empleados con pequeños ajustes que tienen que ver con las culturas locales de los países donde operamos.

Sin embargo, el caso de PepsiCo es diferente. A pesar de dotarse también de una sola codificación cultural ([The PepsiCo Way](#)), la personalidad de las diferentes marcas y negocios, los sucesivos cambios de liderazgo, el crecimiento a través de compras y adquisiciones y el acento eminentemente local de la Organización, han hecho que la Cultura de PepsiCo sea menos monolítica y más una federación de múltiples subculturas. Contrariamente a lo que muchos podrían pensar, esta aproximación ha resultado beneficiosa para fomentar un mayor sentido de pertenencia al grupo más cercano dentro de una Corporación con múltiples entidades y enorme escala.

¿Cultura monolítica o federación de culturas? Claramente ambas pueden jugar un rol igualmente efectivo dependiendo del contexto.

La toma de decisiones es siempre un buen reflejo de la operativa de una Organización. ¿Libertad o control? ¿Reglas o contexto? Pues me temo, que otra vez depende. PepsiCo es capaz de operar con rigor y certeza en más de 200 países repartidos por el mundo y en circunstancias macroeconómicas y políticas muy diferentes. Lo hace a través de un entramado de procesos, normas y controles que aseguran escasa variabilidad en el marco de decisión. Claramente un sistema altamente regulado que funciona. Sin embargo, ¿es posible operar a nivel global sin abundancia de normas y / o procesos? Pues me temo que también. Netflix basa su filosofía de gestión en el empoderamiento del individuo. El rol de los líderes se centra en proveer del contexto para que los empleados tengan la mejor información para tomar sus decisiones. En una industria donde la creatividad y la innovación es tan crítica, un entorno casi totalmente desregulado es sin duda el más acertado. Y lo mejor, es que sigue funcionando a escala y muchos años después de la fase de *start-up* o *scale-up*.

Por último, hablemos del talento. ¿Hacer crecer el talento desde la base priorizando el desarrollo y promoción interna o asegurarse de tener siempre a los mejores jugadores en cada posición y por lo tanto ser más activo en el mercado? En términos futbolísticos, ¿política de cantera como el Athletic Club o creación de verdaderas selecciones mundiales como en el Real Madrid o Manchester City? Otra vez ambas estrategias tienen cabida en el mundo organizacional y en el contexto adecuado.

PepsiCo se dota de un modelo primordialmente de desarrollo interno de talento (*Build*). La contratación externa sucede generalmente en los años formativos de los profesionales para luego desarrollar a aquellos que muestran mejor desempeño y futuro potencial a través de una planificación de carrera estructurada alrededor de las denominadas experiencias críticas. Varios factores ayudan en esta gestión y, entre ellos, la escala y portabilidad de experiencias y habilidades dada la homogeneidad organizacional en los diferentes países y estructuras organizacionales. Este modelo garantiza una

alineación de líderes que conocen íntimamente toda la operación y en diferentes entornos de mercado, lo que asegura una predictibilidad grande en el desempeño individual y colectivo.

Netflix por el contrario se dota de una política basada en tener a los mejores jugadores del mercado en cada posición. Este modelo (*Buy*) es casi siempre el de mayor implementación en Organizaciones donde la escala es menor, la portabilidad de habilidades y experiencias no tan evidente y donde el negocio es a menudo impactado por la introducción de innovaciones de carácter más disruptivo. Contrariamente a lo que muchos puedan pensar, ambos modelos conducen a similares indicadores de Compromiso y Retención. La clave es atraer al talento que más se identifique con la propuesta de gestión de unos y de otros.

A pesar de todas estas diferencias, que también se traducen en diferentes visiones de lo que un líder efectivo necesita, tanto Netflix como PepsiCo son conscientes de la importancia de la calidad del gestor de personas. Escribir sobre sus diferentes modelos de liderazgo daría para otra Tribuna, pero me atrevería a decir que todos los líderes de los que he aprendido a lo largo de los años tienen algo en común, la humildad. A pesar de no ser incluida en los listados de muchas Compañías, la humildad es el motor que acciona la curiosidad que a su vez alimenta el aprendizaje continuo. Si hay algo que recuerden de este texto, quédense con la importancia de la humildad y el sentido común que siempre les servirán bien.

Conclusiones

¿Y cómo se traduce todo esto en que es mejor para mi Compañía? Como casi todo en la vida, las certezas son pocas y las soluciones solo temporales. Durante mi carrera, en múltiples ocasiones me han preguntado cómo replicar el modelo de PepsiCo y, ahora, el de Netflix. Mi respuesta, todos estos años, no ha cambiado. Cualquier modelo, en su conjunto, es posiblemente solo efectivo en una compañía y en un momento dado. Las mayores probabilidades de éxito se encuentran cuando el gestor o equipo directivo siempre mantienen presente las siguientes premisas:

- La Estrategia de personas no puede más que estar 100% centrada en apoyar y reforzar la ventaja competitiva —presente o futura— de la Organización. El resto es accesorio.
- La Estrategia de personas, aún centrada en el negocio, ha de ser humana (por algo hay una H en RH)
- La Estrategia de personas no puede ser todo para todos. Al igual que la estrategia de negocio, es importante saber qué hacer y (de una manera más importante) qué no hacer. Diferenciarse es crítico para atraer y mantener al talento clave en la Organización.
- La Estrategia de personas, para ser efectiva y consistente, debe apoyarse en un número limitado de principios / valores que informan cualquier decisión de gestión de capital humano, desde la contratación hasta la desvinculación.

- La Estrategia de personas, para ser efectiva, tiene que ser dinámica. A pesar de que hay rasgos del ADN que nunca desaparecen, nada es para siempre.

Y lo más importante, para que una Estrategia de personas sea efectiva —en Compañías tan diferentes como Netflix y PepsiCo— necesita de buenos líderes. Los mejores departamentos de Recursos Humanos son invisibles. Como un buen productor se encuentran entre bambalinas, asegurándose que los actores / nuestros gestores, las verdaderas estrellas, tengan todo lo necesario para brillar.

Fuente Imagen: Multiethnic people carefree walking together by Giuseppe Lombardo from [Noun Project](#) (CC BY-NC-ND 2.0)