



#1 2017

IN FOCUS:

El compromiso y el desarrollo de competencias como prioridades

Si invertimos en los empleados no es solo porque queremos ser un empleador atractivo. Para una empresa basada en el conocimiento, como NCAB, el compromiso y las competencias son requisitos clave para el éxito y siempre deben mantenerse al máximo nivel. Si nos quedamos cortos en estos frentes, seremos incapaces de generar valor para los clientes.

El modelo de negocio de una organización basada en el conocimiento funciona o falla en la medida en la que es capaz de dar la talla entregando las capacidades que le demandan sus clientes. El valor que la compañía añade nace del conocimiento que posee y que pone a su disposición. Esto es muy cierto para una empresa como NCAB Group, que tiene que aceptar la responsabilidad de la producción de los PCB de sus clientes desde la etapa de diseño hasta la entrega final.

“Como cliente, debería poder esperar el máximo nivel de capacidad y compromiso por parte de todos los componentes de la empresa”, afirma Eva Holm, Responsable de Recursos Humanos de NCAB Group”. Esto se refiere tanto a nuestros comerciales como a nuestros empleados de soporte al cliente y a nuestros especialistas técnicos.

Una cadena es tan fuerte como su eslabón más débil y es vital que nuestros clientes tengan confianza en nosotros a todos los niveles.

“También es crucial,” añade, “...que los empleados de una empresa como NCAB estén motivados y que la empresa mantenga y aumente continuamente las competencias necesarias dentro de la organización. De lo contrario llegará un momento en el que la empresa simplemente no sea capaz de entregar a sus clientes el valor por el que éstos están dispuestos a pagar. Por eso nuestro trabajo de motivar y desarrollar a nuestros empleados es parte natural del objetivo general de NCAB Group de mantener un negocio sostenible.”



Encontrará los tres valores enmarcados y fijados a la pared junto con un cuarto, firmado por los empleados, en todas las oficinas de NCAB. Sirven como recordatorio de lo importante que es «vivir» nuestros valores en nuestro trabajo cotidiano.

VALUES AS THE STARTING POINT

«Nuestros valores constituyen un pilar fundamental de nuestro éxito.



Eva Holm, HR Manager, NCAB Group

Anteponemos siempre la calidad, creemos en el establecimiento de relaciones sólidas en todas las direcciones, tanto interna como externamente, y siempre nos responsabilizamos por completo de nuestros compromisos. Estos son los valores a los que todos los empleados deben atenerse literalmente en sus vidas cotidianas», afirma Eva Holm.

NCAB Group tiene una organización de estructura plana que permite a los empleados disfrutar de libertad basada en la responsabilidad. Es aquí donde nuestros valores adquieren toda su dimensión y actúan como marco para la toma de decisiones.

«Somos una empresa en rápido crecimiento que opera en un mercado sometido a una veloz transformación. Por eso, con frecuencia tenemos que adoptar decisiones rápidas. Nuestra responsabilidad global también exige que seamos proactivos y nuestros empleados tienen que poder tomar sus propias decisiones para que funcionemos de forma rápida y flexible como empresa. NCAB únicamente pide que esas decisiones se tomen dentro del marco de sus valores», continúa.

Los «programas de acogida» aplicados por NCAB desempeñan un papel especialmente importante para inculcar los valores en sus empleados. Todos, con independencia del lugar del mundo en el que se incorporen a la empresa, atraviesan el mismo proceso, que está adaptado en función de sus puestos; es decir, tanto si son personal técnico, como de ventas o de atención al cliente, el programa de acogida aclara lo que significan los valores en la práctica dentro del contexto del puesto concreto ocupado por el empleado en cuestión.

«Con independencia del puesto que ocupe, o de a qué parte de la organización pertenezca, existen realmente una estructura y un sistema en los que los empleados pueden basar su desarrollo continuado», resalta Eva Holm.

«Como cliente, debería poder esperar los más altos niveles de competencia y compromiso en todos los ámbitos».

EVA HOLM, HR MANAGER, NCAB GROUP

BUEN LIDERAZGO Y PLANES INDIVIDUALES

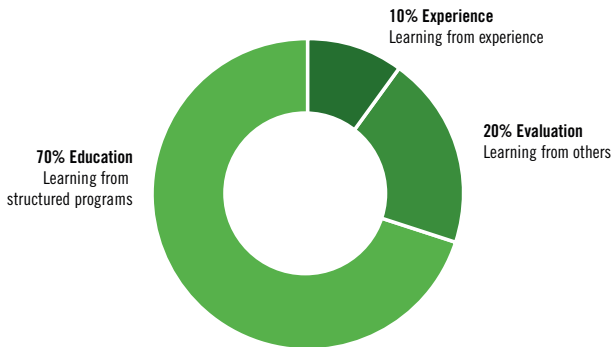
El liderazgo es una parte importante del puzzle que tiene que funcionar. Por eso, NCAB se está centrando especialmente en la formación de todos aquellos que ocupan puestos de liderazgo. Es crucial, por ejemplo, que los gerentes nacionales estén adecuadamente dotados de las habilidades necesarias para motivar a sus empleados.

NCAB quiere que sus empleados se comprometan a largo plazo y hace lo posible por ofrecerles continuamente oportunidades de apren-

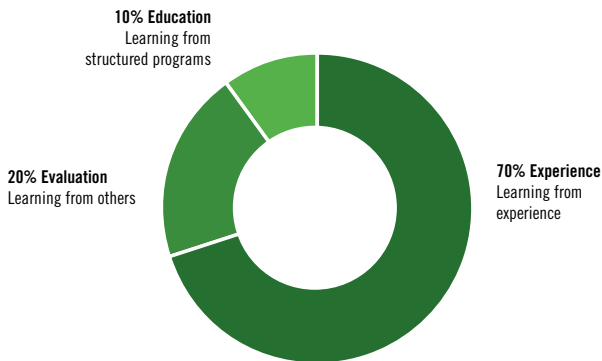


Una parte importante del puzzle que tiene que funcionar es el liderazgo. Por eso, NCAB se está centrando especialmente en la formación sobre liderazgo de todos aquellos que ocupan puestos de liderazgo.

HOW INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLANS TEND TO LOOK



HOW INDIVIDUALS ACTUALLY DEVELOP



Se considera que el modelo 70:20:10 de aprendizaje y desarrollo tiene un enorme valor como directriz general para organizaciones que buscan maximizar la eficacia de sus programas de aprendizaje y desarrollo a través de otras actividades y aportaciones. Asignar más tiempo al aprendizaje aplicado, obtenido de la experiencia brinda mejores resultados empresariales y de desarrollo.

«Creemos firmemente en el aprendizaje a través de la experiencia».

EVA HOLM, HR MANAGER, NCAB GROUP

dizaje y ampliación de sus habilidades. Cada empleado traza junto con su jefe su plan de desarrollo profesional individual, en el que se incorporan tanto las competencias que NCAB requiere como las necesidades y los deseos personales del empleado. Al mismo tiempo, se lleva a cabo una reunión de desarrollo laboral anual, en el que se fijan los objetivos para el año siguiente. Luego, hace un seguimiento de la reunión y del plan en dos o tres ocasiones durante el año.

«Es indudable que se puede contribuir al aprendizaje y el crecimiento con diversos tipos de cursos de formación, aunque la mayoría del aprendizaje se obtiene en realidad mediante la práctica. Por eso creemos firmemente en el aprendizaje a través de la experiencia», dice Eva Holm.

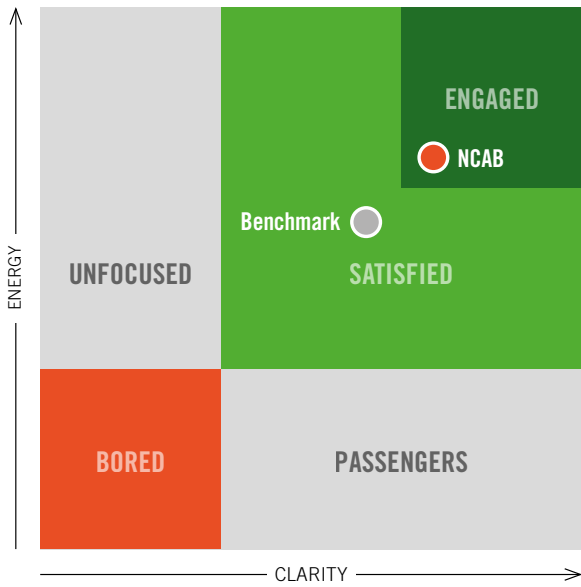
El plan de desarrollo profesional personal sirve como plataforma alrededor de la cual los empleados y los gerentes se encuentran y debaten el futuro. ¿Desea avanzar profesionalmente o está contento con lo que hace en la actualidad? ¿Hay áreas que demanden nuevas habilidades y cuál es la mejor forma de adquirirlas? En muchos casos, NCAB elabora sus propios cursos internos de formación, debido a la complejidad técnica del sector de los PCB. Este enfoque permite movilizar todas las habilidades disponibles en la empresa.

«Pero no solo nos esforzamos por desarrollar las competencias de nuestros ingenieros. Es importante que todos los componentes funcionen. Cuanto mejores seamos en ventas, cuanto mejores seamos a la hora de atender a nuestros clientes y escuchar sus necesidades, mucho mejor haremos la entrega final», dice, y añade que esta misma estrategia de desarrollo de competencias exhaustivamente meditada se aplica en todas las áreas.

EL COMPROMISO PRODUCE RESULTADOS

Como ya se ha mencionado, además del desarrollo profesional, el compromiso del empleado es un factor igualmente crucial para garantizar el éxito de la misión de NCAB Group.

«Está demostrado que cuanto mayor es el nivel de compromiso mostrado por nuestros empleados, más leales son los clientes. Cuando los empleados disfrutan de su trabajo y están motivados,



Energía + Claridad = Compromiso. Las empresas de gran rendimiento con empleados comprometidos son más rentables y logran un mayor crecimiento.

los resultados se reflejan positivamente en el balance de cuentas. Esto es especialmente cierto en los «negocios con personas» como el nuestro. Además, este hecho facilita el reclutamiento de nuevo personal, porque quienes trabajan en NCAB actúan como nuestros embajadores en el mundo exterior», continúa Eva Holm.

El compromiso se puede resumir como una combinación de lo claros que tienen los empleados sus objetivos individuales y los de la organización, junto con el esfuerzo y la energía que dedican a la consecución de tales objetivos. Una encuesta independiente realizada recientemente entre los empleados mostró que NCAB Group está entre el 10 % de las empresas que obtienen un mejor resultado en lo relativo al compromiso.

«Claridad es equiparable a buen liderazgo, y el desarrollo de las competencias es la forma de impulsar a los que ya están motivados y atraer a aquellos que no lo están tanto», explica.

PROACTIVIDAD Y PRAGMATISMO

Por supuesto que aún tenemos problemas que atajar. El veloz desarrollo tecnológico obliga a pensar de forma proactiva y estar en primera línea. NCAB Group hace enormes esfuerzos por supervisar los avances, mantenerse al tanto de las tendencias y crear estrategias para el futuro.

«Nunca debemos recostarnos. Si nos acomodamos demasiado y nos dormimos en los laureles, pronto nos sobrepasarán con creces», afirma Eva Holm.

Encontrar personas con las habilidades que buscamos también puede ser un reto, dadas nuestras exigentes demandas. Una economía en auge tampoco lo hace más fácil. Por eso en ocasiones vemos que NCAB adopta un enfoque distinto y se centra en contratar a personas con la actitud adecuada y luego los forma para el trabajo en cuestión.

«Jóvenes con la formación académica adecuada y la actitud correcta pueden evolucionar para convertirse en empleados muy valiosos si se les da la oportunidad de desarrollarse en el trabajo. Del mismo modo, podemos encontrarnos con personas con todas las habilidades necesarias sobre el papel, pero con la actitud errónea», explica Eva.

APERTURA EN UN MUNDO CADA VEZ MÁS PEQUEÑO

Otra forma de alcanzar el reto de encontrar personal con las habilidades correctas es pensar de forma global. NCAB trabaja atravesando fronteras en un mundo cada vez más pequeño.

«Esto abriría todo un conjunto de nuevas posibilidades de desarrollo para nosotros. Consideramos la diversidad como una ventaja, pero podemos tener un enfoque aún más global. Consideramos muy positivo abrirnos y permitir que las habilidades se muevan entre países y continentes», declara Eva Holm.

En definitiva, la atención de NCAB a la dedicación y la competencia busca generar confianza en el cliente.

«Queremos que nuestros clientes confíen en que hacemos lo que decimos y que somos realmente buenos en lo que hacemos. Solo garantizando esto podremos ofrecer un valor añadido a los clientes», concluye Eva Holm.



«NCAB trabaja atravesando fronteras en un mundo cada vez más pequeño y opina que la diversidad es una ventaja. Consideramos que abrirnos y permitir que las aptitudes se desplacen entre países y continentes que es algo netamente positivo», declara Eva Holm. En esta imagen vemos a Jack Kei, Director gerente de NCAB Group China con Åsa Nilsson, Atención al cliente, NCAB Suecia, y Magnus Jacobsson, Director de TI, NCAB Group.

Desarrollo de habilidades en tres continentes

Entonces, ¿cómo se pone en práctica el desarrollo de habilidades en los distintos países en los que opera NCAB Group? ¿Tienen consejos o experiencias que compartir? Nos ponemos en contacto con nuestros responsables de recursos humanos de Reino Unido, Estados Unidos y China para que nos lo cuenten.



UK

ANN HARWOOD

Business Support Manager,
NCAB Group UK

«En el mercado competitivo actual, nuestra organización se esfuerza por centrarse en el cliente. Reconocemos la importancia de los empleados a la hora de ofrecer una cultura en la que el cliente es el rey. Consideramos que la perspectiva que nuestros empleados tienen de las necesidades de los clientes es clave y para generar y mantener esta visión nos centramos en el desarrollo de las competencias».

¿Podría darnos algunas pistas de cómo trabaja localmente en el desarrollo de las habilidades centrándose del modo adecuado en el cliente?

«Sí, las encuestas de seguimiento del compromiso y el desarrollo de los empleados han demostrado ser muy valiosas a estos efectos. Ayudan a identificar hasta qué punto el comportamiento individual se ajusta a los objetivos deseados de la organización. A través de un seguimiento estructurado del desarrollo de los empleados, podemos identificar lo bien que se ajustan al foco de interés de la organización, y obtener una imagen exhaustiva de cómo esa persona desempeña su labor y hasta qué punto se centra en el cliente. A continuación, corresponde a los directores actuar sobre estos hallazgos y trabajar con la formación, el desarrollo y la motivación.

«Las encuestas de desarrollo y compromiso han demostrado ser muy valiosas tanto para el desarrollo de los empleados como para mejorar la satisfacción de los clientes. Proporcionan un marco excelente para establecer relaciones más sólidas. Un fuerte compromiso entre los empleados es crucial para crear una experiencia positiva para los clientes».



USA

STEVEN DAVIS

Human Resources Director,
NCAB Group USA

«Competencia se define como la capacidad de hacer algo de forma exitosa o eficiente. Este año nos centramos incluso más aún en evaluar nuestra competencia total y a partir de esas evaluaciones elaboraremos una estrategia para cada empleado, cada equipo y cada división en todo el grupo de los EE. UU. El foco de interés tiene que ser constante, ya que con ello conseguiremos trazar un mapa que nos permitirá crecer, planificar el éxito y obtener el compromiso de los clientes».

¿En 2017 trabajará en algún área concreta dentro del desarrollo de las competencias?

«En los EE. UU. estamos centrados en el crecimiento, que depende de nuestra capacidad de formar a nuestro personal de ventas. Por eso ahora dedicamos muchos esfuerzos a poner en práctica un nuevo programa de desarrollo de competencias de acogida llamado KAM. El aprendizaje en el aula es importante, pero yo apunto más lejos, a complementarlo con experiencia práctica, por ejemplo, en forma de juego de roles. Al igual que ocurre con un deportista, nuestra gente necesita un entrenamiento continuo para ser buena en su trabajo. Todos los miembros de nuestro equipo tienen que ser competentes en sus puestos si van a ofrecer el alto nivel de servicio al cliente y calidad definido en nuestros valores».



CHINA

LISA CAO

HR Manager, Factory Management,
NCAB Group China

«Dentro de NCAB, los empleados son sin duda nuestro recurso más importante. Por eso la formación es la cuestión más crucial para RR.HH. y para todo el grupo, incluida China».

Gestión de fábricas funciona como la conexión de NCAB en las fábricas, lo que le confiere un papel único dentro del grupo. ¿Cómo describiría su abordaje del desarrollo de las competencias?

«Aspiramos a que todos los especialistas de gestión de fábricas funcionen como un consultor sénior o controlador para cada proyecto o equipo de NCAB exclusivo de la fábrica. Nuestros especialistas tienen que poder gestionar y supervisar el rendimiento de más de una fábrica. Las competencias clave necesarias para ello son unas potentes habilidades de comunicación, presentación y dirección de equipos así como marcadas cualidades de liderazgo y la capacidad de impulsar y alcanzar nuestros objetivos empresariales.

«Esto hace que sea especialmente importante desarrollar las competencias de las áreas vinculadas a la experiencia, el pensamiento y el comportamiento. Complementamos los cursos internos y la experiencia laboral con formación externa cuando es necesario. También trabajamos continuamente para dar forma a nuestra cultura y hacerla crecer del modo adecuado, a través de actividades de liderazgo y formación de equipos, así como centrándonos en general en el compromiso de los empleados».

CONSEJOS Y EXPERIENCIAS RELACIONADAS CON EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS EN ORGANIZACIONES BASADAS EN EL CONOCIMIENTO:

- Supervisar continuamente el desarrollo y las competencias del empleado para saber qué es necesario cambiar y mejorar.
- Las encuestas de desarrollo y compromiso sirven como excelente herramienta para medir el compromiso de los empleados en su trabajo y en las relaciones con sus clientes. Ofrecen un buen marco para establecer relaciones sólidas.
- Permiten una mezcla en la que los empleados comparten experiencias entre ellos, junto con formación interna y externa para crear la mejor combinación de competencias.
- Al igual que ocurre con un deportista, nuestro personal necesita un entrenamiento laboral continuo, por ejemplo, mediante juego de roles y otros tipos de experiencias compartidas.

Nuestro recurso más importante

HANS STÄHL
CEO NCAB GROUP



En cierto sentido, los informes económicos tradicionales parecen bastante obsoletos. En lo que a NCAB respecta, no incluyen nuestro activo más importante: las personas.

Para nosotros es obvio que nuestros empleados son nuestro activo más importante. Ellos marcan la diferencia para NCAB. La marca en la que basamos nuestras operaciones ha sido creada de forma colectiva por todos los que formamos la empresa, por eso es importante que desarrollemos y mejoremos nuestra eficiencia para satisfacer mejor las nuevas demandas de nuestros clientes. A medida que crecemos, también tenemos que centrarnos más en incorporar y mover a nuestros nuevos empleados e inculcarles la mentalidad de NCAB y así prepararlos para la misión de servir a

nuestros clientes lo más rápido posible.

Hablando de nuevos empleados, he estado pensando en la nueva «Generación Z» y en lo que pueden ofrecer a nuestra organización. Es una reflexión muy atractiva. Puedo verlos influir y ayudar a transformar nuestro, en ocasiones, anticuado modelo empresarial, poniendo en cuestión los patrones establecidos y las formas de hacer las cosas. NCAB tiene que adaptarse a esta nueva generación porque ellos son nuestros clientes del futuro. De hecho, estamos llevando a cabo un estudio del posible efecto de la Generación Z sobre cómo se llevarán a cabo los negocios en el futuro. Espero volver sobre esto en algún momento más adelante.

Temas tratados anteriormente

Le invitamos a leer nuestros boletines de noticias pasados. Pinche en el enlace para abrir el boletín en su navegador. Podrá encontrar todos los boletines en nuestro sitio web: www.ncabgroup.com/newsroom/

» **Estrategia de futuro**

2016 12 14 | NEWSLETTER 4 2016

» **Trabajar mano a mano con las fábricas**

2016 10 12 | NEWSLETTER 3 2016

» **La responsabilidad como concepto de negocio**

2016 06 22 | NEWSLETTER 2 2016

» **La economía china**

2016 04 08 | NEWSLETTER 1 2016

» **Certificado UL**

2015 12 09 | NEWSLETTER 4 2015

» **Externalizar**

2015 09 29 | NEWSLETTER 3 2015

¿Los temas que tratamos son de su interés?

Buscamos sin descanso temas interesantes en los que ahondar. ¿Se le ocurre algo sobre lo que desearía profundizar o tiene algún comentario acerca de lo leído? No dude en hacérselo saber.

Escriba a sanna.magnusson@ncabgroup.com