

# Manual de cultura

Nuestra cultura de innovación  
y alto rendimiento

Enphase Energy, Inc.  
2022



# Prólogo

Este manual de cultura, que se inspira en lo que hemos aprendido de otras empresas como Netflix, ha sido desarrollado por un equipo multifuncional de Enphase. El propósito del manual es proporcionar a nuestros empleados actuales y futuros un documento de fácil lectura en el que se expongan nuestros objetivos, valores fundamentales y ejemplos de cómo colaboramos y de cómo obtenemos resultados en el seno de la empresa.

Tras tomar la decisión de crear este manual, viajamos a emplazamientos clave de Enphase por todo el planeta y trabajamos codo con codo con pequeños grupos para captar el pensamiento colectivo de la compañía. Analizamos la cultura de la empresa a través de encuestas a los empleados para identificar los aspectos que queríamos seguir desarrollando. También organizamos y asistimos a sesiones clave de «descongelación» de la cultura; primero con el personal ejecutivo y la directiva sénior de la empresa, y después con todos los empleados de Norteamérica, India, Nueva Zelanda/Australia y Europa.

Tras recopilar todo lo aprendido, hemos trabajado con el equipo de transformación de cultura para crear este manual. Este será el tercer año de uso del manual. Cada año lo evaluamos y actualizamos para que refleje con la máxima exactitud la senda que recorreremos juntos con el objetivo de seguir creciendo como empresa. Esperamos que te resulte útil. Como siempre, valoramos y agradecemos cualquier comentario.



**Badri Kothandaraman**  
Presidente y director general



Nuestro objetivo

Avanzar hacia un  
futuro sostenible  
para todo el mundo

# ¿Qué es la cultura?

La cultura del lugar de trabajo es el entorno que creamos para los empleados. Desempeña un papel considerable a la hora de determinar la satisfacción, relaciones y progresión en el trabajo de estos.

Es la combinación de liderazgo, valores, tradiciones, creencias, interacciones, comportamientos y actitudes de la organización que contribuyen al entorno emocional y relacional en el lugar de trabajo.

Por lo general, estos factores son normas tácitas y no escritas que sirven para crear vínculos entre compañeros.



# Los seis pilares de nuestra cultura

Pilares alineados con nuestros objetivos y valores.

1. **Nuestros valores fundamentales**
2. Alto rendimiento
3. Contratación y retención de los mejores empleados
4. Apertura y transparencia
5. Responsabilidad y ejecución
6. Organización del aprendizaje



## Nuestros valores fundamentales

Los valores de nuestra empresa se reflejan en nuestras alianzas y resultados, y en cómo todos salimos ganando.

# Nuestros valores fundamentales

En Enphase, promovemos y reforzamos estos cinco valores fundamentales:

El cliente es lo primero

---

Integridad

---

Innovación

---

Trabajo en equipo

---

Calidad



## Nuestros valores fundamentales

# El cliente es lo primero

Existimos para nuestros clientes.

Escuchamos a nuestros clientes y medimos nuestro éxito en función de sus comentarios.

Tomamos medidas para ofrecer la mejor experiencia al cliente.



## Nuestros valores fundamentales

# Integridad

Decimos la verdad en todo momento, sin poner excusas.

Hacemos lo mejor para la empresa.

Nos responsabilizamos de nuestros comportamientos y resultados.



## Nuestros valores fundamentales

# Innovación

Valoramos la innovación y la consideramos la piedra angular de nuestra existencia.

Fomentamos el valor ante los riesgos y desafiamos el statu quo para hallar soluciones.

Promovemos la innovación de forma activa a través de la curiosidad y el aprendizaje continuo.



## Nuestros valores fundamentales

# Trabajo en equipo

Valoramos y respetamos los diferentes estilos de comportamiento y perspectivas.

Colaboramos a nivel global para lograr más juntos que por separado.

Trabajamos activamente para romper los silos.



## Nuestros valores fundamentales

# Calidad

Situamos la seguridad y la calidad ante todo.

Medimos todo lo que importa y fomentamos una mejora continua.

Fabricamos productos de la máxima calidad.



# Nuestros valores fundamentales

Los valores de nuestra empresa se reflejan en nuestras alianzas y resultados, y en cómo todos salimos ganando.

## El cliente es lo primero

Existimos para nuestros clientes.

Escuchamos a nuestros clientes y medimos nuestro éxito en función de sus comentarios.

Tomamos medidas para ofrecer la mejor experiencia al cliente.

## Trabajo en equipo

Valoramos y respetamos los diferentes estilos de comportamiento y perspectivas.

Colaboramos a nivel global para lograr más juntos que por separado.

Trabajamos activamente para romper los silos.

## Integridad

Decimos la verdad en todo momento, sin poner excusas.

Hacemos lo mejor para la empresa.

Nos responsabilizamos de nuestros comportamientos y resultados.

## Calidad

Situamos la seguridad y la calidad ante todo.

Medimos todo lo que importa y fomentamos una mejora continua.

Fabricamos productos de la máxima calidad.

## Innovación

Valoramos la innovación y la consideramos la piedra angular de nuestra existencia.

Fomentamos el valor ante los riesgos y desafiamos el *statu quo* para hallar soluciones.

Promovemos la innovación de forma activa a través de la curiosidad y el aprendizaje continuo.



# Nuestros valores fundamentales

Cada uno de nosotros es responsable de preservar los valores de la empresa y actuar de forma coherente conforme a estos.

Los valores se refuerzan mediante la contratación y las interacciones cotidianas.



# Los seis pilares de nuestra cultura

Pilares alineados con nuestros objetivos y valores.

1. Nuestros valores fundamentales
2. **Alto rendimiento**
3. Contratación y retención de los mejores empleados
4. Apertura y transparencia
5. Responsabilidad y ejecución
6. Organización del aprendizaje



## Alto rendimiento

«Empieza haciendo lo necesario; a continuación, lo posible; y, de repente, estarás haciendo lo imposible».

Frase atribuida a San Francisco de Asís

---

# Alto rendimiento



Nosotros establecemos el estándar.



Nos esforzamos por alcanzar resultados excepcionales.



Somos implacables en la búsqueda de la excelencia.



Alto rendimiento

## Nosotros establecemos el estándar.

Vemos la innovación, como el software del sistema operativo Ensemble (enOS) de Enphase, como algo capaz de marcar el rumbo de todo el sector. Nuestra tecnología es capaz de generar sin problemas energía a partir de la luz solar, incluso cuando la red haya caído. Enphase ha inventado algo que otras empresas no creían posible.



Alto rendimiento

## Nos esforzamos por alcanzar resultados excepcionales.

Nos esforzamos por ofrecer resultados a los inversores. A principios de 2017, la empresa sufría problemas financieros. Nos quedaba poco efectivo y el porcentaje de margen bruto que teníamos era inferior al veinte por ciento. En ese momento, introdujimos un modelo operativo 30-20-10 (30 % de beneficio bruto, 20 % de gastos de explotación y 10 % de ingresos de explotación). Enphase alcanzó este nuevo modelo operativo en menos de dos años. Presentamos nuestro modelo financiero de referencia 35-15-20 el Día del Inversor en 2019 y operamos conforme a esos objetivos a día de hoy. La empresa alcanzó una capitalización de mercado de más de 40 000 millones de dólares en 2022, al tiempo que generó los mejores rendimientos entre todas las empresas del S&P 500 en los últimos cinco años.



Alto rendimiento

## Somos implacables en la búsqueda de la excelencia.

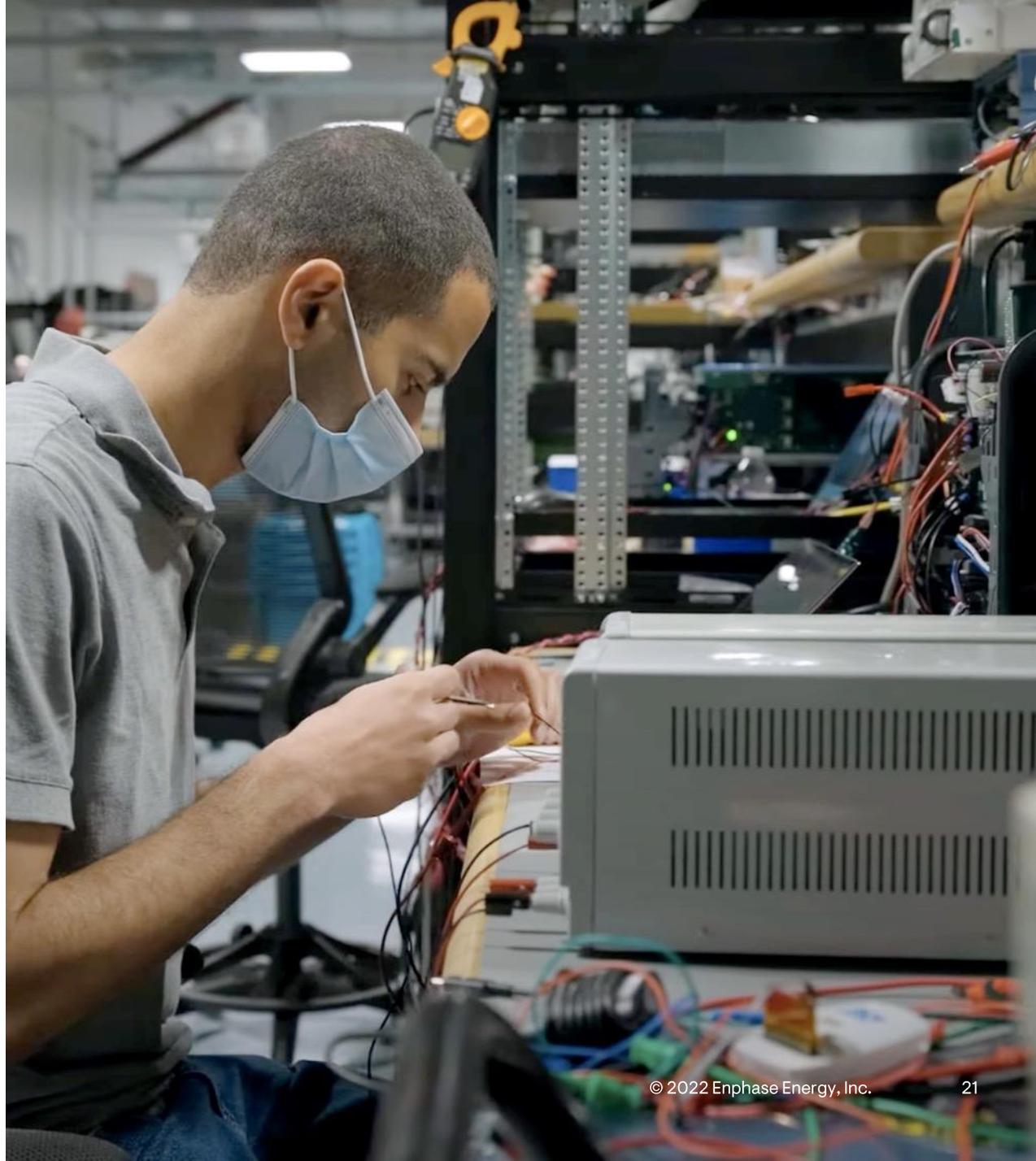
La calidad y el servicio al cliente son las máximas prioridades de Enphase. Miles de instaladores venden e instalan productos de Enphase en hogares y pequeñas empresas de todo el mundo. Disponemos de centros de atención al cliente en todo el mundo que ofrecen asistencia las 24 horas del día. Enphase hace todo lo posible por mantener los tiempos de llamada por debajo de un minuto y, eventualmente, que no haya tiempos de espera. Sencillamente queremos contestar al teléfono cuando suene. Estamos creando rápidamente un proceso de puesta en marcha sin problemas, el mejor de su clase. Jamás estaremos satisfechos con hacer lo que todo el mundo.



# Los seis pilares de nuestra cultura

Pilares alineados con nuestros objetivos y valores.

1. Nuestros valores fundamentales
2. Alto rendimiento
- 3. Contratación y retención de los mejores empleados**
4. Apertura y transparencia
5. Responsabilidad y ejecución
6. Organización del aprendizaje



## Contratación y retención de los mejores empleados

«Hay que formar al personal lo suficientemente bien como para que pueda marcharse, pero hay que tratarlo lo suficientemente bien como para que no quiera hacerlo».

Richard Branson | Director general | Virgin Group

---

# Contratación y retención de los mejores empleados



Solo contratamos a los mejores trabajadores.



Premiamos y conservamos a los mejores empleados.



Promocionamos al personal que obtiene resultados.



## Solo contratamos a los mejores trabajadores

En Enphase, solo contratamos a los mejores empleados, incluyendo a los recién graduados más excepcionales de las principales universidades del mundo. Nuestros trabajadores no solo tienen un alto rendimiento, sino que también aprenden con tenacidad y están siempre deseosos de adquirir nuevas habilidades y de contribuir de forma innovadora en cualquier proyecto tecnológico de vanguardia. Creemos que los recién graduados de la universidad que contratamos serán los futuros líderes de Enphase y, por tanto, demuestran un alto potencial de crecimiento. Además, existe la posibilidad de que al candidato lo entreviste el director general.



## Premiamos y conservamos a los mejores empleados

Nuestro objetivo es que los empleados con un alto rendimiento reciban la mejor remuneración y los mejores beneficios del mercado. Contamos con un riguroso proceso de enfoque en los méritos basado en los comentarios de los responsables de los trabajadores. Todo empleado se compara con toda la empresa dentro de su nivel laboral.

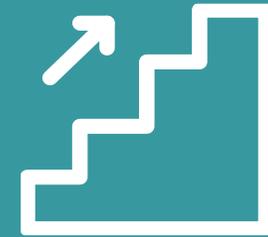
Además, hemos adoptado la nueva forma de trabajar, proporcionando entornos de trabajo híbridos y remotos a los empleados cualificados, incluyendo amplios beneficios enfocados en la salud mental y física, y proporcionando la tecnología para hacer posible un entorno de trabajo más moderno.



Contratación y retención de los mejores empleados

## Promocionamos al personal que obtiene resultados.

Contamos con un proceso de promoción que se pone en marcha cuando la persona demuestra un rendimiento excepcional a lo largo del tiempo y tiene el potencial para llevar a nuestra empresa más allá en un nuevo cargo o un cargo con más responsabilidades. Apoyamos el crecimiento profesional de los empleados a través de vías de progresión de sus carreras laborales, como los programas de rotación de puesto y la formación continua.



# Los seis pilares de nuestra cultura

Pilares alineados con nuestros objetivos y valores.

1. Nuestros valores fundamentales
2. Alto rendimiento
3. Contratación y retención de los mejores empleados
- 4. Apertura y transparencia**
5. Responsabilidad y ejecución
6. Organización del aprendizaje



## Apertura y transparencia

«La verdad nunca hace daño  
a una causa que sea justa».

Mahatma Gandhi \_\_\_\_\_

# Apertura y transparencia



Somos curiosos y fomentamos las ideas nuevas.



Reconocemos que cada persona tiene un estilo diferente y fomentamos la diversidad de perspectivas.



Hablamos abiertamente de los problemas y deseamos aprender rápidamente de nuestros errores.



## Apertura y transparencia

# Somos curiosos y fomentamos las ideas nuevas.

En el pasado, la dirección no hizo bien su trabajo a la hora de escuchar al personal. Las sesiones de descongelación de la cultura nos exponen a nuevos conceptos como el «Ascensor del estado de ánimo» y «Estar aquí ahora» que nos permiten escuchar de forma activa y ser más receptivos.



## Apertura y transparencia

Reconocemos que cada persona tiene un estilo diferente y fomentamos la diversidad de perspectivas.

Todos somos diferentes. Algunas personas quieren controlar los detalles, otras quieren analizar los problemas en profundidad, otras quieren promover su punto de vista y otras desean apoyar y sentirse incluidas. Para obtener resultados se necesita una sana combinación de estilos. Si comprendemos el estilo de los demás, podremos trabajar mejor en equipo.



## Apertura y transparencia

Hablamos abiertamente de los problemas y deseamos aprender rápidamente de nuestros errores.

Nuestro director general participa con frecuencia en «mesas redondas de instaladores» para escuchar a nuestros clientes y aprender de ellos. Los comentarios directos sobre las dificultades y las preocupaciones de los clientes ayudan a que Enphase identifique los problemas y cree soluciones rápidamente.



# Los seis pilares de nuestra cultura

Pilares alineados con nuestros objetivos y valores.

1. Nuestros valores fundamentales
2. Alto rendimiento
3. Contratación y retención de los mejores empleados
4. Apertura y transparencia
- 5. Responsabilidad y ejecución**
6. Organización del aprendizaje



## Responsabilidad y ejecución

«La visión sin ejecución es una alucinación».

Thomas Edison \_\_\_\_\_

# Responsabilidad y ejecución



Somos conscientes de la realidad y hacemos las cosas sin poner excusas.



Medimos lo que importa y gestionamos nuestro rendimiento a través de métricas.



Nuestras métricas tienen objetivos claros que no cambian por capricho; publicamos los progresos en este campo cada trimestre.

# Escalera de la responsabilidad



## Responsabilidad y ejecución

# Somos conscientes de la realidad y hacemos las cosas sin poner excusas.

Los tiempos de puesta en marcha de nuestras baterías no cumplían con las expectativas de los clientes. La puesta en marcha resultaba difícil y las baterías no funcionaban según lo previsto. En lugar de poner excusas, tomamos medidas al momento para solucionar los problemas, como dejar atrás la mala elección de interfaces de comunicación inalámbrica. Establecimos centros de asistencia telefónica para baterías las 24 horas y aumentamos los equipos de atención al cliente para reducir los tiempos de espera de las llamadas y mejorar la experiencia del cliente.



## Responsabilidad y ejecución

# Medimos lo que importa y gestionamos nuestro rendimiento a través de métricas.

En Enphase, lo supervisamos todo. Por ejemplo, la herramienta de supervisión «Facilidad para hacer negocios» mide los tiempos de espera, el volumen de llamadas, la puntuación neta de promotor, etc. Recursos humanos cuenta con una herramienta de supervisión que mide los periodos, las capas, las ventas, etc.



## Responsabilidad y ejecución

Nuestras métricas tienen objetivos claros que no cambian por capricho; publicamos los progresos en este campo cada trimestre.

A principios de año, establecemos un plan operativo anual (POA) con objetivos trimestrales que hacemos llegar a toda la empresa. Somos coherentes para no cambiar los objetivos del POA durante el año. Esto requiere una planificación diligente por adelantado, lo que nos obliga a decidir qué vamos a hacer y a hacer verdaderamente lo que hemos dicho.



# Los seis pilares de nuestra cultura

Pilares alineados con nuestros objetivos y valores.

1. Nuestros valores fundamentales
2. Alto rendimiento
3. Contratación y retención de los mejores empleados
4. Apertura y transparencia
5. Responsabilidad y ejecución
6. **Organización del aprendizaje**



## Organización del aprendizaje

«La capacidad de una organización para aprender y convertir ese aprendizaje rápidamente en acción representa la ventaja competitiva definitiva».

Jack Welch

---

# Organización del aprendizaje



Fomentamos la innovación.



Desarrollamos a los empleados a través de la formación y los comentarios bidireccionales.



Aprendemos de nuestros errores haciendo uso de un enfoque estructurado a la hora de resolver problemas conocido como 8-D.



Documentamos y compartimos el conocimiento libremente.



# Fomentamos la innovación.

Cada semana, el director de tecnología organiza una reunión de colaboración con los principales líderes funcionales de la empresa para revisar y hablar de los proyectos de innovación. Estos proyectos son los que hacen que la empresa siga evolucionando por delante de la competencia, impulsan una calidad excepcional y permiten que ofrezcamos a nuestros clientes una experiencia líder en el sector.



# A través de la formación y los comentarios bidireccionales.

Es una regla fundamental de la gestión que para liderar y desarrollar a otras personas hay que comunicarse con frecuencia y de forma abierta. El director general de Enphase anima a los empleados y a sus responsables a realizar reuniones cara a cara de forma constante. Estas conversaciones pueden llegar a ser grandes oportunidades para mantener un diálogo abierto sobre temas estratégicos como el desarrollo de la carrera laboral y la satisfacción en el trabajo.



# Aprendemos de nuestros errores haciendo uso de un enfoque estructurado a la hora de resolver problemas conocido como 8-D.

Para mantenernos como proveedor de máxima calidad, debemos tener una mentalidad de cero defectos. Esta comienza con el análisis sistemático de cada fallo y el examen de diferentes niveles hasta que se halla su causa fundamental. Una vez que se llega a la causa fundamental, la solución se hace evidente. Este enfoque resulta relevante para controlar la calidad de los productos y en todas las demás áreas funcionales de la empresa.

# 8-D

# Documentamos y compartimos el conocimiento libremente.

Disponemos de gran cantidad de sistemas internos para hacer crecer nuestra base de conocimientos en la empresa, entre ellos el sistema de notas, el sistema de objetivos, el sistema de gestión de documentos, el repositorio de información, el sistema de incidencias, etc. Estos sistemas conservan el conocimiento institucional. Cuando queremos probar nuevas ideas, podemos sacar partido a este conocimiento para realizar innovaciones futuristas.



# Los seis pilares de nuestra cultura

Pilares alineados con nuestros objetivos y valores.

1. Nuestros valores fundamentales
2. Alto rendimiento
3. Contratación y retención de los mejores empleados
4. Apertura y transparencia
5. Responsabilidad y ejecución
6. Organización del aprendizaje



Nuestra cultura está en continua evolución. Cada año intentamos perfeccionarla a medida que aprendemos más y más.

