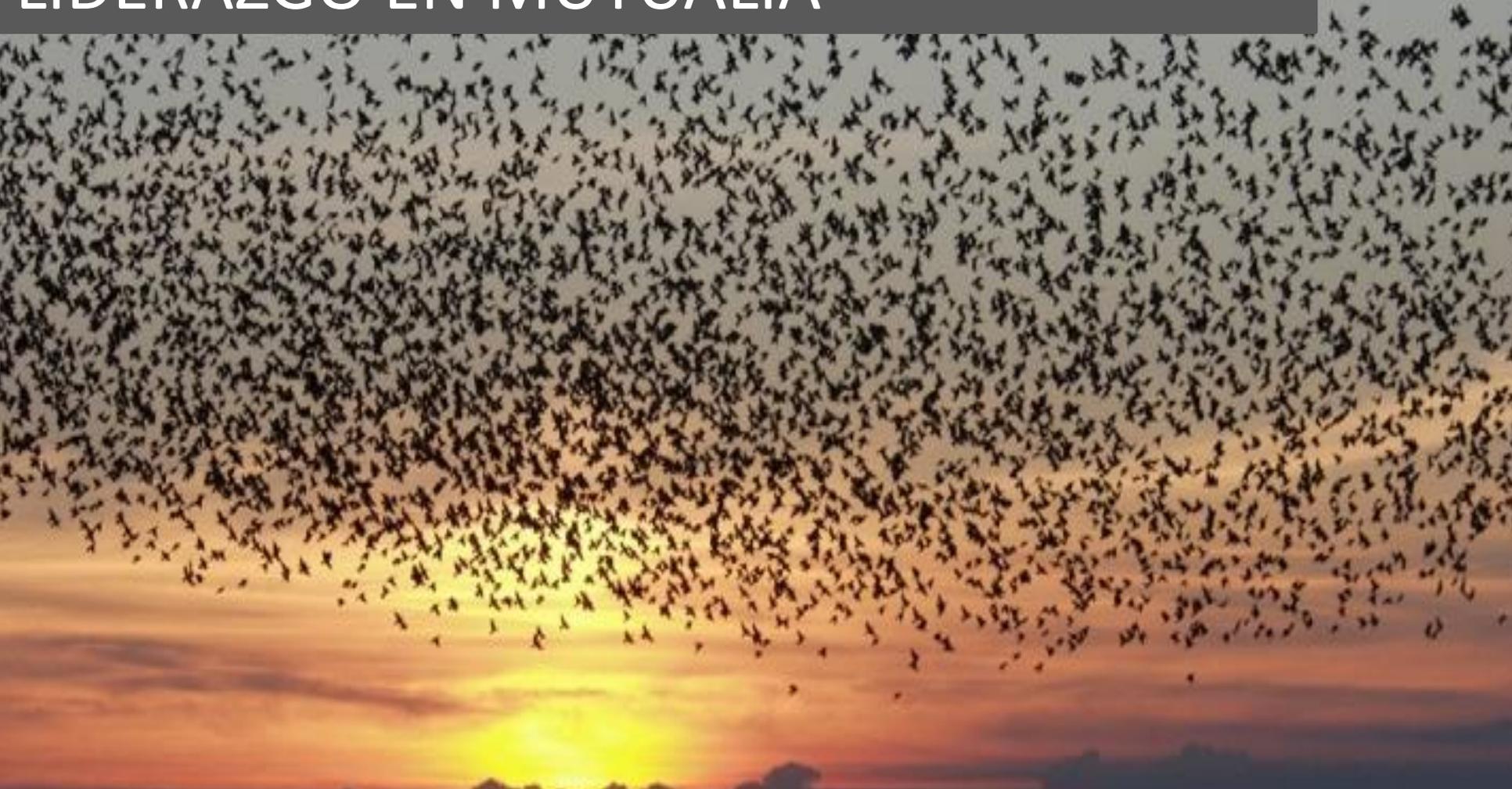


LIDERAZGO EN MUTUALIA



Evolución del Liderazgo

- Gerente
- Comité de Dirección
- 2001. Comité de Dirección + Responsables de Proceso: 13 personas
- 2004. Comité de Dirección + Responsables de Proceso + Equipos de Proceso: 54 personas
- 2007. Comité de Dirección + Responsables de Proceso + Equipos de Proceso + Coordinadores equipos de mejora: 104 personas
- 2011. Comité de Dirección + Responsables de Proceso + Equipos de Proceso + Coordinadores equipos de mejora+ responsables de áreas/servicios: 120 personas
- 2016. ...

2002 Primera definición.

“Capacidad de motivar a las personas en la consecución de los objetivos”.

2011 . Definición consensuada

Persona reconocida por el equipo que, comprometida con la Misión, Visión y Valores de la empresa, motiva, moviliza, apoya, reconoce y busca la implicación de las personas con el proyecto de Mutualia.



Competencias de las y los Líderes

Accesibilidad: Es de fácil acceso y trato en las relaciones con otras personas, siendo capaz de ponerse en el lugar de la otra persona.

Aprendizaje: Se desarrolla así mismo y facilita el desarrollo de los demás, impulsando la transmisión del conocimiento.

Capacidad de Movilizar: Transmite la visión y metas, es capaz de generar que sean compartidas y que las personas se impliquen en la mejora de de la credibilidad y capacidad de dar ejemplo.

Gestión del Cambio: Innova, promueve, impulsa y gestiona su actitud emprendedora.



2011

Consensuar el estilo de liderazgo

Extender la participación en la Gestión

Foro de comunicación, opinión e ideas

Las personas líderes de Mutualia queremos ser reconocidas por nuestros equipos, por nuestro compromiso con la Misión, Visión y Valores y porque en el ejercicio de nuestro liderazgo motivamos, movilizamos, apoyamos, reconocemos y buscamos la implicación de las personas en el proyecto de Mutualia. Para ello, adquirimos el firme compromiso de desarrollarnos en las siguientes competencias:

ACCESIBILIDAD
Ser de fácil acceso y trato en las relaciones con otras personas, siendo capaz de ponernos en el lugar de la otra persona.

APRENDIZAJE
Desarrollamos personalmente y facilitar el desarrollo de las demás personas, impulsando la transmisión del conocimiento.

CAPACIDAD DE MOVILIZAR
Transmitir la visión y metas, y ser capaces de generar que sean compartidas y que las personas se impliquen en la mejora de la organización gracias a su credibilidad y capacidad de dar ejemplo.

GESTION DEL CAMBIO
Innovar, promover, impulsar y gestionar. El cambio poniendo en práctica nuestra actitud emprendedora.

LIDERA

Mutualia se compromete
Yo me comprometo

mutualia

CORPORACIÓN mutua

Metodología



Fase Previa

Identificación de temas a tratar, según:

- Encuestas de satisfacción
- Sugerencias
- Resultados de indicadores

Jornada

- Respuesta a aportaciones anteriores
- Presentación del tema
- Debate y aportaciones por parte de los equipos de trabajo
- Puesta en común
- Valoración

Post Jornada

- Análisis de aportaciones
- Divulgación:
 - Revista Sustraiak
 - Blog Lidera

Evolución del contenido de las Jornadas

- 1 Los temas a tratar son escogidos en base al interés que surge de las encuestas de satisfacción, indicadores o sugerencias y son preparados y presentados por las personas responsables del proyecto LIDERA.
- 2 Cada equipo prepara y presenta un tema que previamente han escogido de entre los propuestos por las y los participantes.

Temas tratados

Lidera
Definición de Líder
Encuesta de Satisfacción

Participación
Nando Parrado
EFQM

Reconocimiento
Evaluación Liderazgo
Emilio Duró

Cliente
Premio Europeo
Competencias

Plan estratégico
Creatividad
Evaluaciones Líderes

Absentismo
EFR
RRHH, Formación



Blog Lidera

mutualia: proyecto Lidera



[Inicio](#) [Presentación del Proyecto Lidera](#) [¿Qué es un Blog?](#) [¿Cómo puedo publicar en este Blog?](#) [Calendario Seguimiento acciones de mejora](#)

Acceder

Nombre de usuario

Contraseña

Recuérdame
¿Has perdido tu contraseña?

Archivo de la categoría: [Evaluación del liderazgo](#)

Evaluación del Liderazgo en Mutualia

Publicado el 7 julio, 2011 por [Miren Fernandez](#)

Como ya sabéis, en Mutualia hemos puesto en marcha un proceso de evaluación del liderazgo, que comenzó hace un mes con las personas del Comité de Dirección y posteriormente con las de Control de Gestión. La primera fase de estas

Categorías

- Aportaciones
- Asesoría jurídica
- Asistencia Sanitaria
- Compras
- Comunicación Interna
- Desarrollo de personas
- Económico Financiero
- Equipos de trabajo

Sustraiak

Proyecto Lidera Jornada nº 25

El pasado 15 de marzo celebramos una nueva edición del Lidera. Se trataba de la 25ª edición de este evento, aunque, no fue un LIDERA más, fue un LIDERA especial, con un nuevo objetivo: haceros una propuesta de trabajo a través de la cual podáis proponer proyectos sobre vuestras áreas de trabajo o ideas de mejora, que estén ligados a los procesos MUTUALIA y a través de los cuales podáis aplicar los Valores Mutualia en vuestro día a día.

Miren Fernández

Queremos dar las gracias por vuestra respuesta. Ha sido una asistencia masiva que nos ha generado muy buenas sensaciones y grandes expectativas. Vuestra respuesta es, sin duda, la actitud que de forma continua demostramos las personas de Mutualia: compromiso y ganas de aportar en la mejora y avance de nuestra organización.

Queremos trabajar, junto con todos vosotros y vosotras, en el relanzamiento del LIDERA. Y para ello, como ya adelantamos en la reunión, utilizaremos los valores Mutualia como eje de nuevos planteamientos, de proyectos que nos ayuden a construir la Mutua que queremos ser. Vamos a pasar a la acción, materializando conceptos, ideas, valores, en acciones concretas de nuestro día a día: acciones que repercutan en nuestros clientes internos y externos y que contribuyan a ser lo que queremos ser.

Durante esta jornada, presentamos el nuevo enfoque del LIDERA para este 2016. Kamille nos presentó el proyecto BALORATU y además hablamos de "Valores que transforman" con la ayuda de Carlos y Almudena, cerrando la jornada Nacho, nuestro Director General reforzando la importancia de los valores y de construir una organización que busca hacer felices a sus personas y clientes, y por ende al resto de grupos de interés.

Queremos trabajar, junto con todos vosotros y vosotras, en el relanzamiento del LIDERA. Y para ello, como ya adelantamos en la reunión, utilizaremos los valores Mutualia como eje de nuevos planteamientos, de proyectos que nos ayuden a construir la Mutua que queremos ser."

Orden del día

- | | |
|-------|--|
| 10:00 | Recepción y bienvenida a los asistentes |
| 10:05 | APP (Iratxe Ijalba) |
| 10:15 | Plan Estratégico (Miren Fernandez) |
| 10:45 | Equipo Cliente (Guillermo Artiach) |
| 11:10 | Descanso |
| 11:30 | Trabajo en equipo (fortalecimiento de la cultura de Orientación a clientes) Individual Que estás haciendo tu para dar importancia al cliente hoy? Colectivo Que crees que debemos hacer para fortalecer la cultura de orientación a cliente? Individual Después de la reflexión, que cambios vas a introducir en tu actividad diaria a partir de hoy para dar importancia al cliente? |
| 13:00 | Comunicación DG |
| 13:46 | Encuesta |
| 13:56 | Despedida y fin de la Jornada |

Reconocimientos

- Proyecto ganador de la 10ª edición del Premio de Buenas Prácticas del Club 400 organizado por Euskalit a nivel de Euskadi.
- Proyecto finalista en la II Edición de los Premios de la Asociación de Centros de Excelencia (CEX) a nivel nacional.
- Proyecto finalista del Premio de Buenas Prácticas EFQM a nivel europeo.

Lidera, para qué?

Unificación de criterios de lo que Mutualia espera de cada líder.

Oportunidad de conocerse y enriquecerse al trabajar en equipos multidisciplinares.

Desplegar la evaluación del liderazgo

Transparencia y confianza en la implementación de acciones de mejora.

Incremento de la satisfacción con el liderazgo de la plantilla.

- ✓ Mecanismo para “movilizar” a las y los líderes identificados en fases anteriores.
- ✓ Foro de Innovación – Generación de ideas.
- ✓ Madurez para implantar la evaluación de liderazgo.
- ✓ Fomento y mejora de la convivencia.
- ✓ Generación de un clima de proactividad e inquietud hacia la mejora y el cambio.

¿todos eran líderes?, ¿todos implicados en la mejora de Mutuaia?



➔ 2015 ➜



| L | M | M | J | V | S | D |
|----|----|----|----|----|----|----|
| | | | | | | 1 |
| 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 |
| 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 |

2016

March

| Sun | Mon | Tue | Wed | Thu | Fri | Sat |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
| 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 |
| 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | | |

ATXARTE



LIDERA

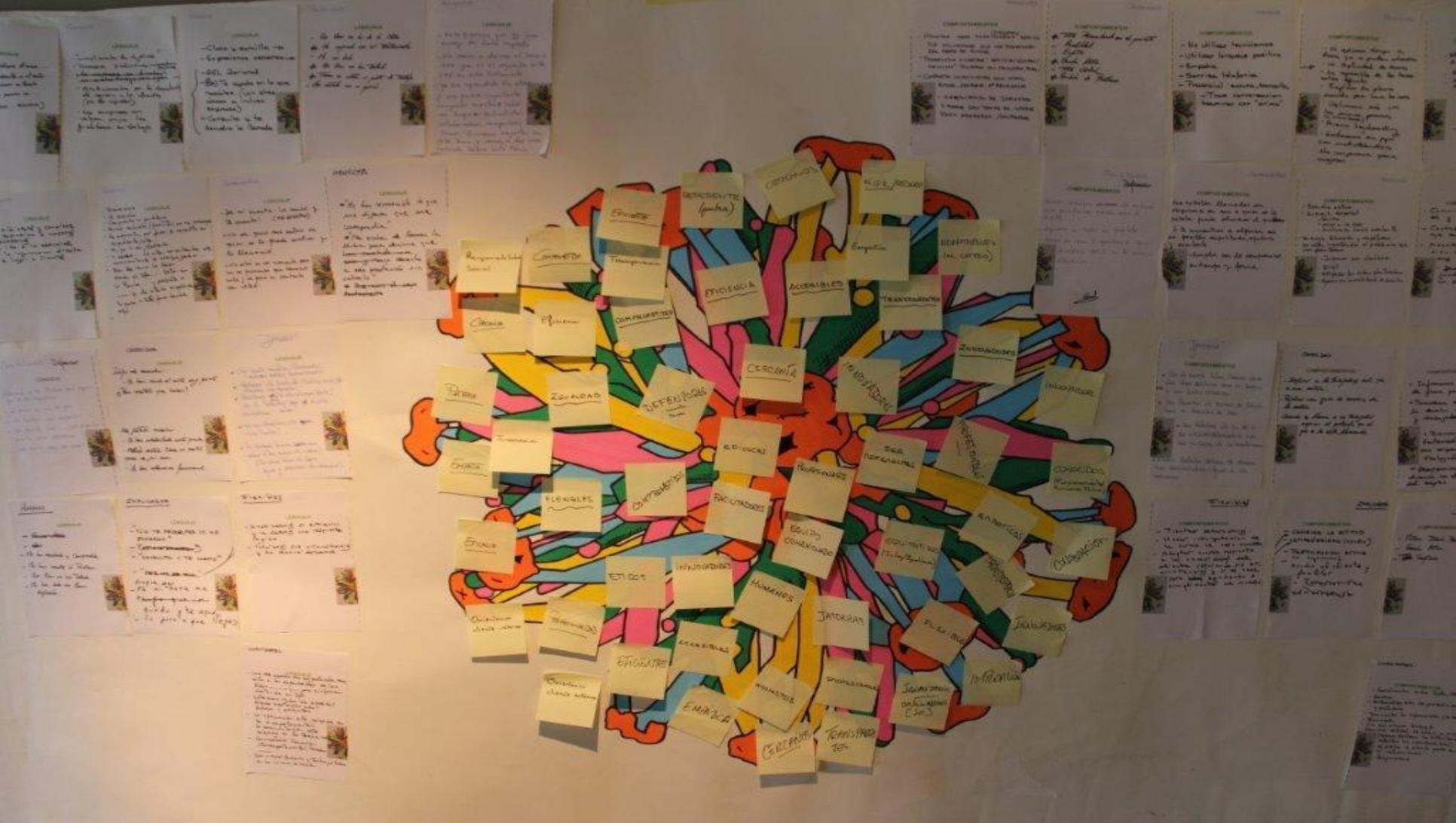




2015-2017 Plan Estratégico

Plan Estrategikoa





CONCEPTS
 - Clases de matemáticas
 - Exámenes
 - Exámenes de matemáticas
 - Exámenes de física
 - Exámenes de química
 - Exámenes de biología
 - Exámenes de historia
 - Exámenes de geografía
 - Exámenes de arte
 - Exámenes de música
 - Exámenes de idiomas
 - Exámenes de ciencias sociales
 - Exámenes de ciencias naturales

CONCEPTS
 - Matemáticas
 - Física
 - Química
 - Biología
 - Historia
 - Geografía
 - Arte
 - Música
 - Idiomas
 - Ciencias Sociales
 - Ciencias Naturales

CONCEPTS
 - Matemáticas
 - Física
 - Química
 - Biología
 - Historia
 - Geografía
 - Arte
 - Música
 - Idiomas
 - Ciencias Sociales
 - Ciencias Naturales

CONCEPTS
 - Matemáticas
 - Física
 - Química
 - Biología
 - Historia
 - Geografía
 - Arte
 - Música
 - Idiomas
 - Ciencias Sociales
 - Ciencias Naturales

CONCEPTS
 - Matemáticas
 - Física
 - Química
 - Biología
 - Historia
 - Geografía
 - Arte
 - Música
 - Idiomas
 - Ciencias Sociales
 - Ciencias Naturales

CONCEPTS
 - Matemáticas
 - Física
 - Química
 - Biología
 - Historia
 - Geografía
 - Arte
 - Música
 - Idiomas
 - Ciencias Sociales
 - Ciencias Naturales

CONCEPTS
 - Matemáticas
 - Física
 - Química
 - Biología
 - Historia
 - Geografía
 - Arte
 - Música
 - Idiomas
 - Ciencias Sociales
 - Ciencias Naturales

CONCEPTS
 - Matemáticas
 - Física
 - Química
 - Biología
 - Historia
 - Geografía
 - Arte
 - Música
 - Idiomas
 - Ciencias Sociales
 - Ciencias Naturales

CONCEPTS
 - Matemáticas
 - Física
 - Química
 - Biología
 - Historia
 - Geografía
 - Arte
 - Música
 - Idiomas
 - Ciencias Sociales
 - Ciencias Naturales

CONCEPTS
 - Matemáticas
 - Física
 - Química
 - Biología
 - Historia
 - Geografía
 - Arte
 - Música
 - Idiomas
 - Ciencias Sociales
 - Ciencias Naturales

CONCEPTS
 - Matemáticas
 - Física
 - Química
 - Biología
 - Historia
 - Geografía
 - Arte
 - Música
 - Idiomas
 - Ciencias Sociales
 - Ciencias Naturales

CONCEPTS
 - Matemáticas
 - Física
 - Química
 - Biología
 - Historia
 - Geografía
 - Arte
 - Música
 - Idiomas
 - Ciencias Sociales
 - Ciencias Naturales

CONCEPTS
 - Matemáticas
 - Física
 - Química
 - Biología
 - Historia
 - Geografía
 - Arte
 - Música
 - Idiomas
 - Ciencias Sociales
 - Ciencias Naturales

CONCEPTS
 - Matemáticas
 - Física
 - Química
 - Biología
 - Historia
 - Geografía
 - Arte
 - Música
 - Idiomas
 - Ciencias Sociales
 - Ciencias Naturales

CONCEPTS
 - Matemáticas
 - Física
 - Química
 - Biología
 - Historia
 - Geografía
 - Arte
 - Música
 - Idiomas
 - Ciencias Sociales
 - Ciencias Naturales

CONCEPTS
 - Matemáticas
 - Física
 - Química
 - Biología
 - Historia
 - Geografía
 - Arte
 - Música
 - Idiomas
 - Ciencias Sociales
 - Ciencias Naturales

CONCEPTS
 - Matemáticas
 - Física
 - Química
 - Biología
 - Historia
 - Geografía
 - Arte
 - Música
 - Idiomas
 - Ciencias Sociales
 - Ciencias Naturales

CONCEPTS
 - Matemáticas
 - Física
 - Química
 - Biología
 - Historia
 - Geografía
 - Arte
 - Música
 - Idiomas
 - Ciencias Sociales
 - Ciencias Naturales

CONCEPTS
 - Matemáticas
 - Física
 - Química
 - Biología
 - Historia
 - Geografía
 - Arte
 - Música
 - Idiomas
 - Ciencias Sociales
 - Ciencias Naturales

CONCEPTS
 - Matemáticas
 - Física
 - Química
 - Biología
 - Historia
 - Geografía
 - Arte
 - Música
 - Idiomas
 - Ciencias Sociales
 - Ciencias Naturales

CONCEPTS
 - Matemáticas
 - Física
 - Química
 - Biología
 - Historia
 - Geografía
 - Arte
 - Música
 - Idiomas
 - Ciencias Sociales
 - Ciencias Naturales

CONCEPTS
 - Matemáticas
 - Física
 - Química
 - Biología
 - Historia
 - Geografía
 - Arte
 - Música
 - Idiomas
 - Ciencias Sociales
 - Ciencias Naturales

CONCEPTS
 - Matemáticas
 - Física
 - Química
 - Biología
 - Historia
 - Geografía
 - Arte
 - Música
 - Idiomas
 - Ciencias Sociales
 - Ciencias Naturales

CONCEPTS
 - Matemáticas
 - Física
 - Química
 - Biología
 - Historia
 - Geografía
 - Arte
 - Música
 - Idiomas
 - Ciencias Sociales
 - Ciencias Naturales

CONCEPTS
 - Matemáticas
 - Física
 - Química
 - Biología
 - Historia
 - Geografía
 - Arte
 - Música
 - Idiomas
 - Ciencias Sociales
 - Ciencias Naturales

cercanía
respeto bilingüismo
amabilidad
empatía humanidad
facilitación accesibilidad

eficiencia
resolución
sostenibilidad competitividad
eficacia rapidez
agilidad

equipo compromiso
comunicación participación
implicación colaboración
compañerismo

profesionalidad
responsabilidad
calidad
autonomía
rigor reconocimiento
orientación Cliente
asertividad
fiabilidad competencia
seriedad

transparencia
compromiso Sociedad
coherencia honradez
igualdad **confianza** ética
honestidad justicia
integridad solidaridad

vanguardismo
referente
entusiasmo modernidad
dinamismo positividad
innovación
creatividad
flexibilidad

LENGUAJE

- *"Entiendo su situación y le voy a explicar cuál es la mejor solución para su problema"*
- *"No se preocupe, le atendemos ahora mismo y trataremos de solucionarlo cuanto antes"*
- *"¿Necesita ayuda?"*
- *"Cuenta conmigo para lo que necesites"*
- *"Hola soy Maite, ¿cuáles tu nombre?"*
- *"Le vamos a explicar todo lo que vamos a hacer"*
- *"¿Le queda alguna duda?"*
- *"Buenos días Josu, ¿Cómo estás hoy?"*
- *"¿Qué problema tiene? Podemos ayudarle"*
- *"Ante cualquier duda, llama o acércate"*
- *"Estará mejor si entra su acompañante"*
- *"Que tengas un buen día"*
- *"Te veo agobiado, ¿Te echo una mano?"*
- *"Te llamaremos con el resultado"*

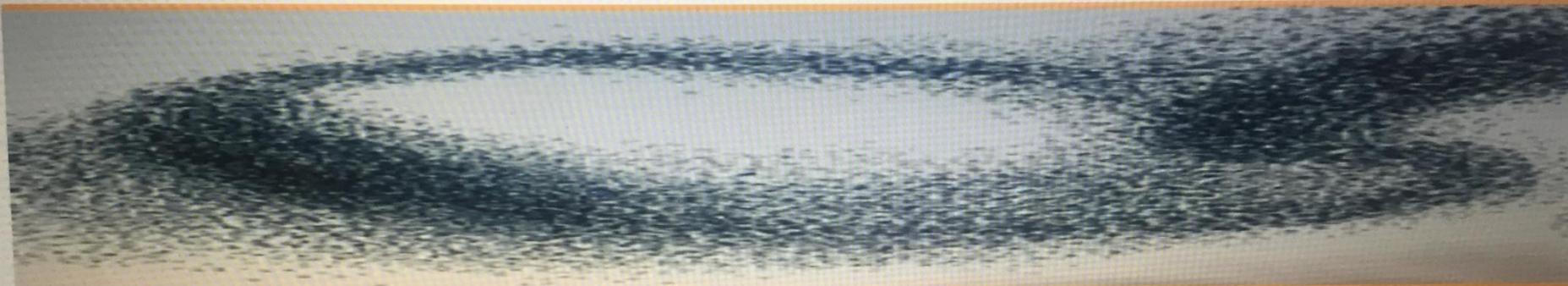
- *"Gracias por escucharme"*
- *"Muchas gracias por su amabilidad"*

COMPORTAMIENTOS



- Saludar, presentarse y preguntar el nombre
- Dar importancia a la acogida
- Escuchar activamente y dedicar el tiempo suficiente a atender al cliente o compañero
- Llamar al paciente antes y tras una intervención
- Utilizar un lenguaje sencillo y accesible (no técnico)
- Usar un tono adecuado y dejar hablar al paciente
- Entender el miedo, la incertidumbre, el nerviosismo, la confusión,...y acoger cálidamente
- Intentar quitar el dolor cuanto antes
- Cuidar el lenguaje corporal: sonreír, mirar a los ojos,...
- Tener paciencia y no prejuizar
- Facilitar la estancia haciéndola cómoda y agradable
- Mantener la cercanía con la familia y acompañantes (no solo con pacientes)
- Adaptarnos a las características y circunstancias concretas de los pacientes

Txorien Plaza : La Mutua que queremos ser



Inicio

Bienvenido
MFERNANDEZ



Dashboard
Perfil
Salir

Nuestros valores en la práctica diaria →

Español Euskera

¿Te identificas con estos valores?

Publicado el 30 de julio de 2015 por Ignacio Lekunberri

Buenos días,

A través de este nuevo Blog "Txorien bloga", os quiero proponer una conversación sobre *La mutua que queremos ser*, o sea, sobre nuestros valores. Como ya os comenté en las sesiones de presentación de la estrategia, creo firmemente que son los valores los que nos van a permitir funcionar de manera coordinada y ágil, además de sentir que Mutuaia es la mutua que queremos ser.

Buscar

Últimas entradas

- Necesitamos gente que se meta en problemas
- Reflexión: ¿cooperar o competir?
- "Lo que hace la gente cuando nadie le esta mirando..."
- HACIA UNA CULTURA DE TRANSPARENCIA
- (Euskera) GARDEN TASUN

2016

Líderes tractores del cambio en proyectos asociados a **valores**

Integrar **valores** en proyectos del Plan estratégico

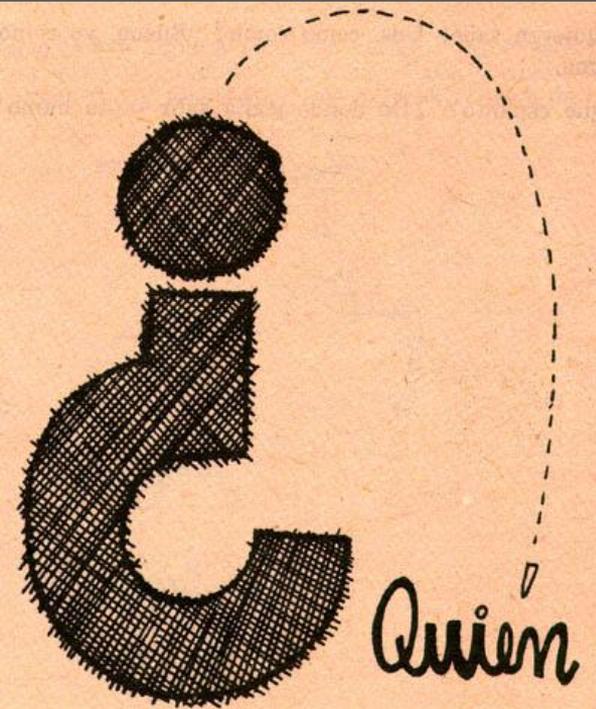
Implicación: voluntariedad para la permanencia en Lidera

Lidera hoy



Liderar proyectos estratégicos.

Lidera hoy



Personas del Proyecto
Lidera, que de forma
voluntaria se han
sumado.

**¿COMO LO
HACEMOS?**

Eligiendo proyectos relevantes surgidos del Plan estratégico 2015/2017, sugerencias, etc.



FICHA DE ACCIÓN O PROYECTO

| Definir el quién, qué, dónde, cuándo, para qué, cómo, en cuanto tiempo | |
|--|--|
| <p>1) Acción o proyecto propuesto</p> | <p>FORO TXIKI</p> <p>Visitas de grupos de colegios a nuestras instalaciones (edades 10-13 años)</p> |
| <p>2) ¿Con qué proyecto está enlazado? (Proyecto estratégico, Plan de Gestión, Sugerencia Interna, Sugerencia Externa, auditoría Interna, quejas externas, otros...)</p> <p><input type="checkbox"/> Es nuevo (*)</p> <p><input type="checkbox"/> En curso (Implantándose)</p> <p>* Los proyectos y acciones nuevas, deberán estar totalmente definidos y detallados para valorar su implantación con el proceso correspondiente.</p> | <p>Sugerencia Interna</p> |
| <p>3) Descripción de los "puntos de interés de esta acción o proyecto" ¿Por qué es importante para mí? ¿Por qué es importante para mi equipo? ¿Por qué para Mutualia? ¿De qué manera serán visibles los cambios para clientes/ personas/sociedad u otro grupo de interés? ¿Cuáles podrían ser las consecuencias si no implantamos este proyecto?</p> | <p>El trabajo con niñas y niños, como futuros trabajadores y empleadores, es muy importante. En cuanto a concienciación en materia preventiva, en cuanto a imagen y a poner en valor de la actividad de nuestra organización. El recuerdo de este tipo de visitas escolares es positivo. También en cuanto a compromiso y cercanía con la sociedad. Además aportaremos un valor añadido a los colegios asociados y seremos pioneros y referentes en el sector con esta iniciativa.</p> |
| <p>4) Detalles del objetivo final a conseguir</p> <p>(SITUACION ACTUAL)</p> <p>¿Cómo se trabaja actualmente? ¿Cómo habéis identificado la necesidad de cambio o mejora?</p> | <p>SIT. ACTUAL</p> <p>No existen visitas, ni jornadas de puertas abiertas actualmente</p> |
| <p>(SITUACION FUTURA)</p> <p>¿Qué os proponéis conseguir con este proyecto? ¿Cuáles son...</p> | <p>SIT. FUTURA</p> <p>Ser una organización cercana. Mejorar la imagen de la actividad de las mutuas en la sociedad y la de mutualia en particular, sensibilizar en prevención a las</p> |

24 proyectos presentados.

65 Líderes en algunos de los proyectos.

62 personas no reconocidas antes como Líderes,
participando en los mismos.

LIDERA

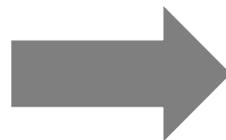
HERRAMIENTAS:
Reuniones, jornadas,
charlas, cursos, blog,
evaluaciones.

Conseguir que se ejerza el
estilo de liderazgo definido,
facilitando la adquisición de
las competencias necesarias

LIDERES

¿Quién forma parte del Proyecto Lidera?

- **Comité de Dirección Oficial**
- **Seguimiento de Gestión**
- **Procesos**
- **Subprocesos**
- **Equipos de Mejora**
- **Responsables de Servicios y Áreas**



**TODOS y
TODAS**

Lidera, para qué?

Sentirse parte importante de la Organización.

Capacidad de decisión.

Conocimiento de primera mano.

Implicación.

Aula de aprendizaje de gestión.

Cantera de líderes



Evaluación del Liderazgo

2007 Comité de Dirección (12 desafíos)

2008 Seguimiento de Gestión + líderes

2011 y 2014 Evaluación 360º Seguimiento de Gestión + líderes

2015 Evaluación Competencias

2016 Autoevaluación Valores

2017 Integración

Sistemas de Evaluación del LIDERAZGO

- ✓ **Evaluación del Liderazgo**
- ✓ **Evaluación Competencias**
- ✓ **Autoevaluación Valores**

Sistemas de Evaluación del LIDERAZGO



EVALUACION DEL EJERCICIO DEL LIDERAZGO Mutualia

RESULTADOS DE LA EVALUACION

A continuación se muestran los resultados medios obtenidos en cada ítem de la encuesta:

| Aspectos a evaluar | | Descripción de características requeridas | Puntuac. Media Mutualia | Puntuac. Máx. obtenida | Puntuac. Min. obtenida |
|--------------------|--|--|--|------------------------|------------------------|
| VALORES | Liderazgo: Capacidad de motivar a las personas en la consecución de los objetivos. | Da ejemplo y es referente, creando una cultura que facilita la consecución de las metas. | 8,14 | 9,29 | 6,50 |
| | Eficiencia: Optimización de los recursos. | Asigna recursos, busca referencias y prioriza necesidades para que la organización sea y se mantenga competitiva. | 8,02 | 9,14 | 7,17 |
| | Participación: Gestión contando con las personas de la organización y sus aportaciones. | Busca que las personas participen en los equipos, adopten iniciativas y asume las decisiones del equipo como propias. | 8,10 | 9,14 | 6,50 |
| | Innovación: Fomento y gestión del "cambio" mediante la creatividad, para conseguir la mejora continua. | Fomenta una cultura que apoya la generación y desarrollo de nuevas ideas y modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de Mutualia, teniendo una actitud proactiva ante los cambios. | 8,10 | 9,25 | 6,50 |
| | Orientación a cliente: Realización de todas las actividades buscando la satisfacción de sus necesidades y expectativas. | Se esfuerza por mejorar la gestión y los servicios teniendo en cuenta lo que el cliente espera de nosotros, aportándole valor. | 8,44 | 9,63 | 7,17 |
| | Compromiso ético: Comportamiento profesional, responsable, respetuoso y honesto en todas las actuaciones y con el entorno. | Actúa con integridad, tiene un comportamiento ético y responsable en sus actuaciones y fomenta una cultura de confianza y transparencia. | 8,89 | 9,71 | 7,83 |
| | MISIÓN | Está implicado/a con la razón de ser de Mutualia y en el desarrollo de la misma. | Desarrolla la misión y actúa como modelo de referencia, haciendo que las personas compartan la razón de ser de Mutualia. | 8,58 | 9,75 |
| VISIÓN | Se esfuerza por alcanzar lo que queremos ser en el futuro. | Trabaja para dar forma al futuro, y lo hace realidad estableciendo y comunicando una dirección clara, aportando visión y orientación estratégica. | 8,36 | 9,63 | 7 |

EVALUACION DEL EJERCICIO DEL LIDERAZGO Mutualia

| Aspectos a evaluar | | Descripción de características requeridas | Puntuac. Media Mutualia | Puntuac. Máx. obtenida | Puntuac. Min. obtenida |
|---------------------|--|--|-------------------------|------------------------|------------------------|
| DEFINICIÓN DE LIBER | Motiva | Transmite optimismo a las personas del equipo y las anima para conseguir los objetivos. | 8,06 | 9 | 7 |
| | Apoya | Siempre que necesitas su apoyo te lo presta y te orienta para que puedas realizar tu trabajo, generando seguridad y confianza. | 8,25 | 9,29 | 7 |
| | Reconoce | Reconoce la actitud, los logros, el trabajo en equipo y los esfuerzos de las personas, bien de manera informal o formalmente mediante escritos, de manera pública, en reuniones con otras personas, etc. | 8,20 | 9,14 | 6,50 |
| COMPETENCIAS | Accesibilidad: Es de fácil acceso y trato en las relaciones con otras personas. | Es accesible, encuentra tiempo para escuchar propuestas, sugerencias, poder transmitir opiniones o plantear cuestiones personales, etc. | 8,34 | 9,25 | 7 |
| | Aprendizaje: Se desarrolla así mismo y posibilita e impulsa el desarrollo de los demás. | Se preocupa por transmitir sus conocimientos y formar a las personas del equipo para que puedan mejorar el desarrollo de su trabajo y la consecución de los objetivos. | 8,19 | 9,29 | 6,83 |
| | Capacidad de movilizar: Transmite su visión y metas, es capaz de generar que sean compartidas y que las personas se impliquen en la mejora de la organización. | Hace que las personas avancen, tomen decisiones, y que respondan de forma rápida y eficientemente ante los cambios. | 7,94 | 9 | 6,17 |
| | Gestión del cambio: Innova, promueve, impulsa y gestiona el cambio poniendo en práctica su actitud emprendedora. | Busca proactivamente la mejora de los procesos/servicios, cuestionando la rutina y orientando la toma de decisiones a la obtención de ventajas competitivas, todo ello alineado con la estrategia de Mutualia. | 8,07 | 9,50 | 6,67 |
| | En función de nuestra definición y competencias, valora globalmente el nivel de liderazgo de esta persona: | | | 8,16 | 9 |

Sistemas de Evaluación del LIDERAZGO

CREATIVIDAD Y ACTITUD INNOVADORA (T2)

DEFINICIÓN

Capacidad para proponer y encontrar formas nuevas de hacer las cosas, generando y desarrollando nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones que supongan un cambio respecto al modelo de actuar.

CRITERIOS DE DESARROLLO

- C1 Espíritu emprendedor, actitud abierta, dinámica, proactiva, de búsqueda y de cambio, pero realista en cuanto a su ejecución.
- C2 Capacidad de cuestionar los procesos existentes.

PERSONA EVALUADA:

CONDUCTAS ASOCIADAS (evidencias)

| VISIÓN DE NEGOCIO (D1) | | Grado 2 | Grado 3 | Grado 4 | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|--|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <p>Muestra una actitud pasiva y trabaja con mecanismos conocidos y rutinarios. Muestra reticencias que permiten nuevas ideas.</p> | | <p>Muestra un nivel de confort y participación del entorno que aporta ideas por otras personas, pero no las desarrolla por iniciativa propia.</p> | | <p>Dispone de una actitud abierta al cambio y detecta nuevas oportunidades de mejora para la organización, proponiendo alternativas de cambio y nuevos enfoques.</p> | | <p>Habilidad para adaptarse a los cambios del entorno y participar del conocimiento de la Mutua, capacidad para traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la organización.</p> | | | | | | | | | | | |
| C1 | <p>Evita las situaciones nuevas o en contextos no tradicionales de acción prefijadas.</p> <p>Evita arriesgar y apoyar ideas nuevas y creativas.</p> | <p>Se muestra cómodo ante nuevas situaciones y le cuesta adaptarse a las propuestas de cambio.</p> | <p>Percebe cada nueva situación como una oportunidad de cambio y elige plantear alternativas con cierto impacto en la organización.</p> | <p>Se anticipa y da solución de manera realista y rompe con los esquemas tradicionales.</p> | <p>Puntos Fuertes (Evidencias) Debilidades (Evidencias)</p> | | | | | | | | | | | | |
| C2 | <p>Se cuestiona los modos de hacer y pensar, pero no genera ni sus pensamientos en alternativas de cambio.</p> | <p>Se cuestiona las formas de hacer y de pensar y escucha las ideas de los demás con el fin de poner en práctica nuevas alternativas.</p> | <p>Participa de forma activa en equipos de trabajo sin descuido de sus funciones diarias.</p> | <p>Se cuestiona de manera permanente las formas de hacer y de pensar, escucha las ideas de los demás y analiza mejores prácticas con el fin de identificar y proponer alternativas de cambio de gran impacto en la organización.</p> | | | | | | | | | | | | | |
| C3 | <p>Muestra desinterés por participar en actividades que impliquen la mejora de la mutua y su rendimiento.</p> | <p>Forma parte de equipos de trabajo, pero no participa en sus funciones.</p> | <p>Muestra interés y participa en actividades de formación y dinámicas de creatividad.</p> | <p>Promueve y participa en actividades de formación y dinámicas de creatividad que luego</p> | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Valoración Global VISIÓN DE NEGOCIO</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | |

A criterio de la persona que está autoevaluándose su cumplimentación (por si facilita la entrevista final)

Sistemas de Evaluación del LIDERAZGO



Guía de Comportamientos



Indicadores:

- Número de entrevistas de *feedback* realizadas
- % reuniones de equipo realizadas respecto a las convocadas
- % tiempo dedicado a visitar y conocer a las personas del equipo o área de influencia
- % problemas resueltos respecto a los presentados por el equipo
- % de reuniones/ presentaciones en las que uso el euskera

Comportamientos recomendables y observables: para evaluar estos comportamientos, además de la autoevaluación, se podrá recurrir a la opinión de un o una compañera "espejo".

- Conozco a las personas de mi equipo y a las de mi área de influencia y les llamo por el nombre
- Escucho activamente, sin distracciones y dedico el tiempo suficiente a atender a las personas de mi equipo
- Utilizo un lenguaje sencillo, accesible y ayudo a entender el "cambio cultural" comprendiendo las dudas, miedos e incertidumbres
- Hago un *check-in* al principio de las reuniones para percibir cómo está la gente y respeto las reuniones habituales con el equipo
- Cuido el lenguaje corporal: sonrío, miro a los ojos y elimino las barreras que impiden la conexión en las conversaciones
- Acojo y despido cálidamente a las personas que entran en mi despacho
- Me adapto a las características y circunstancias concretas de mis colaboradores: no prejuizo ni "etiqueto"
- Mantengo abiertas las puertas del despacho y propicio que las personas entren para mantener conversaciones
- Busco momentos y lugares especiales que propicien el acercamiento a las personas

Balioak Bizi Sariak



CERCANIA

4

VANGUARDISMO

4

TRANSPARENCIA

4

EFICIENCIA

4

PROFESIONALIDAD

3

EQUIPO

3



Futuro de Lidera CRECER