

Beatriz Malpartida, directora de Personas y Transformación de Mutualidad

Queremos acompañar en su desarrollo a las personas que hacen posible el éxito del negocio

Mutualidad es una entidad sin ánimo de lucro fundada en 1948 que ofrece a los profesionales del mundo del derecho y la ingeniería y a sus familias soluciones a medida a través de planes de ahorro, jubilación y protección para cubrir todas sus necesidades de previsión e inversión. Cuenta con más de 210.000 mutualistas y alcanza un volumen de ahorro gestionado superior a los 10.200 millones de euros a cierre de 2023. Están en constante evolución para adaptarse a un mundo en transformación y a las necesidades que puedan surgirles a sus mutualistas, lo que implica que su departamento de Personas haga hincapié en el desarrollo de sus profesionales para que puedan hacer frente a los retos del negocio. En este proceso están contando con la colaboración de su *partner* Peoplematters.

La suya es una entidad con más de 75 años de historia vinculados al mutualismo para el sector legal, ambos sectores muy tradicionales. ¿Cómo marca esto sus políticas de gestión de personas?

Ser una mutualidad es un concepto muy diferente a la corporación habitual. Somos una organización sin ánimo de lucro y, además, ser una mutualidad supone una forma de relacionarse basada en la colaboración y la ayuda mutua. También supone que el mutualista es a la vez cliente y dueño. Esto favorece una sensibilidad especial hacia él que hace que lo tengamos siempre presente y en el centro de todo lo que hacemos. Esta forma de ser se acaba contagiando a la gestión de personas y, en el caso de Mutualidad, el empleado, al igual que el mutualista, siempre está en el centro y las decisiones sobre personas se toman de manera colaborativa, teniendo siempre en cuenta las necesidades de los equipos. La expe-

riencia de cliente es tan importante para nosotros como la experiencia de empleado. Mantenemos un contacto continuo con el personal de Mutualidad a través de distintas herramientas de comunicación: desde la encuesta semanal que mide nuestro estado de ánimo hasta consultas sobre temas puntuales; por ejemplo, en 2021, tras el Covid, definimos nuestra política de teletrabajo en un ejercicio de reflexión conjunta que comenzó con una encuesta a los empleados sobre sus necesidades.

Uno de sus objetivos es mejorar la atención y los servicios que ofrecen a sus mutualistas, lo que pasa por una mayor eficiencia y formación de sus personas. ¿Cómo están poniendo en marcha los programas para lograr estos objetivos?

Tenemos un plan estratégico muy ambicioso del 2023 al 2027 con foco en vivir nuestro propósito,

“Mejorar la calidad de vida de nuestros y nuestras mutualistas, contribuyendo a una sociedad más colaborativa, justa e inclusiva”. En el año 2023 nos convertimos en la quinta entidad financiera de España por volumen de ahorro gestionado. Gestionamos un patrimonio de 10.209 millones de euros. En 2024 hemos entrado por primera vez en el ranking Merco de Responsabilidad ESG, viendo así reconocido el impulso dado a las políticas en el ámbito de la sostenibilidad y a la integración en nuestra estrategia de los criterios ambientales, sociales y de buen gobierno. Por otro lado, en los últimos cuatro años estamos entre las cien mejores empresas para trabajar del ranking de Actualidad Económica.

Todos estos logros no serían posibles sin un gran equipo humano detrás que lo hace posible y desde ahí ponemos en marcha programas y formas de trabajo que acompañen a la estrategia de negocio. Desde el equipo de Personas y Transformación, nuestra obsesión es acompañar al negocio en su crecimiento, y a las personas que lo hacen posible en su desarrollo. En este aspecto, destaco algunos programas que están siendo fundamentales, como nuestro programa “Creces”, por el que todas las vacantes de la compañía siempre se publican internamente y tenemos una media del 20 % de posiciones cubiertas con promoción interna. También nuestro programa de *onboarding*, que nos permite el acompañamiento en los primeros momentos de aterrizaje en la Mutualidad y que culmina con nuestro “Sumas Mutualidad”, una formación presencial de seis días donde se complementan la formación en negocio con experiencias únicas de Mutualidad.

Contamos, además, con un programa de bienestar, que contiene desde ayuda psicológica personalizada 24 horas para empleados y familiares hasta formación en distintas materias relacionadas con el bienestar físico y emocional.

Un factor fundamental en el rendimiento y desarrollo de los profesionales recae en los líderes y ustedes también están apostando por un modelo de liderazgo “único”. ¿En qué consiste?

En poco tiempo hemos pasado de ser una empresa pequeña a una empresa mediana y esto nos está



requiriendo una reflexión profunda sobre cuál es nuestra esencia para no perderla mientras crecemos. Mantener lo mejor de los dos mundos: lo que fuimos y lo que seremos.

Un día nos dimos cuenta de que para transmitir el estilo de liderazgo centrado en la persona que nos caracteriza la "tradición oral" se nos quedaba corta y necesitábamos, primero, recogerla de alguna manera y, después, transmitirla también de manera diferente. De la mano de nuestros resultados en el Barómetro de Experiencia de Cliente del IE Business School, donde obtuvimos un eNPS de 40 (Excelente) decidimos indagar en los datos más cualitativos y descubrir qué valoramos los empleados de Mutuality y también qué necesitábamos para seguir creciendo.

Iniciamos un proceso de integración de necesidades: equipos, dirección, plan estratégico y el propósito y los valores de Mutuality. Esto nos dio como resultado un modelo de liderazgo propio, con una identidad única y basado en nuestra razón de ser y en sentirnos representados todos.

Otra característica que nos gusta destacar es que en Mutuality todos somos líderes, cada uno de su área de responsabilidad. Es la suma del liderazgo de cada uno de nosotros sobre su parcela de responsabilidad lo que permite obtener los resultados de toda la compañía.

Además, con el mismo objetivo están reforzando sus procesos de evaluación del desempeño y estableciendo un sistema de objetivos vinculado a la retribución variable. ¿Cómo surge este proyecto? ¿Qué objetivos se han propuesto con él?

Hasta ahora siempre nos enfocábamos en medir el "qué": los objetivos, los resultados. Una vez definido nuestro modelo de liderazgo, hemos empezado a medir también el "cómo", es decir, la manera en que conseguimos los objetivos. Ambos nos parecen igual de importantes, especialmente en un momento de crecimiento como el que vivimos, para reforzar y transmitir nuestra cultura que nos hace tan especiales.

El proyecto surge cuando a raíz de definir el modelo de liderazgo, diseñamos distintas iniciativas para darle vida y que fuese parte fundamental de los procesos relacionados con la gestión de personas. Uno de esos procesos clave es la evaluación de desempeño y, concretamente, los planes de desarrollo que conllevan una buena conversación de *feedback* basada en comportamientos y deseos de evolución.

Dado que en este nuevo proyecto los managers tienen un papel clave a la hora de evaluar a sus personas, ¿cómo los están preparando para que puedan adaptarse a él?

En línea con la parcela de responsabilidad de cada uno, tenemos en cuenta que un manager tiene una parcela mayor ya que gestiona un equipo.

Nuestro objetivo es apoyar a los managers para que puedan "servir" al equipo en esa gestión de la mejor manera.

En nuestro modelo de liderazgo, el manager es nuestro "maestro de baile" y, como tal, tiene una serie de competencias y comportamientos que le muestran cómo guiar al equipo. En paralelo contamos con un "Círculo de Managers" que se reúnen periódicamente para aprender técnicas de gestión de equipos y compartir situaciones y aprendizajes. De esta manera, todos aprendemos de todos.

Además, nuestra evaluación de desempeño incluye una evaluación de competencias por parte

La suma del liderazgo de cada uno de nosotros sobre su parcela de responsabilidad es lo que permite obtener los resultados de toda la compañía

del equipo que permite identificar puntos ciegos y posibles áreas de desarrollo en la gestión de las personas.

En todo este proceso de transformación están contando con un *partner* externo, Peoplematters. ¿Cómo ha sido la relación entre ambas compañías? ¿Cómo valora su aportación?

Peoplematters está siendo de gran valor en este proceso de crecimiento de las políticas de RRHH. Es el tipo de *partner* que comparte la misma ilusión por el proyecto, pero siempre aportando una mirada fresca y objetiva.

Elegimos a Peoplematters por su profesionalidad: son una referencia en el sector de gestión de personas. Y tras año y medio trabajando con ellos, confirmo su profesionalidad y añado su generosidad: sus aportaciones van más allá del proyecto en el que colaboran.

En Mutuality nos está ayudando en dos proyectos: la definición de nuestro modelo de evaluación de desempeño y un proyecto sobre descripción de puestos. Son independientes, sin embargo nos han ayudado mucho a conectar la información que obtenían de cada uno de ellos para ampliar y reforzar. Ha sido un lujo trabajar con el equipo de Peoplematters, con el que, además de muchas ideas, hemos intercambiado risas y muchos aprendizajes ■

peoplematters

En Peoplematters, nos sentimos orgullosos de colaborar estrechamente con Mutuality, una entidad con más de 75 años de historia en el sector legal y el mutualismo. Esta relación nos ha permitido contribuir significativamente a su proceso de transformación centrado en las personas y la mejora continua.

Mutuality se distingue por su enfoque colaborativo y centrado en el mutualista, una filosofía que también se refleja en su gestión de personas. Nuestro trabajo conjunto se ha enfocado en proyectos clave como la definición del modelo de gestión del desempeño y el análisis y descripción de puestos. Estos han fortalecido de manera significativa el sentido y orientación de la contribución de las personas de Mutuality. El proyecto de gestión del desempeño ha sido particularmente relevante para la transformación cultural de Mutuality. Hemos desarrollado un modelo que no solo mide el "qué", sino también el "cómo". Este enfoque integral es crucial en un momento de crecimiento, ya que refuerza y transmite la cultura única de Mutuality, basada en la colaboración y el respeto mutuo. La gestión del desempeño tiene que adaptarse al nuevo entorno de trabajo, más colaborativo y dinámico, donde el empleado es protagonista y responsable de su desarrollo. El sistema tiene que ser sencillo, enfocado al futuro y adecuado para cada organización. En este contexto, el liderazgo de los managers es fundamental para guiar a los equipos, asegurar que los objetivos se alcancen de acuerdo con los valores y la cultura de Mutuality, y proporcionar un *feedback* constructivo y continuo. Los managers no solo evalúan el desempeño, sino que también facilitan el desarrollo de sus equipos, apoyando una transformación cultural sólida y duradera. En esta colaboración con Mutuality, hemos tenido el placer de conocer a directores y responsables de los distintos equipos y podemos confirmar su firme enfoque hacia las personas. Este compromiso se refleja en cada iniciativa y en cada proyecto que hemos realizado juntos. Estamos siendo testigos y partícipes del crecimiento y la transformación de Mutuality y nos sentimos honrados de seguir apoyándola en su camino hacia un futuro prometedor.



Inmaculada Segura, Senior manager in Peoplematters

peoplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80

www.peoplematters.com