

Transformar sin dejar de operar:

nuevas formas de
trabajar para hacer
sostenible el cambio

Beatriz Malpartida

Directora de Personas y Cultura
de Mutualidad



Mutualidad impulsa
un modelo operativo
capaz de compatibilizar la
actividad diaria con una
agenda permanente de
transformación”



Mutualidad afronta una nueva etapa de transformación organizativa vinculada a su Plan Estratégico 2025-2028. El reto no consiste únicamente en poner en marcha nuevas iniciativas, sino en evolucionar la forma de decidir, priorizar, colaborar y asignar capacidad para que los proyectos convivan de manera sostenible con la actividad ordinaria. Junto con Peplematters, la entidad ha realizado un diagnóstico y ha definido un plan de acción que integra procesos, liderazgo, cultura, personas y gestión del cambio. Conversamos con Beatriz Malpartida, directora de Personas y Cultura de Mutualidad, sobre este proyecto y sobre las claves de un modelo operativo dual capaz de transformar sin dejar de operar.

Mutualidad ya venía desarrollando una agenda intensa de transformación. ¿Por qué era necesario revisar ahora las formas de trabajar?

El Plan Estratégico ha incrementado tanto el número como la transversalidad de las iniciativas. Muchas requieren la participación simultánea de distintas áreas y de profesionales que, al mismo tiempo, deben mantener una actividad ordinaria que no puede detenerse. Esa convivencia entre proyectos y Business As Usual, o BAU, ya no es una situación excepcional, sino nuestra nueva realidad. Por eso necesitábamos dejar de apoyarnos principalmente en el esfuerzo individual y avanzar hacia un sistema más estructurado, con prioridades compartidas, roles claros, capacidad visible y mejores mecanismos de decisión.

¿Qué os reveló el diagnóstico realizado?

Confirmó fortalezas muy valiosas: un alto compromiso de las personas, orientación a resultados, autonomía en muchos equipos y apoyo explícito de la Dirección al Plan Estratégico. Pero

también mostró tensiones que podían limitar la sostenibilidad del cambio. Entre ellas, la entrada continua de demandas no planificadas, cambios frecuentes de prioridad, ambigüedad entre proyecto y BAU, exceso de escalado en algunas decisiones y concentración de carga en áreas transversales, regulatorias y perfiles clave. En algunas funciones, una parte muy relevante del tiempo estaba dedicada a iniciativas, mientras el BAU crítico se mantenía y el trabajo menos urgente se retrasaba o dejaba de mejorarse.

El proyecto se enmarca en un modelo operativo dual. ¿Qué significa este concepto para Mutualidad y cómo permite compatibilizar la actividad diaria con la transformación?

Significa reconocer que la organización debe operar y transformarse de forma simultánea. Por una parte, tenemos que atender a nuestros mutualistas, cumplir compromisos, gestionar riesgos y asegurar los procesos esenciales. Por otra, debemos movilizar capacidades para innovar, mejorar y ejecutar el Plan Estratégico. El modelo dual no consiste en pedir a las personas que hagan más con lo mismo. Consiste en ordenar la demanda, decidir con mayor claridad, proteger la operación, asignar capacidad de forma consciente y reconocer la contribución a los proyectos como parte real del trabajo.



**Transformar
sin detener la
operación: el
reto del modelo
operativo dual"**

¿Cómo se ha estructurado el plan de acción?

Lo hemos organizado en cuatro dimensiones estrechamente conectadas: procesos, cultura, liderazgo y personas, con una línea transversal de gestión del cambio. En procesos buscamos implantar una gestión más sistemática de la demanda, las cargas y las prioridades, reforzar los roles de gestión de proyectos y aportar una visión extremo a extremo de los procesos transversales. En cultura queremos traducir nuestros valores a comportamientos cotidianos, favorecer la colaboración entre áreas y reconocer la contribución a iniciativas compartidas. En liderazgo, el foco está en clarificar el gobierno, reforzar el liderazgo colectivo del Comité Ejecutivo y definir qué esperamos del rol del mánager, sin olvidar nuestro modelo de liderazgo que explicita que cada una de las personas del Grupo Mutualidad es el líder indiscutible de su espacio de responsabilidad. Y en personas, estamos revisando las palancas de organización, desempeño, desarrollo, capacidades y recompensa para alinearlas con las nuevas formas de trabajar, sin perder nuestra orientación a Experiencia de Empleado/a en la que se basa la propuesta de valor diferencial al equipo.



La priorización aparece como uno de los ejes centrales. ¿Qué debe cambiar?

Priorizar no es elaborar una lista y mantenerla indefinidamente. Es tomar decisiones explícitas sobre qué se hace, qué se secuencia, qué se aplaza y qué debe detenerse cuando aparece una nueva necesidad. Para ello hace falta una visión global de la cartera, criterios compartidos y una conversación conjunta sobre valor, urgencia, riesgo, dependencias, esfuerzo y capacidad disponible. También necesitamos hacer más visible el avance de las iniciativas y sus bloqueos. Las herramientas de gestión visual pueden ayudarnos a mantener esa conversación basada en evidencias y a evitar que cada área gestione sus prioridades de forma aislada.

¿Cómo se protege el BAU en una organización que necesita transformarse con rapidez?

Lo primero es distinguir qué actividad es verdaderamente crítica y qué tareas pueden simplificarse, automatizarse, delegarse, secuenciarse o dejar de hacerse. Proteger el BAU no significa inmovilizarlo. También hay que reservar capacidad para mejorarlo, porque si toda la energía se concentra en los proyectos, la operación acumula ineficiencias y termina frenando la propia transformación. El plan incorpora una metodología de análisis de cargas y capacidad, con un piloto previo al lanzamiento de determinadas iniciativas, para anticipar impactos y tomar decisiones sobre recursos y prioridades antes de que la sobrecarga se normalice.

Priorizar es decidir qué se hace, qué se aplaza y qué debe detenerse.

¿Qué papel van a desempeñar los líderes y los mandos?

Un papel decisivo. Son quienes convierten la estrategia en prioridades comprensibles para los equipos y quienes deben equilibrar operación y proyectos en el día a día. Queremos ayudarles a delegar con claridad, gestionar conflictos de prioridad, movilizar equipos transversales y acompañar la adopción del cambio. La autonomía funciona cuando existen expectativas claras, ámbitos de decisión definidos y responsabilidad sobre los resultados. Por eso el plan combina la revisión del modelo de gobierno con la definición del rol del mánager y el desarrollo práctico de competencias directivas.

Además de los líderes, habéis definido la figura de los arquitectos del cambio. ¿Cuál será su aportación?

Serán personas que impulsen y apoyen la gestión del cambio dentro de las iniciativas y los equipos. Su función no es actuar como 'policías del método', sino facilitar la adopción, detectar resistencias, ayudar a aterrizar nuevas prácticas y conectar las necesidades de los equipos con el gobierno del cambio. Su función principal es asegurar que nadie se queda atrás en el cambio, que cada persona recibe el acompañamiento necesario para entender ese cambio y adaptarse. Para que el rol sea útil, debemos clarificar bien su mandato, sus límites y su encaje con el puesto habitual, además de proporcionar metodología, formación, comunidad y acompañamiento.

¿Cómo se conecta el modelo con la gestión de personas?

Si trabajar en proyectos forma parte de la realidad organizativa, debe reflejarse en los objetivos, el desempeño, el reconocimiento y el desarrollo profesional. Queremos reforzar los objetivos vinculados a iniciativas transversales, mejorar la coherencia de la evaluación y asegurar que esta tenga consecuencias claras en términos de desarrollo y progresión. También necesitamos identificar brechas en capacidades críticas, desde

gestión de proyectos hasta habilidades digitales e inteligencia artificial, y ampliar las posibilidades de crecimiento más allá de la promoción vertical, mediante aprendizaje en el puesto, movilidad y rutas profesionales.

¿Cómo vais a asegurar que el plan se traduzca en cambios reales?

Con disciplina de implantación y escucha continua. El cambio debe explicarse de forma concreta para cada colectivo: qué cambia, qué se espera, cómo se toman las decisiones y cómo mediremos el avance. Estamos combinando comunicación, formación, herramientas prácticas, sesiones de aterrizaje, acompañamiento a equipos. En definitiva mucha escucha y espacios de intercambio. Además, seguimos indicadores vinculados al cumplimiento del Plan Estratégico, la evolución del eNPS y pulsos específicos sobre priorización, carga, confianza, desarrollo y reconocimiento. La transformación acaba siendo sostenible cuando somos capaces de ajustar a partir de la evidencia y convertir las nuevas formas de trabajar en hábitos cotidianos.

En este proceso volvéis a contar con Peplematters. ¿Qué valor aporta la colaboración?

Peplematters nos aporta una mirada externa, metodología y capacidad para conectar dimensiones que no pueden abordarse por separado. El valor no está solo en definir iniciativas, sino en ayudarnos a relacionar gobierno, prioridades, cargas, liderazgo, cultura y procesos de personas dentro de un mismo modelo. La colaboración también facilita espacios de reflexión y contraste con los equipos, para que el plan no sea una solución teórica, sino una hoja de ruta adaptada a la realidad de Mutuality y construida con las personas que tendrán que hacerla posible.

La mirada de Peplematters



Las organizaciones ya no pueden tratar la transformación como una sucesión de proyectos excepcionales. Cuando el cambio se convierte en una actividad permanente, el diseño organizativo debe reconocer dos necesidades simultáneas: sostener el BAU y movilizar capacidad para transformar. La experiencia de Mutuallidat ilustra que la respuesta no pasa por superponer iniciativas a agendas completas, sino por construir un modelo operativo que gestione de forma conjunta demanda, prioridades, capacidad y resultados.

El diagnóstico ha permitido objetivar las tensiones y, al mismo tiempo, identificar palancas internas sobre las que construir. El plan de acción conecta gobierno y toma de decisiones, gestión de cargas, Project Management, procesos transversales, liderazgo, cultura y sistemas de personas. Esta visión integrada es clave: una nueva metodología de proyectos no será sostenible si los objetivos, el reconocimiento y el desarrollo siguen respondiendo exclusivamente a una lógica funcional; del mismo modo, promover autonomía sin clarificar decisiones y responsabilidades puede generar más ambigüedad, no más agilidad.

El reto de implantación será convertir el modelo en decisiones y comportamientos observables: hacer visible la cartera, proteger el BAU crítico, revisar prioridades cuando entra nueva demanda, clarificar roles, desarrollar capacidades y escuchar de manera continua. Transformar sin dejar de operar exige método, pero también liderazgo y confianza. Mutuallidat está abordando esa evolución desde una premisa esencial: la sostenibilidad del cambio depende de cómo se organiza el trabajo y de cómo se acompaña a las personas que lo hacen posible.

Inmaculada Segura / Marcos Sanz

Peplematters



**Transformar
sin dejar de
operar exige
método,
liderazgo y
confianza”**