

LIDERAZGO EN APNABI

Este documento extrae el manual realizado para impulsar el objetivo estratégico "Liderazgo e impulso estratégico transversal" del Plan Estratégico APNABI 20>30.

Septiembre 2023

¡Empieza en ti!

EL LIDERAZGO EN APNABI

Desde el nacimiento de APNABI y la creación del primer equipo directivo en 1987, el liderazgo ha ido evolucionando en nuestra organización, y hemos logrado varios hitos.

Hoy queremos desarrollar un liderazgo siguiendo nuestra misión, visión y valores, enfocado a lograr los **resultados** marcados en nuestro Plan Estratégico APNABI 2030, y aumentar la implicación.

Tanto el liderazgo **ampliado y compartido** como el sentido de **pertenencia** son parte de nuestros valores.

El liderazgo en APNABI es...

La **participación e implicación** en los grupos y comunidades en las que estamos presentes, cumpliendo nuestros compromisos y obligaciones. Creemos en los **proyectos comunes**, en la **corresponsabilidad** y el deber moral.

La persona líder de APNABI es...

Una persona **comprometida** con la **misión**, y que aglutina a las personas en el logro de la **visión**, siendo **ejemplar** en el desarrollo de los **valores** y del código ético de la organización.

Adoptamos, por tanto, un concepto de **liderazgo extendido o compartido**, considerando que cada profesional debe ejercer el liderazgo en el ámbito de su responsabilidad.

Por eso, en APNABI trabajamos el liderazgo a **tres niveles**:

➤ **Autoliderazgo: Me cuido.** Lo tenemos que desarrollar todas las personas de la organización en nuestro ámbito de responsabilidad, cuidando el equilibrio de nuestra vida e impulsando una actitud optimista, entusiasta, innovadora e ilusionante. Debemos tratar de ser modelo, ejemplo y referente en nuestro desarrollo profesional.

➤ **Liderazgo en los equipos: Cuido a las otras personas.** Lo tienen que desarrollar aquellas personas que lideran equipos, que tienen personas a su cargo o con las que se tengan que coordinar. Con la mirada en el equipo, se debe tratar de obtener el potencial de las otras personas, practicar la escucha activa y ser una persona empática, flexible y accesible.

➤ **Liderazgo organizacional: Cuido APNABI.** Las personas líderes deben cuidar el proyecto de la organización y facilitar la consecución de los objetivos estratégicos, siempre en coherencia con los valores.



Cada persona profesional debe **ejercer el liderazgo en el ámbito de su responsabilidad.**

LÍDER EN LOS EQUIPOS

- > *Pone la mirada en el equipo y en la otra persona.*
- > *Saca la mejor versión de la otra persona.*
- > *Promueve la autonomía y responsabilidad de los equipos.*
- > *Fomenta la cohesión y el trabajo en un equipo ilusionado, comprometido y orgulloso de pertenecer a APNABI.*

COMPORTAMIENTOS

- *Acompañamiento. Empoderamiento. Motivación.*
- *Conocer y sacar la potencialidad del equipo.*
- *Confiar y ofrecer confianza a las personas y el equipo.*
- *Saber comunicar, transmitir. Escucha activa.*
- *Empatía, flexibilidad, comprensión, respeto y no juzgar, tolerancia, cercanía, observación, accesibilidad.*

AUTOLIDERAZGO

- > *Pone la mirada en un mayor conocimiento.*
- > *Es protagonista de su propio aprendizaje.*
- > *Cuida el equilibrio de su vida, gestiona el estrés*

COMPORTAMIENTO

- *Honestidad y coherencia en los planteamientos.*
- *Es guía, referente, modelo y ejemplo.*
- *Tiene motivación, optimismo, entusiasmo e ilusión.*
- *Tiene iniciativa: aporta ideas innovadoras.*

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

- > *Pone el foco en la mejora de todo APNABI, cuida el proyecto y facilita la consecución de los objetivos estratégicos, en coherencia con los valores.*
- > *Despliega la estrategia y del Plan gestión anual*



LIDERGO MUGARRIAK *HITOS DE LIDERAZGO*

1987

- Lehen zuzendaritza-taldea (ZT) eta arloen zuzendaritzak sortzea.
- *Creación primer equipo directivo (ED) y direcciones de área.*

1999

- Kalitate-batzordea eta etxekoen unitateen zuzendaritzaren figura sortzea.
- *Creación del comité de calidad y la figura de dirección de hogares.*

2001

- Talde teknikoa sortzea (TT).
- *Creación del equipo técnico (ET).*

2008

- Etxeak koordinatzeko figura sortzea.
- *Se crean las figuras de coordinación de hogares.*

2010

- Jokabide-gaitasunak profesionalen profilen arabera definitzea. Batzorde eta zeharkako lantaldeak sortzea
- *Definición de las competencias conductuales por perfiles por profesionales. Creación de comisiones y grupos de trabajo.*

2012

- Ikasketa-burutzaren figura sortzea. Lantalde eta arloen koordinazioa.
- *Creación de jefatura de estudios. Coordinación por equipos y áreas.*

2015

- Gaitasunen arabera ebaluazio-tresna berria.
- *Nueva herramienta de evaluación por competencias.*

2016

- Barne-koordinazioko dokumentua. ZTaren eta TTaren definizioa eta funtzioak.
- *Coordinación interna. Definición y funciones de ED y ET.*

2018

- Talde profesionalaren jokabide- eta funtzio-gaitasunen mapa. Datuen babeserako legera egokitzea eta DBO izendatzea.
- *Mapa de competencias conductuales y funcionales del equipo. Adaptación a la ley de protección de datos y nombramiento DPO.*

2019

- Helduen bizitza eraldatzeko prozesua eta etxekoen unitateetako buruzagitzak identifikatzea eta plan estrategikorako kontrasterako zuzendaritza-talde zabalago bat sortzea.
- Prestakuntza plana, ikaskuntzatik ezagutzaren transferentziara.
- *Proceso de transformación de vida adulta e identificación de jefaturas de CAD. Creación de un grupo de dirección ampliado de contraste para el plan estratégico.*
- *Plan de formación, del aprendizaje a transferencia de conocimiento.*

2020

- Helburu estrategikoa: lidergoa eta zeharkako bultzada estrategikoa. Komunikazio-teknikaria sartzea ZTan.
- Zuzendaritzan eta administrazioan 360 ebaluazioa pilotatzea.
- *Objetivo estratégico: liderazgo e impulso estratégico transversal. Incorporación de técnica de comunicación en el ED.*
- *Pilotaje evaluación 360 en dirección y administración.*

2021

- Pertsonak kudeatzeko prozedura. MGA pertsonen gogobetetze-inkestaren eredu berria.
- Berrikuntza-plana eta berrikuntza txokoa. Pertsonen kudeaketarako prestakuntza ZT zabalduarentzat.
- Pertsonen gogobetetzeari buruzko inkestaren eredu berria, PEra, MGARA eta pertsonen kudeaketako erronketara egokitua.
- *Proceso de gestión de personas. Nuevo modelo encuesta de satisfacción de personas MGA.*
- *Plan de Innovación y site berrikuntza txokoa. Formación de gestión de personas para el ED ampliado.*
- *Nuevo modelo de encuesta de satisfacción de personas adaptada al PE, al MGA y a los retos en la gestión de personas.*

2022

- Lidergoari buruzko prestakuntza.
- Lidergoaren definizioa eta lidergo-gidaliburua Apnabin.
- *Formación en liderazgo.*
- *Definición del liderazgo y Manual de liderazgo en Apnabi.*

LIDERRA TALDEETAN

- > Begirada taldearengan eta beste pertsonarengan jartzen du.
- > Beste pertsonaren bertsiorik onena lortzen du.
- > Taldeen autonomia eta erantzukizuna sustatzen ditu.
- > Kohesioa eta talde-lana sustatzen ditu: APNABlko kide izateaz ilusionatuta, konprometituta eta harro dagoen taldea lortzen du.

PORTAERAK

- Laguntzea. Ahalduntzea. Motibazioa.
- Taldearen potentzialtasuna ezagutzea eta ateratzea.
- Pertsonen eta taldeari konfiantza eta konfiantza eskaintzea.
- Komunikatzen eta transmititzen jakitea. Entzute aktiboa.
- Enpatia, malgutasuna, ulermena, errespetua eta ez epaitzea, tolerantzia, hurbiltasuna, behaketa, irisgarritasuna.

LIDERGO PERTSONALA

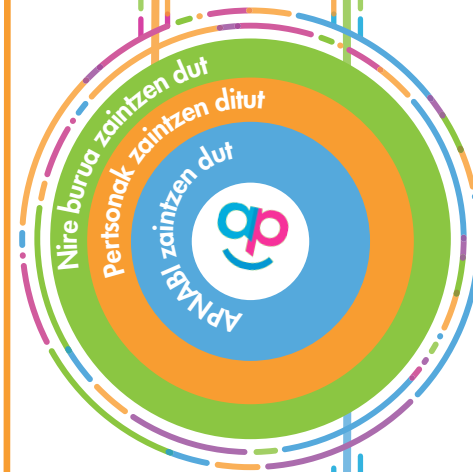
- > Ezagutza handiago batean jartzen du begirada.
- > Bere ikaskuntzaren protagonista da.
- > Bere bizitzaren oreka zaindu eta estresa kudeatzen du.

PORTAERAK

- Zintzotasuna eta koherentzia planteamenduetan.
- Gidaria, erreferentea, eredu eta adibidea da.
- Motibazioa, baikortasuna, gogoia eta ilusioa ditu.
- Ekintzailea da, ideia berritzaileak partekatzen ditu.

ERAKUNDEKO LIDERGOA

- > Apnabi osoaren hobekuntzan jartzen du arreta, proiektua zaintzen du eta helburu estrategikoak lortzen laguntzen du, balioekin koherentzian.
- > Estrategia eta urteko kudeaketa-plana hedatzen ditu.



LIDERGOA APNABIN

APNABI sortu eta 1987an lehen zuzendaritza-taldea sortu zenetik, lidergoa aldatuz joan da gure erakundean, eta hainbat mugarri lortu ditugu.

Gaur, lidergoa garatu nahi dugu, gure misioa, ikuspegia eta balioak jarraituz, APNABI 2030 Plan Estrategikoan markatutako **emaitzak lortzera** eta inplikazioa handitzera bideratuta.

Lidergo **zabaldua eta partekatua** zein **pertenentzia-zentzua** gure balioen parte dira.

APNABIn lidergoa da...

Partaide garen talde eta komunitateetan parte hartzea eta inplikatzeko, gure konpromisoak eta betebeharrak betetzeko. Proiektu komunetan, **erantzunkidetasunean** eta betebeharrak moralean sinesten dugu.

APNABiko liderra dira...

Misioarekin **konprometituta** dagoen pertsona bat, pertsonak biltzen dituen **ikuspegia** lortzeko, eta **eredugarria** dena erakundearen **balioen** eta kode etikoaren garapenean.

Beraz, **lidergo hedatuaren edo partekatuaren** kontzeptua hartzen dugu, profesional bakoitzak bere erantzukizunaren esparruan lidergoa gauzatu behar duela kontuan hartuta.

Horregatik, APNABIn lidergoa **hiru mailatan** lantzen dugu:

➤ **Lidergo pertsonala: Nire burua zaintzen dut.** Erakundeko pertsona guztiok garatu behar dugu gure erantzukizunaren esparruan, gure bizitzaren oreka zainduz eta jarrera baikorra, sutsua, berritzailea eta ilusionagarria bultzatuz. Gure garapen profesionalean eredu, eredu eta erreferente izaten saiatu behar dugu.

➤ **Lidergoa taldeetan: Beste pertsonak zaintzen ditut.** Lantaldeak gidatzen dituzten pertsonak, beren kargura pertsonak dituztenek edo koordinatu behar direnek garatu behar dute. Taldeari begiratuta, beste pertsonen potentziala lortzen, entzute aktiboa praktikatzeko eta pertsona enpatikoa, malgua eta irisgarria izaten saiatu behar da.

➤ **Erakundeko lidergoa: APNABI zaintzen dut.** Liderrek erakundearen proiektua zaindu eta helburu estrategikoak lortzen lagundu behar dute, betiere balioekin bat etorritik.



Profesional bakoitzak bere **erantzukizunaren esparruan jardun behar du lidergoan.**

LIDERGOA APNABIⁱⁿ

Dokumentu honek APNABI 20>30 Plan Estrategikoan jasotako
"Lidergoa eta zeharkako bultzada estrategikoa" helburu
estrategikoa sustatzeko egindako gidaliburu laburtzen du.
2023KO MAIATZA

Hasi zugan!

CONSAMIENTO
CRÍTICO
Flexible
reflexiva
Creatividad
Enta-Ti-Can
ORIENTACIÓN
RECURSOS