

Publica:

Asociación española
de Dirección y
desarrollo de
Personas



Tendencias en dirección y desarrollo de Personas

Boletín Digital de la División Territorial **Aragón y La Rioja**

Estrenamos

¡2019!

Palabra de mujer

Hoy conocemos a
María José Cinca

Conoce las
competencias del
**director de
recursos
humanos**

Eres un...

¿líder positivo?

Descubre las ventajas de
cultivar este estilo de
liderazgo en las
organizaciones

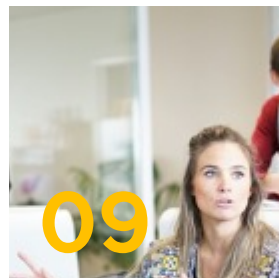
Exploramos...

Inclusión y diversidad

Preguntamos a los

jóvenes: qué opinan sobre los recursos humanos

Sumario



JÓVENES

¿Qué opinan sobre los recursos humanos?

03 Saludo del presidente

D. Miguel Egido, Presidente de Aedipe Aragón-La Rioja y Director de Comunicación en Fundación Juan Bonal nos felicita el nuevo año



PALABRA DE MUJER

05 Inclusión y *diversidad*

Incluso sabiendo que somos intrínsecamente prejuiciosos, es posible que no podamos evitarlo...

07 Líder positivo

María Josefina Peláez, Isabel Martínez y Marisa Salanova nos hablan de las ventajas de este modelo

09 Jóvenes

Varios jóvenes de diferentes disciplinas académicas y edades hablan sobre lo que opinan sobre los recursos humanos

15 Palabra de mujer

Con María José Cinca Maza

18 Director de recursos humanos

Conoce sus competencias y perfil

21 Reseñas legales

Derechos laborales digitales e importantes incrementos de cotizaciones, entre las novedades laborales para 2019

23 Bill Gates: sus 11 reglas

24 Quién es quien

Conocemos a **Jorge Maza**



D. Miguel Egido

Presidente de Aedipe Aragón-La Rioja y Director de Comunicación en Fundación Juan Bondi

Saludo del Presidente

Estimados amigos,

Comenzamos un nuevo año, lo que siempre resulta una ocasión idónea para la reevaluación de lo hecho hasta ahora y la generación de nuevos propósitos que nos impulsen hacia adelante con ilusión y haciendo buen uso del aprendizaje acumulado.

Deseo que todos y cada uno de vosotros podáis disfrutar de un año lleno de éxitos y buenos momentos, tanto en lo personal como en lo profesional, y que sigamos construyendo relaciones y una cooperación que mantenga viva nuestra asociación y su actividad. Creo que las dificultades y retos a los que nos enfrentamos en nuestro desempeño profesional hacen que el contacto con los colegas que comparten nuestras mismas vicisitudes sea algo vital. Compartir nuestras experiencias siempre es una fuente de enriquecimiento colectivo. El trabajo de todos los que formamos parte de AEDIPE, realizado con esfuerzo y ánimo, debe haceros sentir parte de un colectivo en el que os unís a otros profesionales similares a vosotros, para construir juntos y disfrutar de ese beneficio común.

Para este número, entre otros contenidos, hemos querido dirigir de nuevo nuestra atención hacia las nuevas generaciones, para escucharles y descubrir qué tienen que decir. Pueden aportar una visión fresca, libre de las rutinas a las que el día a día, después de una serie de años ejerciendo la Función, nos tiene acostumbrados. Quizá, entre sus ideas podamos encontrar puntos que iluminen nuestra creatividad, nos hagan pensar de un modo diferente y alcanzar perspectivas alternativas que nos ayuden a trazar nuevos caminos. Nunca se sabe dónde puede estar el germen de esa gran idea que, en ocasiones, nos hace falta.

Además, hemos analizado qué convierte a un líder en positivo y hemos revisado las competencias de un director de Recursos Humanos. Confío en que el trabajo que encierran estas páginas os ofrezca un espacio de interés para la reflexión y para vuestro desempeño diario.

Recibid un afectuoso saludo, con mis mejores deseos para el año que comienza.

thinking
people

"lo importante son las personas"

EXPERTOS EN RECURSOS HUMANOS

SELECCIÓN DE PERSONAL Y EXECUTIVE SEARCH

Desde 2.005, **1.900** Procesos de Selección y más de **30.000** Candidatos registrados

FORMACIÓN CORPORATIVA

Desde 2.005, **150.000** Horas de Formación y más de **3.500** Acciones Formativas

DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Proyectos a medida de Evaluación de Desempeño, Sistemas de Retribuciones, Mejora Organizativa, Comunicación Interna, Clima Organizativo, Potencial Humano, Competencias Profesionales, Compromiso del Empleado,...

SOFTWARE DE RECURSOS HUMANOS

Aplicaciones web especializadas: Gestión Salarial, Evaluación Desempeño y Dirección por Objetivos.

OTROS SERVICIOS RRHH

Cursos Online, Planes de Igualdad, Coaching, Recolocación y Outplacement,...

SECTORES DE REFERENCIA

- Automoción
- Alimentación y Gran Consumo
- Ingeniería e Industrial
- Distribución
- Servicios en General
- Sector Público

C/ Marqués de Lazán, 4 - Zaragoza

976 483 575

info@thinkingpeople.es

www.thinkingpeople.es

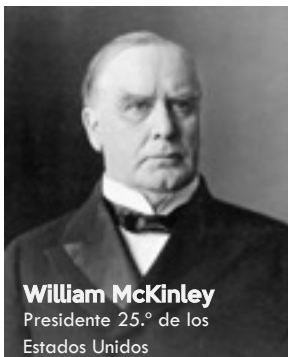


Inclusión y diversidad

Considere esto: Menos del 15% de los hombres norteamericanos mide más de 1,83 m de altura, sin embargo el 60% de los Consejeros Delegados de las corporaciones miden más de 1,83 m de altura. Menos del 4% de los hombres norteamericanos mide más de 1,88 m, sin embargo más del 36% de los Consejeros Delegados de las corporaciones mide más 1,88 m.

¿Por qué sucede esto?

Es claro que el Consejo de Administración de una corporación, cuando inicia la búsqueda de un Consejero Delegado, no envía un mensaje del estilo “consíganos un hombre alto”, y sin embargo los números hablan por sí mismos. Existen patrones similares en los generales y almirantes en las fuerzas armadas, e incluso en el caso de los presidentes de los Estados Unidos. El último presidente electo cuya estatura estaba por debajo de la estatura media fue William McKinley en 1896, y era “ridiculizado por la prensa, que lo llamaba ‘un niño pequeño’”.



Parece no solo injusto sino aparentemente absurdo elegir a un Consejero Delegado debido a su altura, de la misma forma que es injusto y absurdo dar a los empleados evaluaciones de desempeño más bajas solamente porque tienen sobrepeso, o tratar a una misma persona de manera diferente debido a su vestimenta, o incluso darles la palabra más frecuentemente a los niños que a las niñas cuando levanten la mano en la escuela. Pero lo hacemos. Independientemente de donde vivamos, cada día tomamos decisiones en favor de un grupo, y en detrimento de otros. Todas estas cosas suceden continuamente, y son tan solo una pequeña muestra de los cientos de modos en que tomamos decisiones, sin incluso darnos cuenta de ello.

Últimamente, el **concepto de prejuicio inconsciente** o “**prejuicio oculto**” se ha convertido en un concepto relevante porque la dinámica de la diversidad está cambiando a medida que ingresamos en el siglo XXI. Las empresas deben responder a este cambio para mantener su competitividad.

Sin embargo, el paradigma tradicional asume por lo general que los patrones de conducta discriminatoria en las organizaciones son conscientes; que las personas que tienen mayores conocimientos y saben más son las que hacen lo correcto y que aquellas que no saben, son las que tienen prejuicios. Como resultado de esto, hemos desarrollado un paradigma de

diversidad que define a las personas como “buenas personas o malas personas”, y la creencia de que las buenas personas no tienen prejuicios sino que son integradoras, y que las malas personas son las que tienen prejuicios.

Pero que pasaría si en la mayoría de las ocasiones, **¿la mayoría de las personas toman decisiones que discriminan a un grupo en favor de otro, sin darse cuenta de que lo están haciendo?** Prácticamente todos y cada uno de nosotros tenemos prejuicios hacia algo, hacia alguien o hacia un grupo. Estos prejuicios inconscientes están fuertemente arraigados en nosotros. La manera fundamental en que vemos y entendemos el mundo está influenciada por ellos, y tomamos decisiones inconscientes sobre los demás en base quien a nos hace sentirnos seguros, a la simpatía, a quien nos parece valioso y competente.

Los científicos calculan que estamos expuestos a nada menos que a 11 millones de piezas de información en cada momento, pero nuestros cerebros solo pueden procesar funcionalmente alrededor de 40. Por lo tanto ¿Cómo filtramos el resto? ¿Cómo podemos mantener una conversación con un amigo en medio de miles de personas en un concierto de rock? Lo hacemos desarrollando una lente perceptual que filtra ciertas cosas y deja entrar otras, dependiendo de ciertas percepciones, interpretaciones, preferencias y, sí, prejuicios que hemos adoptado durante toda nuestra vida.

Inclusión y diversidad

Mire la imagen de las dos mesas y determine cual es más grande. ¿O son del mismo tamaño?



De hecho, ambas son idénticas. Usted puede decir que esto es sólo una ilusión óptica, pero sería más exacto describirla como una ilusión cognitiva, porque la ilusión no es creada por nuestros ojos, sino por nuestro cerebro

“Dado que generalmente no tenemos consciencia de que imponemos una interpretación perceptual en el estímulo, generalmente no tenemos consciencia de que nuestra experiencia tiene un aspecto ilusorio”

Cuando miramos una imagen, sin tener motivo alguno para suponer que hay en juego una ilusión, ni siquiera consideramos que podríamos estar viendo algo diferente a lo que está obviamente delante de nuestros ojos. El problema no es lo que está delante de nuestros ojos.

Hacemos suposiciones y tomamos determinaciones acerca de lo que es real en cada momento de cada día. Ordenamos esos 11 millones de piezas de información, vemos lo que queremos ver y creemos que vemos lo que es real. Sólo ocasionalmente nos damos cuenta de qué lo subjetivas que son esas determinaciones, y hasta qué punto recibimos el impacto no de lo que está frente a nosotros sino de lo que interpretamos que está frente a nosotros, visto a través de nuestra lente sobre el mundo.

El desafío es que incluso sabiendo que somos intrínsecamente prejuiciosos, es posible que no podamos evitarlo.

Nuestra percepción, en otras palabras, está tan enterrada en nuestra “maquinaria subyacente”, en nuestro inconsciente, que incluso sabiendo que está allí se hace difícil, o imposible, ver su impacto en nuestro pensamiento o en lo que vemos como real.

Ahora, si todo esto se trata de una tonta ilusión acerca de una mesa, entonces ¿a quién le importa realmente? Pero ¿qué pasa si eso determinara si usted contratará o no al candidato más calificado para un trabajo? ¿O si le dará a un empleado una revisión justa del desempeño? ¿O si le hace ignorar una gran idea? En lo que concierne a la diversidad, los prejuicios inconscientes crean cientos de circunstancias aparentemente irracionales cada día en las que las personas hacen elecciones que parecen no tener sentido. Pero es importante reconocer que el concepto de prejuicio inconsciente se aplica a todos nosotros.

Por lo tanto, cuanto más exploremos y reflexionemos acerca de los prejuicios inconscientes y cuanto más dispuestos estemos a aceptar e incluir a otros con opiniones diferentes a las nuestras, más podremos mejorar nuestra capacidad de resolución de problemas y toma de decisiones capacidades y por lo tanto nuestro empresa.

El resultado final, es que la inclusión y la diversidad tienen sentido para la empresa

¿Líder positivo?

Descubre las ventajas de cultivar este estilo de liderazgo en las organizaciones

Actualmente vivimos en lo que muchos líderes globales se refieren como tiempos "VUCA" - épocas caracterizadas por Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad (Levey y Levey, 2014). Este contexto pone en evidencia la necesidad de desarrollar líderes que sean capaces de hacer cumplir los objetivos organizacionales con efectividad, al mismo tiempo que se preocupen no solo de reducir el malestar y el estrés, sino de aumentar los niveles de bienestar en sus trabajadores.

Tú como líder has reflexionado sobre temas tales como: ¿cómo gestiono el clima emocional de mis colaboradores? ¿De qué manera mi organización logra incrementar sus niveles de bienestar? ¿Con qué herramientas cuento para ello?

La investigación realizada en el campo de la Psicología Organizacional Positiva (POP), ha puesto de manifiesto que uno de los factores más favorecedores para el desarrollo del bienestar y salud psicosocial en las organizaciones, son los estilos de liderazgo positivos (Salanova, 2008). Un líder positivo es aquel que centra su atención en lo que está bien, en potenciar fortalezas personales, motivaciones y capacidades, facilitando un rendimiento excelente y fomentando la virtuosidad (Cameron, 2012).

Hay diferentes estilos de liderazgo bien conocidos por la ciencia, que contienen características positivas, como el líder Positivo, el



Transformacional o el Auténtico. Desde la Psicología Positiva del Coaching, está surgiendo un nuevo estilo de liderazgo positivo: el **Líder-Coach**. Este líder es aquel que gestiona a sus colaboradores y equipos de trabajo valorando el clima emocional y generando un clima de confianza para trabajar, entabla conversaciones one-to-one en las que escucha activa, empática y compasivamente y realiza preguntas poderosas invitando a la reflexión y a la acción. El Líder-Coach facilita un máximo desarrollo y desempeño extraordinario brindando feedback positivo, fomentando el

uso y desarrollo de fortalezas personales y acompañando en la planificación y consecución de objetivos que son valiosos para sus colaboradores (Peláez, Martínez y Salanova, en preparación).

Cada vez más, las organizaciones están invirtiendo en el desarrollo de estas habilidades y competencias de coaching en sus directivos ya que se considera dicho entrenamiento como un factor importante para fomentar el *engagement*, bienestar y desempeño en los colaboradores (Ellingey, Ellinger, y Keller, 2003; Grant, 2007; Grant y Cavanagh, 2007).

¿Líder positivo?

Descubre las ventajas de cultivar este estilo de liderazgo en las organizaciones

¿Por qué es importante percibir el trabajo de una manera más positiva? La tesis del Happy & Productive Worker (H&PW; Empleado Feliz y Productivo; Wright y Cropanzano, 2000) pone en evidencia que los trabajadores más felices son más productivos, es decir, exhiben un mayor desempeño que aquellos menos felices. De esta manera resulta ser una ventaja competitiva para las organizaciones, el cultivar el desarrollo de estilos de liderazgo positivos, siendo estos una de las bases del H&PW.

Completando el siguiente cuestionario (https://es.surveymonkey.com/r/Cuestionario_Lider_Positivo) podrás conocer cuál es el estilo de liderazgo positivo que más se relaciona con el bienestar, engagement y desempeño en el trabajo entre los puestos directivos y mandos intermedios de diferentes sectores socioeconómicos a nivel nacional. Además podrás saber cómo te posicionas tú respecto a tu estilo de liderazgo con el resto de participantes en el estudio. De esta manera estarás aportando a la ciencia y al mundo de las organizaciones, ya que al conocer los estilos de liderazgo con impacto más positivo, se podrán proponer prácticas de RRHH e implementar estrategias de intervención que fomenten estos estilos de liderazgo saludables en las organizaciones.

Los resultados generales de las encuestas se presentarán en el 51º Congreso de AEDIPE (Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas), el día 20 de octubre, durante la conferencia de la experta en liderazgo positivo, la Dra. Marisa Salanova. Para aquellos que no asistan al congreso, tendrán a su disposición el informe con los resultados generales presentados ese día.

El tiempo aproximado para completar el cuestionario es de 20 minutos, con lo cual será necesario dedicarle un espacio de atención plena y concentración.

Tienes tiempo de realizarlo hasta el día 10 de octubre a las 23:55 horas. A partir de ese momento se cerrará el cuestionario y perderás esta valiosa oportunidad.

Haz Clic en este link para completar el cuestionario:

[Cuestionario líder positivo](#)

¡Muchas gracias!

María Salanova

Catedrática
universitaria.
Directora equipo
WANT

Isabel Martínez

Doctora en Psicología

Josefina Pelaez

Investigadora

**Equipo de investigación
WANT (www.want.uji.es) –
Prevención Psicosocial y
Organizaciones Saludables,
Universitat Jaume I, España.**



Equipo de Investigación - WANT
Prevención Psicosocial
y Organizaciones Saludables

jóvenes: qué opinan sobre los recursos humanos

1

¿Cuál crees que es la misión de un departamento de Personas o del profesional que se ocupa de esta materia?

Estudios: derecho

Edad: 23

Gestionar el personal, adecuando los recursos humanos con las necesidades de la empresa

Estudios: Relaciones Laborales

Edad: 23

Orientación a las personas no solo con el objetivo de mejorar la productividad sino también de crear un equipo de trabajo, dentro de la organización, que se encuentre satisfecho, el objetivo es atraer, retener y motivar al personal.

Estudios: Grado en Administración y Dirección de empresas

Edad: 23 años

Gestionar a las personas que ocupan la organización.

Estudios: Grado en Psicología

Edad: 28 años

Gestionar e impulsar el desarrollo de personas, favoreciendo a su vez un clima laboral positivo y promoviendo la mejora continua, en consonancia con los valores y cultura de la organización.

A mi modo de ver la función principal del área de Recursos Humanos es velar para que los miembros sean tratados equitativamente dentro de los procesos en los que se les involucre, y que sus necesidades sean alineadas con las del negocio.

Responsabilizarse de la gestión del dept, proceso de nominas, altas-bajas, entrevistas...e integración en la empresa (proceso de bienvenida, acogida)

Estudios: Grado en Derecho + Posgrado Orientación Laboral

Edad: 26

Estudios: SUPERIORES

Edad: 28

jóvenes: qué opinan sobre los recursos humanos

2

¿De qué temas se debe ocupar un departamento de gestión de personas?

Estudios: derecho

Edad: 23

Selección, formación, asesoría laboral, gestión de nóminas y ss..

Organización y planificación del personal, reclutamiento, selección, planes de carrera y promoción profesional, formación, evaluación del desempeño y control del personal, clima y satisfacción laboral.

Estudios: Grado en Derecho + Posgrado Orientación Laboral

Edad: 26

Estudios: Relaciones Laborales

Edad: 23

Selección, comunicación y formación al personal, tramitación despidos, definición de puestos y perfiles, formalización de contratos, gestión de nóminas y seguros sociales Gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad y Control de absentismo.

Clima laboral, comunicación igualitaria entre empleados y mandos intermedios..

Estudios: SUPERIORES

Edad: 28

Estudios: Grado en Administración y Dirección de empresas

Edad: 23 años

Desde los más clásicos como puede ser la gestión del personal: nóminas, seguridad social, etc. A los más novedosos y que más tienen que ver con el desarrollo del personal: promoción interna, gestión por competencias, etc.

Estudios: Grado en Psicología

Edad: 28 años

Selección de personal. Gestión de la diversidad. Formación y desarrollo de personas. Fomentar un clima laboral positivo. Administración de personal. Innovación.

jóvenes: qué opinan sobre los recursos humanos

3

¿Qué es lo que más te preocupa de tu futuro en relación con los recursos humanos y por ende de tu profesión?

Estudios: derecho

Edad: 23

La implantación de nuevos procesos tecnológicos que sustuyan a las personas y la externalización de los rrhh

Ahora mismo no sabría contestar muy bien esta pregunta. Pero supongo que, actualmente lo que más me preocupa es poder posteriormente desarrollarme tanto profesional como personalmente en una empresa y poder aplicar todo lo aprendido en el máster en mi día a día.

Estudios: Grado en Derecho + Posgrado Orientación Laboral

Edad: 26

Estudios: Relaciones Laborales

Edad: 23

La estabilidad y flexibilidad en el trabajo es muy importante, también el contar con un buen ambiente de trabajo. Más concretamente, me preocupa el no saber como llevar situación como comunicación de despidos.

Automatización de procesos lo que conlleva la pérdida del contacto con el empleado

Estudios: SUPERIORES

Edad: 28

Estudios: Grado en Administración y Dirección de empresas

Edad: 23 años

La digitalización de todos los procesos y de quedarte obsoleto en ciertas competencias que necesiten para el desarrollo de tu profesión.

Estudios: Grado en Psicología

Edad: 28 años

Conseguir el compromiso de las nuevas generaciones con la organización.

Poder conciliar y gestionar la diversidad de personas (origen étnico, género, discapacidad, creencias...), debido a la ampliación de mercado producida por los avances en tecnologías de la información.

En relación con el anterior punto, ser capaz de generar un ambiente de trabajo óptimo.

jóvenes: qué opinan sobre los recursos humanos

4

¿en qué tipo de empresas te ves trabajando dentro de 5 años?

Estudios: derecho

Edad: 23

Multinacional

No me lo he planteado todavía. Gracias al máster estoy descubriendo que tipo de áreas me gustan más de los RRHH y tengo totalmente descartada el área de administración de los rrhh. Sin embargo, me gusta mucho todo el tema de formación, orientación laboral, selección, planes de carrera y promoción.

Estudios: Grado en Derecho + Posgrado Orientación Laboral

Edad: 26

Estudios: Relaciones Laborales

Edad: 23

En una empresa ya sea grande o pequeña, o de trabajo temporal, pero realizando labores de selección, formación, definición de puestos, no me importaría realizar nóminas, contratos, permisos, vacaciones...

Estudios: Grado en Administración y Dirección de empresas

Edad: 23 años

No tengo ninguna ahora mismo de donde estaré. Más que en una empresa grande, me gustaría estar en una empresa que el clima sea bueno ya que para mí es importante y sentirme que se valora mi trabajo.

Administración General del Estado

Estudios: SUPERIORES

Edad: 28

Estudios: Grado en Psicología

Edad: 28 años

En pequeñas empresas, empresas de trabajo temporal, consultorías de RRHH...

jóvenes: qué opinan sobre los recursos humanos

5

¿alguna idea loca para modernizar la gestión de personas?

Estudios: derecho

Edad: 23

RRHH como pilar fundamental para las empresas (no es una idea loca)

Seguir apostando por la gestión por competencias, sobre todo en lo relativo hacia competencias digitales que es hacia donde va el mercado laboral.

Estudios: Grado en Derecho + Posgrado Orientación Laboral

Edad: 26

Estudios: Relaciones Laborales

Edad: 23

Ninguna

Estudios: Grado en Administración y Dirección de empresas

Edad: 23 años

Ahora mismo, no.

Ninguna

Estudios: SUPERIORES

Edad: 28

Estudios: Grado en Psicología

Edad: 28 años

En pequeñas empresas, empresas de trabajo temporal, consultorías de RRHH...

+25 años
impulsando
tus desafíos
en Aragón

formando profesionales globales
para la empresa y el marketing.
Fomentando el emprendimiento
y la economía digital.

30+ YEARS TRAINING
MBAs

Executive MBA
Impartido en español

MASTERS
PROGRAMAS SUPERIORES

Máster en Dirección
de Marketing y
Gestión Comercial

Master in International
Trade & Business

Master in Business
Management

Programa Superior
en Dirección
de Ventas
(Blended learning)

Programa Superior de
Liderazgo y Coaching

**ECONOMÍA
DIGITAL** ICEND

Máster en
Marketing Digital

Programa Superior
de Marketing Digital

EXECUTIVE
EDUCATION

Programa Moncayo:
Escuela de Mandos

Programa Superior de
Project Management

Programa Superior de
Key Account Manager



+60.000
ANTIGUOS ALUMNOS



93% TASA
MEDIA DE
EMPLEO



+125 ACUERDOS EN
+40 PAÍSES CON UNIVERSIDADES
NACIONALES E INTERNACIONALES



+2.500
CONVENIOS
CON EMPRESAS



+150 PROYECTOS
IN COMPANY



POSICIONES DESTACADAS EN LOS
RANKINGS EMPRESARIALES Y
DEL SECTOR



+10.000 ALUMNOS FORMADOS
EN ECONOMÍA DIGITAL

ESIC ZARAGOZA

Via Ibérica, 28-34

976 35 07 14 | info.zaragoza@esic.edu

www.esic.edu/zaragoza

ESIC
BUSINESS & MARKETING SCHOOL

Transformando personas

Palabra de mujer

Tendencias
en dirección y desarrollo de
Personas

**María José
Cinca Maza**

Directora de RRHH y PRL en
Mondo Ibérica S.A.



Sobre María José

Su experiencia profesional

Directora de RRHH y PRL en Mondo Ibérica S.A.

Experiencia en la gestión de personas en el entorno empresarial de diferentes sectores, construcción, metal, textil, reciclaje...

Coach ejecutiva.

Miembro de la Junta Directiva de AECOP Aragón, y socia de Directivas de Aragón y AEDIPE.(Asociación Española de Dirección y Desarrollo de personas)

Y sobre su formación

Graduado Social, Universidad de Zaragoza

Master en RRHH

Técnico Superior en PRL (3 especialidades)

Practitioner en PLN (Certificado Internacional ITA)

Coach certificada por AECOP (Asociación de Coaching Ejecutivo y organizativo)

Capacitación en Inteligencia Emocional N.1

¿Cuántos años llevas en la función?

La verdad que ya van siendo muchos años... ¡Más de 20!

¿Por qué te dedicas a esta función?

Me considero una apasionada del género humano, me encantan las personas, su potencial y su desarrollo en las organizaciones.

¿Cómo fueron tus inicios?

Comencé haciendo prácticas en una Empresa de Trabajo Temporal (E.T.T.) donde aprendí mucho en cuanto la capacidad de trabajo y a resolver situaciones en tiempo record.

Fue una forma de poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos durante la carrera.

¿Cuáles crees que son las principales cualidades o habilidades que tiene que tener un profesional para tener éxito en la función?

A parte de los conocimientos teóricos que te aportan las titulaciones, de conocer la organización en la que trabajas, sus estrategias y objetivos -y de estar alineado con estos-, es fundamental ser un buen líder, empático, con grandes

habilidades sociales y de comunicación, saber gestionar el talento, trabajar en equipo, gestionar conflictos, capacidad de negociación, capacidad de análisis... (Y seguro que me dejo alguna importante)

Palabra de mujer

Tendencias
en dirección y desarrollo de
Personas

María José Cinca Maza

Directora de RRHH y PRL en
Mondo Ibérica S.A.

¿Cuál ha sido tu peor recuerdo o momento como profesional de esta función?

Lo peor un Expediente de Regulación de Empleo-ERE de Extinción. Creo que lo más complicado es llevar a cabo decisiones que sabes que afectan a personas y a sus familias.

¿Y el mejor, alguno que recuerdes con especial alegría o satisfacción?

Todo aquello relacionado con el trato personal. Es muy reconfortante, por ejemplo proveer orientación a los nuevos empleados o ayudar a los trabajadores ya existentes a desarrollar sus carreras.

Ahora que estamos inmersos en los Planes de Igualdad, etc.... ¿te has encontrado en tu carrera o desarrollo profesional con alguna dificultad añadida por ser mujer?

Personalmente no me he encontrado con dificultades añadidas, aunque, es cierto que los datos avalan que la mujer, a lo largo de la historia, se ha enfrentado a muchos obstáculos: desde la dificultad para ingresar en el mercado laboral hasta, hoy en día, la diferencia salarial, la dificultad de conciliación de la vida laboral o familiar o la ruptura del famoso "techo de cristal".

Esto se está trabajando desde diferentes colectivos, asociaciones, organismo oficiales e, incluso, desde las propias empresas.

Por ejemplo desde la asociación Directivas de Aragón, a la que pertenezco, se trabaja para promover el acceso de la mujer a cargos de responsabilidad en empresas e instituciones y por la visibilización de estas.

En definitiva, aunque yo haya tenido la suerte de no encontrar impedimentos en mi carrera creo necesario que se siga trabajando para que todas las mujeres tengan la misma oportunidad y se vele por la igualdad.

¿Qué tienen o pueden tener las mujeres en el ámbito profesional que sea diferente a un hombre? Si crees que hay algo.....

No creo que las mujeres por ser mujeres tengamos algo diferente, yo creo que todos somos diferentes por lo que debemos observar quién puede desarrollar un trabajo, por unas competencias determinadas, independientemente de que sea mujer u hombre. En definitiva se trata de buscar al candidato "perfecto".

Mientras existan personas en las empresas existirá la función de Recursos Humanos o gestión de personas??

Sin duda!, detrás de cada avance de cada innovación están las personas y siempre habrá que interactuar y gestionar las relaciones entre ellos y su desarrollo profesional.

Si los CEOs siempre dicen que lo que hace diferentes a las empresas son las personas, porque son de lo primero que recortamos cuando las cosas van mal??

No creo que sea lo primero que se recorta, diría, por experiencia, que es más bien lo último. Antes de llegar a la decisión de cesar personal se han tenido que tomar otras medidas de ajustes y de control de gastos en las organizaciones.

Las nuevas tecnologías, nos han hecho cambiar muchas cosas en selección, en comunicación, en desarrollo... pero ¿no crees que estamos que nos está alejando en la relación personal?

Cada día decimos másya te puse un mail.....

Es cierto que las nuevas tecnologías han sido un avance en cuanto a gestión y comunicación pero está en nuestra mano que estas no remplacen las relaciones personales.

Debemos seguir potenciando esas relaciones interpersonales incluso de formas diferentes a las que se venía haciendo hasta ahora para que ese contacto siga existiendo. Adaptarse a los cambios que van surgiendo en las organizaciones sin dejar a un lado el componente humano y emocional de las personas.

Cómo ves el futuro de la función??? Si crees que hay un futuro... (risas)

Futuro hay y mucho...¡¡eso espero!! -(risas)- Lo que hay que hacer es adaptarse a los cambios y lograr que la Dirección de RRHH cobre un papel estratégico y fundamental en las organizaciones; ayudando a incrementar la productividad y eficiencia, realizando una gestión del talento más eficaz y potenciando el compromiso y la vinculación del personal con la estrategia y objetivos de la organización.

Para acabar, ¿algo más que añadir??

Muchas gracias ;)

Gracias a ti

María José

ESPECIALISTAS EN TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL Y PERSONAS



PROGRAMAS

PROGRAMA AVANZADO DPD/DPO. FORMACIÓN ONLINE AEC

Del 14 de enero al 8 de mayo de 2019.
Formación online. Organiza: Asociación Española para la Calidad (AEC).

PROGRAMA. MINDFULNESS Y GESTIÓN DEL ESTRÉS PARA LA EMPRESA

Javier García Campayo. Director Máster Mindfulness Universidad de Zaragoza. Virginia Gasión. Executive Coach especializada en estrés laboral y Mindfulness.

Del 8 de febrero al 12 de abril de 2019.
Viernes, de 8.15 a 10.30 h.

ADVANCED MANAGEMENT PROGRAM. AMP 2019

Del 14 de febrero al 20 de junio de 2019.
Jueves, de 9 a 19 h.
Organiza: IE Business School.

PROGRAMA SUPERIOR EN CONTROL DE GESTIÓN Y ESTRATEGIA

Preparación del Chartered Controller Analyst®.
Del 15 de febrero al 26 de octubre de 2019.
Viernes, de 16 a 21 h. Sábado, de 9 a 14 h.
Según calendario.
Colabora: Colegio de Economistas de Aragón.

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN Y ORATORIA: APRENDE A COMUNICAR/TE

Nuria Sáez. Trainer en Programación Neurolingüística (PNL), y Master Practitioner certificada por la AEPNL (Asociación Española de PNL).
Del 20 de febrero al 9 de mayo de 2019.
Miércoles y jueves, de 16 a 21 h.

PROGRAMA SUPERIOR DPD/DPO. FORMACIÓN ONLINE AEC

Del 27 de febrero al 31 de julio de 2019.
Formación online. Organiza: Asociación Española para la Calidad (AEC).

PROGRAMA DE LIDERAZGO Y TRANSFORMACIÓN ESTRATÉGICA

Óscar Martínez. Titulado Universitario Especialista en Dirección y Auditoría de Calidad por la Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI. Nuria Sáez. Socia Fundadora InCrescendo Nuria Sáez Escuela.

Del 8 de marzo al 21 de junio de 2019.
Viernes, de 9.30 a 19 h.

Coordinación: InCrescendo Nuria Sáez Escuela.

PROGRAMA DE HABILIDADES Y TÉCNICAS PARA MANDOS MEDIOS

Carlos Martínez Soler. Coach certificado por la ICF (International Coach Federation). Rut Roncal. Licenciada en Psicología. Master en Dirección y Gestión de RR.HH

13 de marzo, 10 de abril, 8 de mayo y 5 de junio de 2019.

Miércoles, de 9 a 18.30 h.

En colaboración con CEGOS.

Director de recursos humanos

Conoce sus competencias y perfil

Co-definir e implantar la estrategia de la empresa, requiere bastante más que tener los conocimientos técnicos requeridos tradicionalmente a los directivos de RRHH. El presidente de una gran Cia. Multinacional decía *“lo primero que le pido al dtor. De RR.HH. Es que sea una persona con capacidad de gerencia, que entienda el negocio. No que conozca la legislación laboral eso lo doy por supuesto”*.

Es imprescindible que el dtor. RR.HH. Entienda a fondo las claves del negocio, lo que implica que tenga visión estratégica y que conozca el entorno y el sector, y comprender el funcionamiento de la organización, y los problemas a los que se enfrentan cada uno de los directores de línea.

El dtor de RRHH, deberá conocer y entender las dinámicas del negocio en el opera su empresa y las fuerzas que delimitan su posición en el sector. Sino es así sus opiniones no serán tenidas en cuenta durante el proceso de planificación de la estrategia. Sus conocimientos deberán ser equiparables a los de los otros miembros del comité de dirección. Habrá que entender como inciden los temas de RRHH en el funcionamiento habitual de la organización y del negocio, para evitar desajustes como consecuencia de que la dirección de personas no esté intrínsecamente ligada al proceso de definición e implantación de la estrategia.

Hay que romper con el mito de la torre de marfil, de los dptos de RRHH. Será conveniente, incluso una rotación interna por distintos departamentos para adquirir una visión más rica y diferente de la organización.

Para tener una actuación de socio en línea, será necesario tener conocimiento diario de la línea y sus problemas.

Los directivos de RRHH, de hoy deben tener competencias directivas y de gestión empresarial del mismo nivel que cualquier otro directivo del comité de dirección.

Para lograr la plena integración de RRHH en la estrategia y misión de la organización, su dtor deberá prever las consecuencias de las actuaciones de su área en la cuenta de resultados de la empresa.

La competencia más importante del dtor de RRHH es que tenga sentido gerencial, es decir, que entienda que va a ser de una parte del negocio y, por tanto, tiene que tomar decisiones y tiene que proponer soluciones arriba. Igual que el gerente de cualquier otra área.

COMPETENCIAS DE LOS DIRECTORES DE LINEA

DIRECTIVAS

Conocimiento del entorno
Conocimiento de la organización
Competencias directivo-gerenciales
Dominio de las herramientas de gestión

PERSONALES

Capacidad de análisis y toma de decisiones
Proactividad y creatividad
Persuasión y capacidad de influencia

COMPETENCIAS DE DIRECTOR DE RRHH.

DIRECTIVAS

Conocimiento inter-funcional de la organización.
Asesor y consultor en el funcionamiento del equipo directivo.
Competencias para dirigir su propio departamento.
Empleo adecuado de las técnicas de planificación y gestión.

PERSONALES

Impulsor de los otros directivos en la responsabilidad genérica de RRHH.
Sensibilidad hacia las personas.
Saber escuchar.

Director de recursos humanos

Conoce sus competencias y perfil

PERFIL COMPETENCIAL DEL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS VISTO DESDE LA ALTA DIRECCIÓN

PAPEL DE SOCIO ESTRATEGICO

COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Conocimiento del sector y entorno.
Conocimiento del negocio.
Conocimiento inter-funcional de la organización.
Dominio de las herramientas de gestión y técnicas de planificación.
Consultor del equipo directivo.
Capacidad de dirección del dpto.

COMPETENCIAS PERSONALES

Análisis y toma de decisiones.
Liderazgo pro-actividad y creatividad.
Exigencia, persuasión y negociación con la línea.
Sensibilidad hacia las personas.

PAPEL DE VALEDOR DE LA CULTURA

COMPETENCIAS PERSONALES

Liderazgo y capacidad de comunicación.
Capacidad de negociación
Sensibilidad humana.
Legitimidad y credibilidad
Buena capacidad de transmisión.

COMPETENCIAS FUNCIONALES

Formación para la culturizar.
Selección
Formación.
Desarrollo de carreras.
Gestión de la diversidad.

PAPEL DE SOCIO TECNICO ESPECIALISTA

COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Alineamiento de las prácticas con la estrategia.
Dirección de la transferencia a la línea.
Diseño, implementación y control de sistemas.

COMPETENCIAS FUNCIONALES

Sistemas de compensación.
Gestión del desempeño y desarrollo personal.
Atracción y retención del talento.
Gestión de la diversidad.
Dirección pro-activa de las relaciones laborales.

El Presidente de una gran empresa de automoción que opera en España decía:

"A mi me preocupan más las cualidades personales, de líder, mucho más que lo técnico. Una selección te la puede hacer una consultora externa.....Yo soy de los que piensa que un director de fabricación puede ser un día un excelente director de recursos humanos, pero también a la inversa. Hay que evitar que la gente de recursos humanos esté en una urna de cristal."

El director de recursos humanos, debe tener una serie de conocimientos y competencias comunes a todas las funciones directivas, no deben sustituir a sus conocimientos de su función, sino que le enriquecerán y le completarán.

Un alto directivo decía: ***"Yo creo que un hombre de recursos humanos debe ser un generalista, le viene mejor un master generalista que uno de recursos humanos"***.

Director de recursos humanos

Conoce sus competencias y perfil

EL DIRECTOR DE RRHH COMO VALEDOR DE LA CULTURA, LOS VALORES Y LA MISION

Sus competencias necesarias

El desempeño de la función, requiere un conjunto de competencias entre las que la comunicación, la capacidad de negociación (entendida como habilidad para convencer y resolver problemas a través del diálogo), la credibilidad profesional y personal son las más destacadas.

La **comunicación** aparece como una competencia muy ligada a la negociación. Se trata de evitar conflictos y resolver problemas de forma casi diplomática, pero haciendo lo que se ha de hacer.

Por lo tanto cuando hablamos de comunicación no nos referimos tal solo ha transmitir información, sino a la habilidad de inculcar unos modos concretos de operar. Transmitir porque se hacen las cosas y las razones para que se hagan de esa manera concreta.

La prueba de que algo se ha transmitido bien, es que aquella persona a la que se ha comunicado algo es capaz de transmitir el mismo mensaje de forma adecuada.

Ser director de RRHH o es fácil o es imposible

-Anónimo

Uno de los papeles fundamentales del dtor de rrhh, será su papel de valedor y transmisor de la cultura de la empresa, la misión y los valores. Se espera de él que sea capaz de aportar valor a la definición de esa cultura, y sobre todo, que desarrolle los mecanismos necesarios para asegurar su adecuada comunicación.

Podemos diferenciar tres planos en la cultura de empresa. El más profundo sobre la concepción de persona que se tiene, los valores inconscientes sobre el ser humano, un segundo plano que sería el de la cultura que se denomina los ritos de la empresa, sus formas tradicionales de actuar y un tercero que sería el de los comportamientos observables.

La incidencia de la cultura de la empresa es total en el modo de operar la empresa, un ejemplo son las empresas de consumo y servicios profesionales, ya que esa cultura trasciende a sus productos y servicios.

RRHH ha de supervisar como principal agente, junto a la dirección, de la comunicación de la cultura.

RESEÑAS LEGALES

Derechos laborales digitales e importantes incrementos de cotizaciones, entre las novedades laborales para 2019

POR GARRIGUES

El mes de diciembre de 2018 y los primeros días de enero de 2019 han sido especialmente prolíficos en lo que a novedades laborales se refiere. Algunas de ellas han quedado eclipsadas y pasado prácticamente inadvertidas, sin que se les haya prestado la atención que merecen.

La lectura de esta publicación permite estar totalmente actualizado de las novedades laborales más relevantes del último mes y medio (para más información, accede a los enlaces).

1

[La Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de protección de datos personales y garantía de los derechos digitales](#) reconoce el derecho a la intimidad de los trabajadores en el uso de dispositivos digitales. Se autoriza a la empresa, siempre que ésta haya establecido previamente los criterios de utilización con la participación de los representantes de los trabajadores y el conocimiento de estos últimos, a que acceda al contenido de los dispositivos a los efectos de controlar el cumplimiento de las obligaciones laborales y de garantizar la integridad de dichos dispositivos.

Esta ley introduce por primera vez el derecho a la desconexión digital, que se sujetará a lo establecido en la negociación colectiva o en acuerdo con los representantes de los trabajadores, y que deberá concretarse en una política interna elaborada previa audiencia a los representantes de los trabajadores, en la que se definirán las modalidades del ejercicio del derecho a la desconexión y las acciones de formación y sensibilización sobre un uso razonable de las herramientas tecnológicas. La ley también regula el derecho a la intimidad del trabajador ante la utilización de sistemas de geolocalización en el ámbito laboral y frente al uso de dispositivos de videovigilancia y de grabación del sonido en el lugar de trabajo, así como el acceso a los sistemas de información de denuncias internas (whistleblowing) cuando puedan adoptarse medidas disciplinarias.



2

[El Real Decreto-ley 20/2018, de 7 de diciembre, de medidas urgentes para el impulso de la competitividad económica en el sector de la industria y el comercio en España](#) permite que la industria manufacturera aplique la regulación de la jubilación parcial vigente hasta la Ley 27/2011, bajo el cumplimiento de determinados requisitos. Asimismo, la norma prevé que las condiciones para el mantenimiento de las ayudas a la industria electrointensiva se vincularán al mantenimiento de la actividad productiva durante tres años y, finalmente, aprueba el Plan de Choque por el Empleo Joven 2019-2021 con el objetivo de fomentar el empleo juvenil con especial atención a la calidad del empleo y a los colectivos con mayores dificultades de empleabilidad.

3

El **Salario Mínimo Interprofesional** para el año 2019 ha sido fijado por el [Real Decreto 1462/2018, de 21 de diciembre](#), en 900 euros mensuales, lo que supone un incremento de aproximadamente un 22% respecto del vigente en 2018.

RESEÑAS LEGALES

Derechos laborales digitales e importantes incrementos de cotizaciones, entre las novedades laborales para 2019

POR GARRIGUES

4

El [Real Decreto-ley 28/2018, de 28 de diciembre, para la revalorización de las pensiones públicas y otras medidas urgentes en materia social, laboral y de empleo](#) incrementa las pensiones contributivas en un 1,6% y aumenta las bases mínimas de cotización en el entorno del 22% (1.050 euros mensuales) y las bases máximas en un 7% (4.070,10 euros mensuales), incrementa también las tarifas de cotización por contingencias profesionales (los trabajos de oficina, por ejemplo, pasan a cotizar al 1,5% frente al 1% anterior) así como la cotización para los contratos temporales y se prevé la cotización obligatoria de los becarios (con exclusión de la protección por desempleo) incluso aunque no perciban ninguna remuneración. Por otro lado, se suspende la reducción de las cotizaciones por contingencias profesionales para empresas que disminuyan la siniestralidad laboral y, con efectos del próximo 31 de marzo, se extingue la colaboración voluntaria en la gestión de la prestación económica de incapacidad temporal por contingencias comunes. Se declara la vigencia indefinida del subsidio extraordinario por desempleo, se reconoce la protección por desempleo para determinados contratos para la formación y el aprendizaje, y se amplía a determinados colectivos la aplicación de la normativa sobre jubilación previa a la Ley 27/2011.

En materia laboral y de contratación, desaparecen los contratos e incentivos vinculados a una tasa de paro inferior al 15% y se recupera la validez de las cláusulas convencionales de jubilación obligatoria siempre que el trabajador tenga derecho a la pensión completa de jubilación ordinaria y la medida se vincule a objetivos coherentes de política de empleo. Para los trabajadores por cuenta propia o autónomos se incrementan también las bases de cotización y se amplían determinadas coberturas.

5

Finalmente, el [Real Decreto-ley 26/2018, de 28 de diciembre](#), por el que se aprueban medidas de urgencia sobre la creación artística y la cinematografía, incorpora la posibilidad de que los artistas en espectáculos públicos puedan continuar incluidos (y por tanto cotizando), de manera voluntaria, en el Régimen General de la Seguridad Social durante sus periodos de inactividad bajo determinadas condiciones.



Las anteriores novedades laborales no agotan el calendario de reformas previsto para 2019. Próximamente asistiremos a nuevas y relevantes disposiciones legales en materias tan relevantes como la igualdad entre hombres y mujeres, las condiciones aplicables a la subcontratación de actividades, el registro diario de la jornada de trabajo, la [ultraactividad](#) de los convenios colectivos o la prioridad aplicativa de los convenios de empresa, entre otras muchas cuestiones.

Fuente: GARRIGUES | BLOG LABORAL

LAS

11 REGLAS DE BILL GATES

Tendencias
en dirección y desarrollo de
Personas

En Yale University, hace dos años, Bill Gates dio una conferencia dirigida a estudiantes y padres de familia (padres sobre protectores con unos hijos muy consentidos que sienten que todo lo merecen), en la cual expuso 11 reglas que aunque duras son necesarias en la vida real.

La charla de Gates se resumiría en las siguientes

1
La vida no es justa. Acostúmbrate a ello

2
Al mundo no le importa tu autoestima. El mundo espera que logres algo, independientemente de que te sientas bien contigo mismo o no

3
Antes de que nacieras, tus padres no eran tan aburridos como son ahora. Ellos empezaron a serlo al pagar tus cuentas, limpiar tu ropa y escucharte hablar acerca de la nueva onda en la que estas.

4
Así que antes de emprender tu lucha por las selvas vírgenes contaminadas por la generación de tus padres, inicia el camino limpiando las cosas de tu propia vida, empezando por tu habitación.

5
Si piensas que tu profesor es duro, espera a que tengas un jefe. Ese sí que no tendrá vocación de enseñanza ni la paciencia requerida.

6
No ganarás US \$5.000 mensuales justo después de haber salido de la universidad y no serás un vicepresidente hasta que con tu esfuerzo te hayas ganado ambos logros.

7
Dedicarse a voltear hamburguesas no te quita dignidad. Tus abuelos tenían una palabra diferente para describirlo, le llamaban: Oportunidad.

8
Si metes la pata no es culpa de tus padres, así que no lloriques por tus errores, aprende de ellos.

9
En la escuela puede haberse eliminado la diferencia entre ganadores y perdedores, pero en la vida real no. En las escuelas ya no se pierden años lectivos, te dan las oportunidades que necesitas para encontrar la respuesta correcta en tus exámenes y para que tus tareas sean cada vez más fáciles. Esto no tiene ninguna semejanza con la vida real.

10
La vida no se divide en semestres. No tendrás vacaciones de verano largas en lugares lejanos y muy pocos jefes se interesarán en ayudarte a que te encuentres a ti mismo.

11
Todo esto tendrás que hacerlo en tu tiempo libre.

11
La televisión no es la vida diaria. En la vida cotidiana, la gente de verdad tiene que salir del café de la película para irse a trabajar.

11
Sé amable con los "NERDS" (los más aplicados de tu clase). Existen muchas probabilidades de que termines trabajando para uno de ellos.

Si bien es cierto que son reglas duras, vale la pena compartirlas, porque son sacadas de la vida real y de la experiencia de uno de los hombres más exitosos de la historia empresarial del mundo.

¿Quién es quién?

Nos acercamos a nuestros Asociados y hoy conocemos a...



Jorge Maza

Consultor de implantación estratégica y desarrollo de personas



ÁREAS DE INTERÉS LABORAL

Para mí hay 3 áreas especialmente interesantes: El trabajo de la experiencia del empleado con la empresa para la mejora de los resultados; la comunicación eficaz en las organizaciones y su impacto; y la gestión de las motivaciones y estilos de vida personales de los empleados y como esto repercute en el rendimiento dentro de las empresas. Diría de este punto que es la conciliación, pero va un poco más allá.

AFICIONES PARA EL TIEMPO LIBRE

Depende del momento, pero una buena escapada al Pirineo para andar y respirar aire puro, dibujar que es algo que hago desde niño, y pasar un buen rato con amigos, estarían en el "TOP 5", aunque me deje otras.

TU MEJOR EXPERIENCIA EN TU TRABAJO

Generalmente cuando "los planes salen bien" y cuando he conseguido aportar algo a alguien, cliente o compañero. Cuando te dan las gracias, y no te lo esperas, es genial

LA MENOS AGRADABLE

Tener que prescindir de alguien injustamente.

UN LIBRO

El arte de la guerra

UNA PELÍCULA

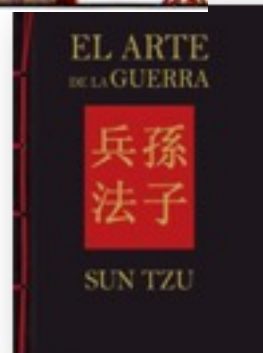
Hay tantas... pero creo que "El golpe"

UN VIAJE

Cualquiera con mi mujer.

UN CONSEJO VITAL

Haz el bien y no mires a quien.



Un espacio para nuestros asociados

Tendencias
en dirección y desarrollo de
Personas



Boletín Digital es uno de los órganos de expresión y comunicación de nuestra división territorial en Aragón y La Rioja. Está abierto a la participación de todos los asociados y colaboradores.

Si deseáis compartir vuestras ideas, opiniones o experiencias, podéis remitir artículos o sugerencias al email de comunicaciones que se mantiene abierto para vosotros:

comunicaciones_aragon_larioja@aedipe.es

Cualquier material recibido será apreciado y valorado para su publicación.

Os animamos a participar activamente en la asociación a través de esta vía: el boletín es una iniciativa que tiene como objetivo compartir ideas y conocimiento, uno de los mayores activos que podemos ofrecer al resto de los asociados y, de este modo, mantenernos conectados para crecer profesionalmente.

