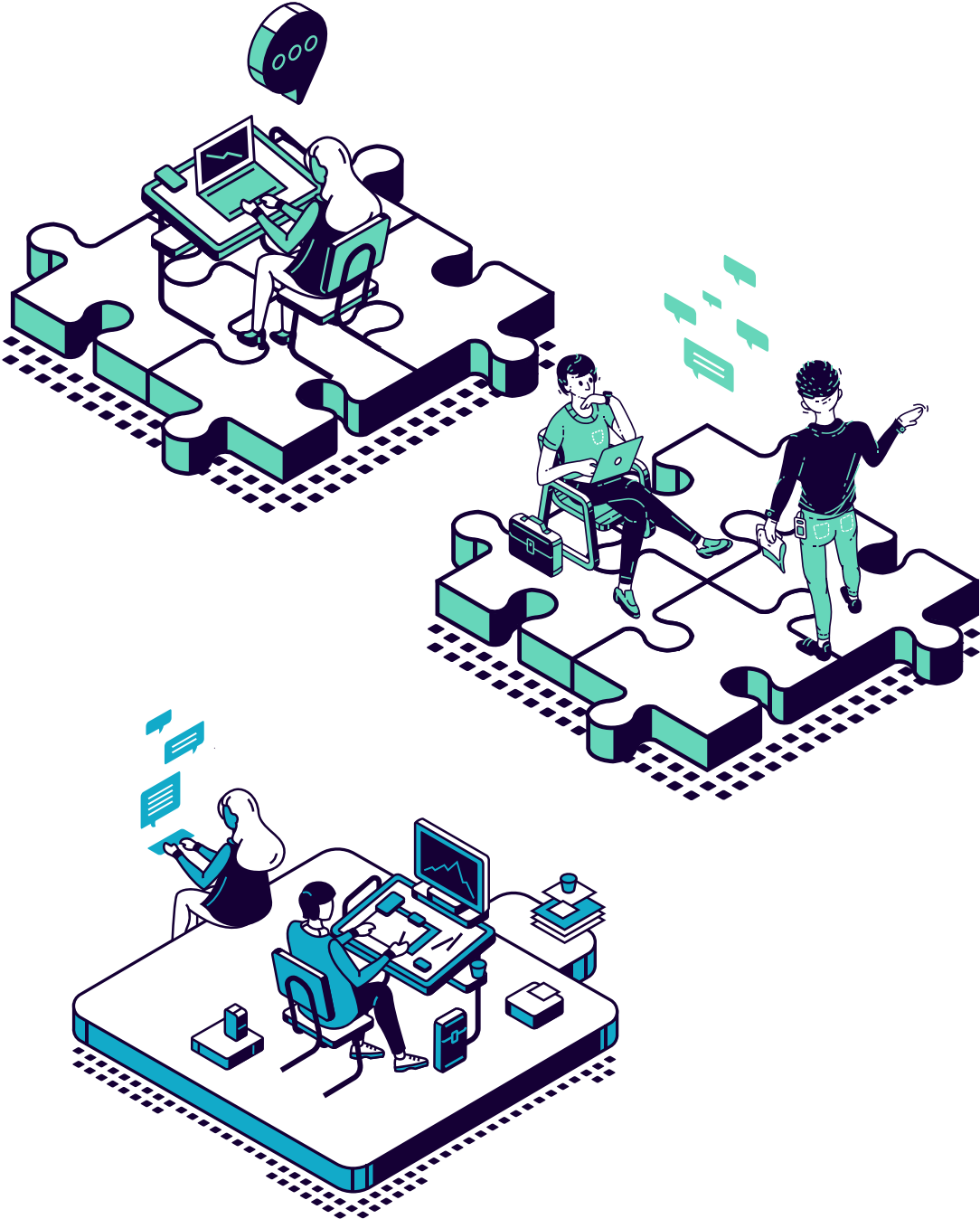


# Un lugar de trabajo sostenible: hacia un modelo remoto y presencial

## Tests





**¿Qué nivel de apoyo tienes de tu líder, de tu pareja y de tus compañeros?**

Hasta qué punto estás de acuerdo con las siguientes afirmaciones, en las que:

- 1 = Nada cierto
- 5 = Bastante
- 10 = Totalmente cierto

**Mi supervisor...**

S1	Comprende mis necesidades	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
S2	Se muestra molesto por el hecho de que yo tenga responsabilidades fuera del ámbito laboral (p. ej., familiares, de salud, etc.) y las utiliza en mi contra	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
S3	Me apoya en mi esfuerzo de combinar trabajo presencial y remoto	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
S4	Espera y exige que anteponga mis responsabilidades laborales a cualquier otra en la vida	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
S5	Se interesa por mis opiniones sobre cómo realizar mejor las tareas y alcanzar objetivos	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
S6	Si estoy en remoto, me controla	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

**Mi pareja...**

P1	Comprende mis necesidades	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
P2	Se muestra molesta por el hecho de que yo tenga responsabilidades fuera del ámbito familiar y de pareja (p. ej., laborales, de salud, etc.) y las utiliza en mi contra	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
P3	Me apoya en mi esfuerzo de combinar trabajo presencial y remoto	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
P4	Espera y exige que anteponga mis responsabilidades familiares a cualquier otra en la vida	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
P5	Se interesa por mis opiniones sobre cómo organizarnos mejor como pareja (familia) y está por la labor de ceder en sus preferencias	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
P6	Si trabajo desde casa (en remoto) espera que, a la vez, atienda necesidades del hogar (y la familia)	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

**Mi(s) colega(s) de trabajo...**

C1	Comprende(n) mis necesidades	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
C2	Se muestra(n) molesto(s) por el hecho de que yo tenga responsabilidades fuera del ámbito laboral (p. ej., de familia, de salud, etc.) y las utiliza(n) en mi contra	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
C3	Me apoya(n) en mi esfuerzo de combinar trabajo presencial y remoto	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
C4	Exige(n) mi presencia (p. ej., en reuniones), aun cuando no hace falta y podría hacerlo en remoto	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
C5	Está(n) dispuesto(s) a escuchar mis opiniones sobre cómo organizarnos mejor como equipo	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
C6	Se muestra(n) molesto(s) si trabajo en remoto	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

## Test 1 (continuación)

### RESULTADOS

#### Cálculo del nivel de apoyo

- Del supervisor:  $(S1 + S3 + S5) - (S2 + S4 + S6)$
- De la pareja:  $(P1 + P3 + P5) - (P2 + P4 + P6)$
- De los colegas de trabajo:  $(C1 + C3 + C5) - (C2 + C4 + C6)$

#### Interpretación de los resultados en cualquiera de las tres dimensiones de forma individual

- Entre 20 y 27: el nivel de apoyo con el que cuentas en esta dimensión es muy alto. Ello favorecerá que la modalidad remota y presencial se puedan alternar habitualmente.
- Entre 10 y 19: tu nivel de apoyo en esta dimensión es aceptable. Ello favorecerá que la modalidad remota y presencial se alternen con cierta frecuencia. Intenta fomentar que siga creciendo. En muchos casos, el mejor modo es ofreciendo tú directamente apoyo a otros y siendo muy transparente en las comunicaciones.
- Entre 0 y 9: tu nivel de apoyo en esta dimensión es muy bajo. Ello dificultará que la modalidad remota y presencial se alternen con cierta frecuencia. Intenta fomentar que siga creciendo. En muchos casos, el mejor modo es ofreciendo tú directamente el apoyo y siendo muy transparente en las comunicaciones.
- Nivel negativo en alguna de las dimensiones: en este caso, es importante que busques las causas de esa falta de apoyo, de esa ausencia de empatía. ¿Hay algo que puedas hacer para cambiar la situación y ayudar a la otra parte a crecer en este ámbito? Si la respuesta es no, quizá podrías plantearte, si es factible, cambiar de equipo de trabajo, de jefe, etc.

#### Interpretación de los resultados de las tres dimensiones de forma conjunta (apoyo de supervisor + pareja + colega[s] de trabajo)

- Entre 60 y 81: el nivel de apoyo con el que cuentas es muy elevado. Ello favorecerá que puedas trabajar bien en la modalidad híbrida, unos días desde un lugar remoto y otros desde la oficina. No dejes de ofrecer apoyo a los demás, de experimentar con horarios, con el mix (porcentaje) de días en remoto y en la oficina (si es posible). Comunica los beneficios y tus buenas prácticas al respecto. Cuida la ergonomía cuando trabajes desde un lugar remoto.
- Entre 30 y 59: tu nivel de apoyo es aceptable. Si está descompensado el que recibes dentro y fuera del trabajo, pon los medios para intentar que aumente allí donde sea más bajo. No dejes de comunicar los beneficios y de buscar cómo seguir mejorando el apoyo recibido. Ofrece apoyo, comunica tus necesidades y sé transparente en lo que necesitas y lo que puedes ofrecer.
- Entre 10 y 29: tu nivel de apoyo es muy bajo. No dejes de esforzarte por abrir brecha, invitando a las personas (tu jefe, tu[s] colega[s], tu pareja) a reflexionar sobre los beneficios de un trabajo en el que las distintas modalidades son compatibles y sinérgicas.
- Menos de 9 (incluso negativo): tienes un entorno rígido en el que hay una gran falta de comprensión y empatía. Quizá los esquemas de trabajo son arcaicos. ¿Puedes cambiar de empresa, de equipo de trabajo, de jefe?



**¿Eres una persona segmentadora o integradora?**

Hasta qué punto estás de acuerdo con las siguientes afirmaciones, en las que:

1 = Nada de acuerdo

5 = Bastante de acuerdo

10 = Muy de acuerdo

1	Me gusta manejar varias tareas al mismo tiempo	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
2	Prefiero dedicar mi esfuerzo a una única tarea antes de pasar a la siguiente	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
3	Pienso que las personas pueden ser muy efectivas cuando gestionan varias herramientas de comunicación o tareas a la vez	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
4	Es ineficiente hacer varias cosas a la vez	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
5	Cuando estoy en el trabajo, tengo presentes algunos asuntos familiares (gestión de un médico, de la compra, del colegio de un hijo, etc.)	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
6	Prefiero dejar atrás las cuestiones de trabajo (no tener que contestar emails, llamadas, etc.) cuando estoy fuera de horario laboral	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
7	No me importa que surjan cuestiones laborales cuando estoy en casa (con mi familia, amistades, etc.)	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
8	Me gusta dejar atrás los asuntos familiares cuando estoy en mi horario laboral	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
9	Soy capaz de gestionar varias tareas a la vez sin agobiarme	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
10	Si por mi fuese, evitaría totalmente que mi trabajo interfiriese en mi vida familiar/social	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

**RESULTADOS**

Para conocer tu perfil, realiza este cálculo:  $(1 + 3 + 5 + 7 + 9) - (2 + 4 + 6 + 8 + 10)$ .

**Interpretación de los resultados**

**Puntuación total mayor que 0:** eres una persona mayormente integradora. Es decir, no te importa activar varios roles a la vez, atender varias tareas de forma simultánea.

**Puntuación de la respuesta a la pregunta 5 mayor que la de la pregunta 7:** muestras más predisposición a que en tu trabajo entren condicionantes familiares que al revés –que en tu vida familiar entren cuestiones laborales–. Esto puede dar lugar a pequeñas injusticias, como pedir la desconexión laboral para que no te puedan comunicar ningún asunto laboral cuando estás en horario no laboral y, sin embargo, atender cuestiones personales/familiares en tiempo de trabajo.

**Suma de la puntuación obtenida en las preguntas 6 y 8 mayor de 15:** eres una persona bastante segmentadora, a la que las barreras físicas le van a resultar de mucha ayuda. Por tanto, en caso de querer hacer trabajo en remoto, el concepto tercer espacio puede ser el adecuado para ti: un lugar que, fuera del hogar, te permita concentrarte sin estar rodeado de tu entorno familiar, que prefieres no tener que recordar/atender mientras trabajas. A su vez, te ayudará a que, cuando llegues a casa, puedas desconectar más fácilmente.



## ¿Qué clima de creatividad hay en tu hogar y en tu empresa (unidad o departamento)?

Hasta qué punto es cierta cada una de las siguientes afirmaciones referentes a tu hogar/familia, en las que:

1 = Nada cierto

5 = Bastante cierto

10 = Totalmente cierto

- 1 Tu pareja y tu familia están abiertos a nuevas ideas y modos de pensar
- 2 Tu pareja y tu familia te dejan decidir cómo hacer las tareas que te corresponden
- 3 Con independencia de los resultados, te agradecen y reconocen tus intentos de aportar algo
- 4 Tras haber decidido quién hace una tarea, esa persona puede hacerla como prefiera
- 5 Te inspiran a probar nuevos modos de hacer las cosas

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

### RESULTADOS

Para conocer el clima de creatividad que tienes en tu hogar, suma la puntuación dada a todas las respuestas de las preguntas anteriores.

#### Interpretación de los resultados

- Entre 40 y 50: en tu hogar hay un clima que fomenta un alto nivel de creatividad. Probablemente vaya de la mano de cierto desorden, lo cual es normal mientras no exceda los límites. Asegúrate de que los temas importantes (visitas a médicos, profesores, etc.) se gestionan adecuadamente y sigues disfrutando de un nivel de apertura y creatividad extraordinario.
- Entre 25 y 39: en tu hogar hay un nivel moderado de creatividad. Posiblemente vaya de la mano del orden. No olvides, de vez en cuando, hacer alguna locura/imprevisto, a la vez que sigues manteniendo el orden que te ayuda a prever y planear con tiempo.
- Entre 10 y 24 : en tu hogar hay un nivel de creatividad bajo. Posiblemente vaya parejo a un gran orden, incluso cierta rigidez. Si tu trabajo no requiere creatividad, esto no te afectará laboralmente, pero puede llegar a hastiarte y aburrirte. Intenta, de vez en cuando, dar rienda suelta a tu versión artística, creativa, flexible.
- Menos de 10: en tu hogar reina la ley marcial, propia de los estados de excepción. Será bueno que busques modos de flexibilizar los planteamientos, de modo que estés un poco más abierto a la experimentación, el ensayo-error y el aprendizaje.

Hasta qué punto es cierta cada una de las siguientes afirmaciones referentes a a tu unidad o departamento de trabajo, en las que:

1 = Nada cierto

5 = Bastante cierto

10 = Totalmente cierto

1	Tu jefe y tus colegas están abiertos a nuevas ideas y modos de pensar	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
2	Tu jefe y tus colegas te dejan decidir cómo hacer las tareas que te corresponden	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
3	Con independencia de los resultados, te agradecen y reconocen tus intentos de aportar algo	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
4	Tras haber decidido quién hace una tarea, la persona (o equipo) designada puede hacerla como prefiera	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
5	Te inspiran a probar nuevos modos de hacer las cosas	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

#### RESULTADOS

Para conocer el clima de creatividad que tienes en tu unidad o departamento de trabajo, suma la puntuación dada a todas las respuestas de las preguntas anteriores.

#### Interpretación de los resultados

- Entre 40 y 50: en tu unidad o departamento hay un clima que fomenta un alto nivel de creatividad. Probablemente vaya de la mano de cierto desorden, lo cual es normal mientras no exceda los límites. Asegúrate de que los temas importantes (fechas de entrega, estándares de calidad, presupuestos, etc.) se gestionan adecuadamente y sigue disfrutando de un nivel de apertura y creatividad extraordinario.
- Entre 25 y 39: en tu unidad o departamento hay un nivel moderado de creatividad. Posiblemente vaya de la mano del orden. No olvides, de vez en cuando, proponer alguna locura/imprevisto, a la vez que sigues manteniendo el orden que le ayuda a prever y planear con tiempo.
- Entre 10 y 24: en tu unidad o departamento hay un nivel de creatividad bajo. Posiblemente vaya parejo a un gran orden, incluso cierta rigidez. Si tu trabajo está muy procedimentado (por necesidades regulatorias, etc.) y, por lo tanto, no requiere creatividad, no hay problema, pero puede llegar a hastiarte y aburrirte. Intenta, de vez en cuando, dar rienda suelta a tu versión artística, creativa, flexible fuera del trabajo, si no te dan espacio para ello en tu unidad o departamento.
- Menos de 10: en tu unidad o departamento reina la ley marcial, propia de los estados de excepción. Se asemeja a una dictadura. Debes evaluar si eres capaz de trabajar así o necesitas un cambio. Quizá, si fuera del trabajo puedes ser flexible, esta situación laboral sea asumible. Si el mercado está muy mal y necesitas el trabajo, deberás acomodarte a la situación con resignación. Si no es así, prepárate para saltar del barco.

## Test 4



### Nivel de proactividad-creatividad

Hasta qué punto es cierta cada una de las siguientes afirmaciones referentes a ti, en las que:

- 1 = Nunca
- 5 = A veces
- 10 = Siempre

- 1 Buscas modos, alternativas, procedimientos, ideas, que te ayuden a mejorar el modo en que haces las tareas
- 2 A menudo pruebas nuevos modos de hacer las cosas
- 3 Con frecuencia percibes las oportunidades de mejora
- 4 Te encanta luchar por que tus planes y tus ideas salgan adelante
- 5 Si algo no te gusta, pones los medios para arreglarlo y punto

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

#### RESULTADOS

Para conocer tu predisposición a ser proactivo/creativo, suma la puntuación dada a todas las respuestas de las preguntas anteriores.

#### Interpretación de los resultados

- Entre 40 y 50: eres una persona muy proactiva. Tienes a ver las cosas con ojos críticos que te ayudan a descubrir alternativas e intentar ponerlas en marcha. Esto, posiblemente con cierta frecuencia, te ha generado problemas, porque tus propuestas no se ajustan a plazos, especificaciones, presupuestos... La creatividad, la proactividad, es estupenda, pero deberás encontrar el modo de ajustarte a esas otras necesidades de los proyectos, quizá trabajando con personas que sean menos creativas y más procedimentales.
- Entre 25 y 39: eres moderadamente proactivo y creativo. Posiblemente vaya de la mano de cierto orden. No dejes de contrastar de vez en cuando tu parecer con el de otras personas más creativas que tú.
- Entre 10 y 24: eres poco proactivo y creativo. Posiblemente vaya parejo a un gran orden, incluso un poco de cuadrícula. Con este nivel de proactividad tan bajo, es probable que te quedes atrás en el ámbito de las tecnologías o en nuevos procedimientos. Quizá metodologías como el *design thinking* o *agile* te pongan nervioso. Ánimo. Intenta, de vez en cuando, dar rienda suelta a tu versión artística, creativa, flexible.
- Menos de 10: eres muy rígido. Esa rigidez es propia de los estados inanimados. Procura adquirir vida, paso a paso, para sentirte cómodo. Trata de ir al trabajo por un nuevo camino (o medio de transporte). Habla con algún desconocido de vez en cuando. Será bueno que busques modos de flexibilizar tus planteamientos, de modo que estés un poco más abierto a la experimentación, el ensayo-error y el aprendizaje.



## Interrupciones trabajo → familia; familia → trabajo

Con qué frecuencia sucede cada una de las siguientes afirmaciones, en las que:

1 = Nunca (una vez o menos al mes)

5 = Bastante a menudo (una vez al día)

10 = Muy a menudo (una vez a la hora)

- 1 Temas laborales irrumpen en tu vida familiar o personal (emails, llamadas, etc.) fuera del horario laboral
- 2 Durante tu jornada laboral has tenido que interrumpir el trabajo para atender asuntos familiares
- 3 Alguien o algo de tu trabajo te ha interrumpido fuera del horario laboral
- 4 (Alguien de) tu familia te ha interrumpido mientras trabajabas

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

### RESULTADOS

Suma las respuestas a las preguntas 1 y 3 para conocer el nivel de interrupciones que tu trabajo genera en tu vida personal o familiar.

Suma las respuestas a las preguntas 2 y 4 para conocer el nivel de interrupciones que tu vida personal o familiar genera en tu trabajo.

#### Interpretación de los resultados

- Resultado de (1 + 3) mayor que (2 + 4): tu trabajo irrumpe en tu vida familiar o personal más que al contrario. Quizá quieras considerar la conveniencia de crear fronteras y de comunicarlas. Cuándo, por qué y cómo te pueden interrumpir fuera del horario laboral. Es posible que haya asuntos que requieran una rápida contestación, pero otros, no. Tal vez debas tener más disciplina para saber cuándo y por qué comunicarse. Puede que algunas de esas interrupciones las estés permitiendo o fomentando tú, por ejemplo, al contestar (o generar) emails a horas intempestivas o fines de semana, sin verdadera necesidad.
- Resultado de (1 + 3) menor que (2 + 4): tu familia o asuntos de tu vida personal irrumpen en tu vida laboral más que al contrario. Puede que deba ser así o tal vez debas considerar, junto con las demás personas de tu familia (p. ej., cónyuge), si hay que repartir las tareas de modo distinto o si hay que establecer otros protocolos de actuación, por ejemplo, si uno de los hijos tiene una necesidad, que desde el colegio no siempre llamen al mismo progenitor.





## ¿Cómo te autogestionas? Y tu empleado, ¿cómo se autogestiona?

### ¿Qué nivel de autogestión tienes?

Hasta qué punto es cierta cada una de las siguientes afirmaciones referentes a ti, en las que:

1 = Nada cierto

5 = Bastante cierto

10 = Totalmente cierto

1	Tengo la seguridad de que puedo tener éxito en la vida	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
2	A veces me desoriento y no sé qué priorizar	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
3	Cuando me esfuerzo, en general me organizo muy bien y tengo éxito	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
4	A veces fracaso por falta de previsión	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
5	Generalmente, termino las tareas con calidad	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
6	A veces no controlo las tareas	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
7	En general, estoy satisfecho conmigo mismo	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
8	Constantemente busco que otros me digan qué y cómo hacer las cosas	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
9	Tomo las riendas de lo que me sucede en mi día y en mi vida	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
10	Solo busco mejorar tareas y procesos cuando otros me lo sugieren	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

### RESULTADOS

El nivel de autogestión, tanto el propio como el del empleado, se obtiene llevando a cabo la siguiente operación con los resultados de las preguntas enumeradas en cada columna:  $(1 + 3 + 7 + 5 + 9) - (2 + 4 + 5 + 6 + 10)$ .

#### Interpretación de los resultados

- Entre 35 y 45: es un nivel alto de autogestión. La persona está muy preparada para un trabajo en el que la modalidad remota y presencial se alternen habitualmente.
- Entre 20 y 34: es un nivel aceptable de autogestión. La persona está preparada para trabajar alternando la modalidad remota y presencial. Si eres el jefe de esta persona, asegúrate de que se sienta cómoda. Dale seguimiento hasta que adquiera seguridad en su organización. No le resuelvas los problemas, ayúdala a pensar y decidir.
- Entre 5 y 19: es un nivel bajo de autogestión. La persona está poco preparada para trabajar alternando la modalidad remota y presencial. Si eres el jefe de esta persona, quizá quieras asegurarte de que se dedica a tareas rutinarias y muy parametrizables. Si eso no es posible, tendrás que dedicarle mucho tiempo para que se organice y sea productiva, restando tiempo a tus propias tareas.
- Menor de 5 e, incluso, negativa: quizá quieras plantearte si estás, o la persona a la que diriges, en el lugar adecuado. ¿Está(s) motivado? ¿Tiene(s) las competencias adecuadas? ¿Por qué está(s) en esta posición?

**¿Cómo te autogestionas? Y tu empleado, ¿cómo se autogestiona?**

**¿Qué nivel de autogestión tiene tu empleado?**

Hasta qué punto es cierta cada una de las siguientes afirmaciones referentes a tu empleado, en las que:

1 = Nada cierto

5 = Bastante cierto

10 = Totalmente cierto

1	Tengo la seguridad de que puede conseguir éxito en la vida	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
2	A veces se le ve desorientado y que no sabe qué priorizar	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
3	Cuando se esfuerza, en general se organiza muy bien y tiene éxito	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
4	A veces fracasa por falta de previsión	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
5	Generalmente, termina las tareas con calidad	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
6	A veces no controla las tareas	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
7	En general, está satisfecho consigo mismo	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
8	Constantemente busca que otros le digan qué y cómo hacer las cosas	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
9	Toma las riendas de lo que le sucede en su día y en su vida	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
10	Solo busca mejorar tareas y procesos cuando otros se lo sugieren	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

**RESULTADOS**

El nivel de autogestión, tanto el propio como el del empleado, se obtiene llevando a cabo la siguiente operación con los resultados de las preguntas enumeradas en cada columna:  $(1 + 3 + 7 + 5 + 9) - (2 + 4 + 5 + 6 + 10)$ .

**Interpretación de los resultados**

- Entre 35 y 45: es un nivel alto de autogestión. La persona está muy preparada para un trabajo en el que la modalidad remota y presencial se alternen habitualmente.
- Entre 20 y 34: es un nivel aceptable de autogestión. La persona está preparada para trabajar alternando la modalidad remota y presencial. Si eres el jefe de esta persona, asegúrate de que se sienta cómoda. Dale seguimiento hasta que adquiera seguridad en su organización. No le resuelvas los problemas, ayúdala a pensar y decidir.
- Entre 5 y 19: es un nivel bajo de autogestión. La persona está poco preparada para trabajar alternando la modalidad remota y presencial. Si eres el jefe de esta persona, quizá quieras asegurarte de que se dedica a tareas rutinarias y muy parametrizables. Si eso no es posible, tendrás que dedicarle mucho tiempo para que se organice y sea productiva, restando tiempo a tus propias tareas.
- Menor de 5 e, incluso, negativa: quizá quieras plantearte si estás, o la persona a la que diriges, en el lugar adecuado. ¿Está(s) motivado? ¿Tiene(s) las competencias adecuadas? ¿Por qué está(s) en esta posición?

# www.iese.edu

Barcelona  
Madrid  
Munich  
New York  
São Paulo



A Way to **Learn**. A Mark to **Make**. A World to **Change**.