
Repte 1. Guia d'aprenentatge

PID_00257872

Edgar Breso Esteve

Temps mínim de dedicació recomanat: 2 hores



Edgar Breso Esteve

Índex

| | |
|---|----|
| Introducció | 5 |
| 1. Eficàcia personal i gestió del temps | 7 |
| 1.1. L'autoeficàcia | 7 |
| 1.1.1. Quins són els elements que formen part del procés d'«agenciació»? | 9 |
| 1.1.2. Com es desenvolupa l'autoeficàcia? Quin és el mecanisme responsable de fer «créixer» les creences que un treballador o treballadora té respecte a les seves capacitats? | 10 |
| 1.1.3. Antecedents de l'autoeficàcia | 12 |
| 1.1.4. En què influeix l'autoeficàcia? | 13 |
| 1.2. La intel·ligència emocional | 14 |
| 1.2.1. De què tracta l'estudi de la intel·ligència emocional? ... | 14 |
| 1.2.2. Intel·ligència emocional i eficàcia grupal: organitzacions emocionalment intel·ligents | 16 |
| 1.3. La gestió del temps | 17 |
| 1.3.1. Quines són les lleis principals de la gestió del temps? ... | 18 |
| 2. La creativitat i la innovació | 20 |
| 2.1. Models de creativitat | 20 |
| 2.2. Quins factors limiten la creativitat a les organitzacions? Què són els bloquejos conceptuals? | 21 |
| 3. Competències que afavoreixen la creativitat i l'actitud emprenedora | 25 |
| Bibliografia | 29 |

Introducció

L'objectiu del primer repte de l'assignatura és analitzar, de manera crítica, la relació i la importància que tenen les habilitats personals a l'hora de gestionar els equips de treball i les organitzacions en el seu conjunt. Concretament, es tracta d'identificar el grau d'autoconeixement que té cadascun per a millorar-lo i utilitzar-lo de manera eficaç tant a l'organització com en la vida personal i laboral; aplicar estratègies i mesures que ajudin a augmentar la creativitat; i incrementar la capacitat personal per a aplicar sistemes de resolució de problemes que permetin actuar amb efectivitat davant de situacions complexes o de bloqueig.

1. Eficàcia personal i gestió del temps

No hi ha dubte que, en l'actualitat, en un entorn canviant (algunes vegades incert), amb el nivell de demanda i competència a què les organitzacions han de fer front, la capacitat que les organitzacions tinguin de maximitzar el seu capital humà serà una característica essencial per a maximitzar el seu rendiment i competitivitat al mercat. D'aquesta manera, cada vegada més, els departaments de recursos humans són conscients de la importància que té desenvolupar les habilitats personals dels treballadors i treballadores dins de les seves organitzacions.

Amb tot això, quan parlem d'eficàcia personal dins de les organitzacions, ens veiem obligats a tractar conceptes esmentats en altres apartats dels materials d'aquesta assignatura, com és, per exemple, el cas de la motivació. No obstant això, l'enfocament d'aquest punt parteix de la idea que les característiques personals dels individus condicionen la seva eficàcia, la qual cosa en últim terme afectarà l'acompliment de l'organització. Així, dins de l'àmbit de les habilitats de direcció, el desenvolupament de l'eficàcia personal i gestió del temps seran fonamentals, de manera que resulta adequat i necessari que les persones que exerciran la seva activitat laboral gestionant equips de treball coneguin com promoure el desenvolupament d'aquestes habilitats en els seus col·laboradors.

Passem a descriure alguns dels aspectes més rellevants que tradicionalment s'han relacionat amb l'eficàcia personal.

1.1. L'autoeficàcia

Habitualment, tenim la tendència a pensar que la conducta de l'ésser humà i, per extensió, el rendiment laboral estan condicionats per una combinació entre les característiques personals i les ambientals. Així, per exemple, Le Boterf (2001) defineix la competència laboral com un resultat de la combinació de **recursos de l'individu** (coneixement, saber fer i aptituds) i recursos de l'ambient (relacions socials, disponibilitat de la informació, *feedback*, etc.). D'aquesta manera, entenem que un professional és competent:

«si disposa dels coneixements, destreses i aptituds necessàries per a exercir una professió, pot resoldre problemes professionals de forma autònoma i està capacitat per a col·laborar en el seu entorn professional i en l'organització del treball» (Bunk, 1994).

No obstant això, Albert Bandura, el 1986, posa de manifest, mitjançant la teoria social cognitiva i a partir del concepte d'autoeficàcia, la capacitat que els éssers humans tenim per a autoregular els propis processos cognitius i accions, i influir en aquests, i així alterar l'ambient. D'aquesta manera, aquesta visió

Lectura bàsica

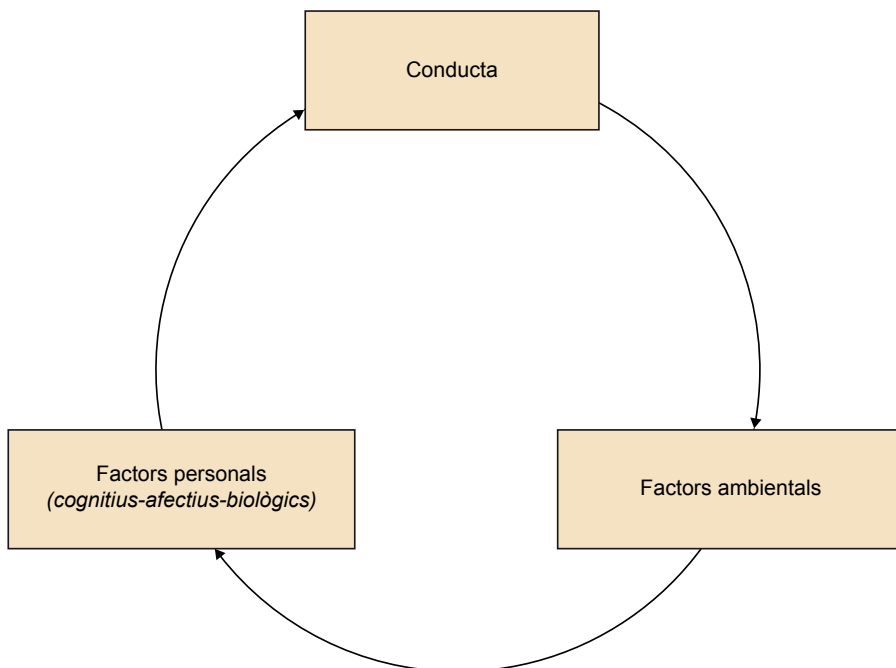
Mòdul didàctic: «Eficàcia personal i gestió del temps».

L'autoeficàcia

Podeu visualitzar l'animació associada des d'aquesta direcció:
http://materials.cv.uoc.edu/cdocent/PID_00257860/

modifica per complet la idea clàssica del «binomi» individu-ambient considerant un model que Bandura etiqueta com a **causació triàdica recíproca**, compost per tres elements: la conducta; els factors personals (que inclouen aspectes cognitius, afectius i biològics) i, finalment, els factors ambientals. Aquests tres elements interactuen entre si, configurant una triangulació dinàmica (vegeu figura 1).

Figura 1. Model de causació triàdica (Bandura, 1997)



Sens dubte, l'aspecte més rellevant de la teoria social cognitiva, quan parlem d'eficàcia personal, és el concepte d'autoeficàcia definida com la «creença en les pròpies capacitats per a organitzar i executar els cursos d'acció requerits per a produir determinats assoliments» (Bandura, 1997, pàg. 3).

Es tracta, per tant, d'un grup de creences sobre el propi acompliment en **tasques concretes** (etiquetat per Bandura com a «dominis de funcionament») que estan directament relacionats amb **l'autoregulació del pensament, la motivació i els aspectes afectius i fisiològics**.

També l'autoeficàcia influeix en la conducta a l'hora de **triar una resposta**, en l'**esforç** a utilitzar en una activitat, en **els patrons de pensament** i en **les reaccions emocionals**. D'aquesta manera, s'entén el subjecte com a productor, més que predictor del comportament.

D'altra banda, per a comprendre la teoria social cognitiva i, específicament tot el relacionat amb el concepte d'autoeficàcia, a continuació, exposarem les definicions a què ens hem referit abans i que són desenvolupades per Bandura (1994):

- **Processos afectius:** autoregulació emocional i generació d'estats emocionals.
- **Processos cognitius:** processos de pensament involucrats en l'adquisició, organització i ús de la informació.
- **Motivació:** activació per a l'acció, elecció de cursos d'acció. Intensitat i persistència de l'esforç.
- **Autoeficàcia percebuda:** creences de les persones sobre les seves capacitats per a produir efectes.
- **Autoregulació:** influència sobre la nostra pròpia motivació, processos de pensament, estats emocionals i patrons conductuals.

Prenent com a base l'autoeficàcia, Bandura (2001) defineix el concepte d'«agència» com la capacitat de l'ésser humà per a exercitar el control sobre el seu propi funcionament, i també els esdeveniments que afecten la seva vida. D'aquesta manera, l'acció de l'agent humà es dirigeix a seleccionar, estructurar i crear ambients que facilitin l'aprenentatge i que possibilitin trobar alternatives de transformació tant dels ambients com de si mateixos.

D'aquesta manera, Bandura planteja en la seva teoria l'existència d'una relació funcional entre la intenció i l'acció.

1.1.1. Quins són els elements que formen part del procés d'«agenciació»?

A continuació, explicarem els elements que configuren el mecanisme de l'agència humana i que possibiliten el «control» de l'ambient per a afavorir l'èxit.

- **La planificació:** es tracta de la planificació d'estratègies alternatives que permetin exercir el control sobre els pensaments i les accions.
- **La previsió, predicció i prospecció:** capacitat per a estimar les pròpies capacitats, possibilitats d'èxit i les expectatives dels resultats.
- **L'autoavaluació:** habilitat per a autogenerar *feedback* sobre els propis resultats de forma adequada.
- **La motivació:** entesa com la voluntat de dur a terme grans esforços per a aconseguir una determinada meta.
- **L'autoregulació:** capacitat de modificar i adaptar els objectius, i també els propis estats amb vista a adaptar-los a les metes.

1.1.2. Com es desenvolupa l'autoeficàcia? Quin és el mecanisme responsable de fer «créixer» les creences que un treballador o treballadora té respecte a les seves capacitats?

En les línies següents, exposarem les claus per a desenvolupar aquestes creences i, en conseqüència, maximitzar l'eficàcia personal dels treballadors i les treballadores.

El desenvolupament de l'autoeficàcia es planteja des de quatre pilars fonamentals: el reconeixement d'un mateix, el reconeixement de l'altre, el reconeixement del context i la transformació contínua en l'acció (Zabaleta, 2005).

- 1) El reconeixement d'un mateix: implica el desenvolupament d'habilitats per a identificar, analitzar les fortaleces i les febleses pròpies, les possibilitats de transformació, els estils d'aprenentatge, pensament, relacions interpersonals, gestió de conflictes, etc., i també la seva disponibilitat i direccionament per a validar-los, modificar-los i contextualitzar-los.
- 2) El reconeixement de l'altre: habilitats per a reconèixer a l'altre quant a les seves possibilitats, la seva relació, la seva possibilitat de complement i integració.
- 3) El reconeixement del context: habilitats per a reconèixer la història, la cultura, l'entorn; amb les seves possibilitats i limitacions com a alternatives de desenvolupament i de canvi.
- 4) La transformació contínua en l'acció: desenvolupament d'habilitats que possibilitin planejar, prospectar, portar a l'acció, autoavaluar i retroalimentar.

Per a aconseguir-ho s'han de desenvolupar diverses competències de caràcter cognitiu i relacional. A continuació, descriurem cadascuna d'aquestes competències:

1) Competències generals de caràcter cognitiu.

- **Identificació:** habilitats per a establir associacions i diferenciacions entre coses, processos, situacions, comportaments, etc., i per a determinar la naturalesa de diversos fenòmens.
- **Observació:** habilitats cognitives que possibilitin la direccionalitat cap a l'acció per a aconseguir l'examen explícit d'una situació o objecte, per a esbrinar fets o aspectes dels fenòmens de la realitat.
- **Descripció:** habilitats que permeten realitzar representacions explícites, objectives i detallades de comportaments o accions de persones o coses per mitjà del llenguatge.

- **Definició:** habilitats relacionades amb el maneig i la construcció d'explicacions que exposin, de forma clara i concisa, les característiques d'un procés o comportament.
- **Anàlisi:** habilitats en la reducció i separació de les parts que componen un fenomen complex. El desenvolupament de les habilitats d'anàlisi crítica és fonamental per a comprendre contextualment la confrontació de les contradiccions pròpies del desenvolupament de la psicologia i els processos de selecció, inducció i deducció com a processos analítics bàsics.
- **Relació:** habilitats que permetin establir relacions i connectors per a integrar idees, articular fenòmens, processos, etc.
- **Sistematització:** habilitats per a organitzar, sistematitzar, donar coherència i integrar la informació obtinguda en l'estudi dels fenòmens.
- **Argumentació i sustentació:** habilitats que permetin defensar una posició amb una argumentació coherent i lògica, desenvolupar un discurs coherent i contextual, i sustentat amb bases precises i clares a partir de la construcció racional de la confrontació de les contradiccions dels diferents discursos.
- **Síntesi:** habilitats que possibilitin la combinació i abstracció d'elements en una totalitat i en la composició d'un tot a partir de la fusió de les seves parts.
- **Explicació:** habilitats per a la simplificació i classificació d'un concepte o de la naturalesa d'un objecte, delimitant les condicions que el causen.
- **Inferència:** habilitat deductiva i definició de constructes, i també la construcció de sentit d'un fenomen o situació.
- **Proposició:** habilitats que permetin la construcció de processos i respostes lògiques per a planejar, resoldre situacions, avaluar-les, retroalimentar-les i oferir alternatives de canvi.
- **Prospecció:** habilitats de visualització i modelatge d'escenaris.

2) **Processos cognitius per a construir alternatives de solució de problemes.** De la mateixa manera, relacionats amb els anteriors, es proposen els subprocessos següents:

- **Definir elements pertinents a la situació:** habilitats d'identificació i definició de problemes, objectius, contextos i història dels processos.
- **Anàlisi d'alternatives de solució:** habilitat per a la identificació de les possibilitats de «què fer» per a solucionar un problema; determinació, anàlisi, selecció d'alternatives probables de solució, construcció, elecció i decisió d'alternatives.
- **Anàlisi d'estratègies de solució:** habilitats en la identificació de les possibilitats de «com fer-ho» per a solucionar un problema; determinació, anàlisi, selecció d'estratègies probables de solució, construcció, elecció i decisió d'alternatives.
- **Anàlisi de la direcció d'accions i reconeixement dels resultats:** habilitats per a dirigir l'acció, rectificar els processos, reconèixer la informació i les respostes correctores del mitjà.

- **Anàlisi de processos de reestructuració:** habilitats de reconeixement de la retroalimentació, d'identificació d'elements de canvi i transformació dels processos.

3) Competències relacionals

- **La valoració i el respecte a la diferència:** habilitats relacionades amb l'empatia i la legitimació de la diferència amb l'altre, la seva identitat i la seva condició en el context. La valoració de l'equitat, l'enteniment de les diferències individuals, grupals, organitzacionals, col·lectives, socials i culturals.
- **Processos de comunicació:** habilitats de comunicació assertiva i eficaç, i també formes eficients de comunicació escrita i oral.
- **Relacions interpersonals:** habilitats de relacions eficaces, establint relacions de cooperació, participació, suport, orientació, treball en equip sense desconèixer el valor de la diferència i la individualitat, gestió de conflictes, etc.
- **Responsabilitat professional i social:** habilitats ètiques que incloguin la responsabilitat com a professional i com a persona prestadora de serveis professionals i socials.
- **Multiculturalitat:** competències complementàries per a reconèixer les diferències culturals i la complexitat de la globalització.

1.1.3. Antecedents de l'autoeficàcia

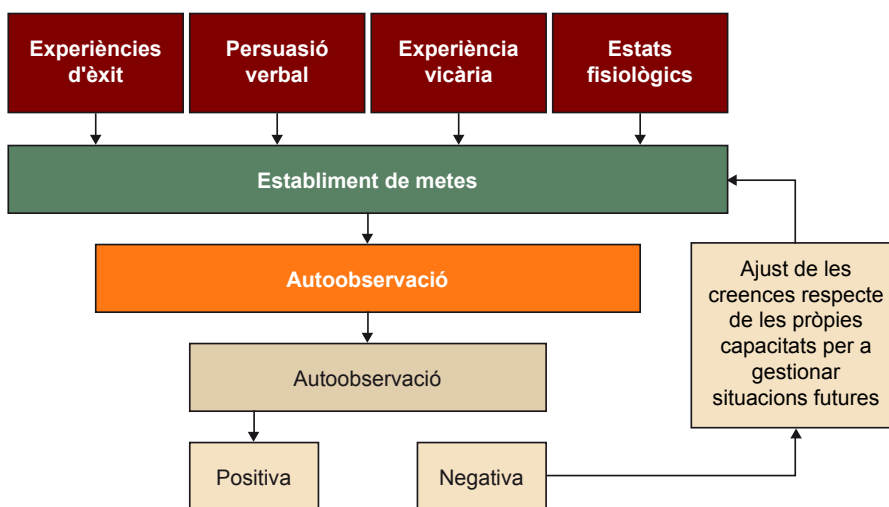
En l'actualitat, vivim en un context en què ens veiem obligats a afrontar nous reptes i realitats cada dia, i això requereix fortes dosis d'èxit i control sobre l'ambient i sobre nosaltres mateixos. En aquest marc, les creences d'eficàcia influeixen tant en l'elecció i la selecció de respostes com en l'esforç i perseverança quan ens enfrontem a diferents situacions en la vida. A més, aquestes conductes, quan són reeixides, porten al fet que les persones estiguin més confiades en les seves pròpies competències, generant així una espècie de cercle en espiral positiu. D'altra banda, els sentiments de manca de control i incompetència personal també es guien pels mateixos processos d'influència en les conductes, però aquesta vegada de forma negativa generant tant malestar psicològic com conductes poc adaptatives al mitjà, que al seu torn comporten majors sentiments d'incompetència.

Segons la teoria social cognitiva de Bandura, les fonts principals d'autoeficàcia són quatre:

- 1) La primera font són les **experiències d'èxit o domini**. L'èxit repetit en determinades tasques augmenta les avaluacions positives d'autoeficàcia, mentre que els fracassos repetits les disminueixen.
- 2) La segona font és l'experiència **vicària** mitjançant l'observació dels assoliments o fracàs dels altres.

- 3) La tercera font és la **persuasió verbal**. Mitjançant la influència dels altres, per mitjà de les seves reaccions i crítiques, les persones construïm creences d'eficàcia.
- 4) Finalment, els **estats fisiològics o activació emocional**. Quan jutgem les capacitats, les persones també responen parcialment a la informació proporcionada pels seus estats emocionals i físics. L'èxit incrementa les avaluacions positives d'autoeficàcia, que, al seu torn, fan que augmenti l'èxit futur amb una major probabilitat; i viceversa, els fracassos repetits augmenten les avaluacions negatives de les pròpies competències, que, al seu torn, incrementen la possibilitat de tenir més fracassos en el futur (vegeu figura 2).

Figura 2. Fonts i procés d'autoeficàcia



1.1.4. En què influeix l'autoeficàcia?

Finalment, en aquest marc també cal que ens preguntem sobre quins són els processos que activa l'autoeficàcia, és a dir, en què influeix l'autoeficàcia.

Segons la teoria social cognitiva, les creences d'eficàcia afecten l'agència humana en la forma d'actuar, pensar i sentir de les persones.

En primer lloc, l'autoeficàcia afecta l'elecció **de les conductes**. Es tendeixen a evitar aquelles activitats que creiem que excedeixen les nostres capacitats i fem aquelles activitats que som capaços de dominar. En segon lloc, determinen l'esforç emprat per les persones per a realitzar les tasques i la **persistència**, quantitat d'intents i temps que invertiran davant els obstacles. Uns nivells baixos d'eficàcia porten associats abandons primerencs (Bandura, 1997). En tercer lloc, l'autoeficàcia afecta **com pensem**. Finalment, les creences d'eficàcia afecten **com ens sentim**; un sentit d'autoeficàcia baix està associat amb el *burnout*, depressió, ansietat i desempament; sol anar acompanyat de distracció de l'atenció i dificulta la utilització dels recursos disponibles.

La recerca sobre les conseqüències d'autoeficàcia és molt dinàmica i aporta molt suport empíric en àrees molt diverses, com ara la influència de les creences d'eficàcia en l'acompliment i el treball, en l'aprofitament de la formació, en l'ús de les noves tecnologies i en l'àmbit acadèmic, entre d'altres. Especialment rellevant en l'àmbit laboral és la influència que l'autoeficàcia té en el benestar psicològic, tant negatiu (específicament, el *burnout*) com positiu (el compromís organitzacional) en el context laboral.

1.2. La intel·ligència emocional

La majoria de nosaltres hem après què és la intel·ligència emocional a partir de la publicació, el 1995, del *best-seller* escrit per Daniel Goleman que portava aquest mateix títol. No obstant això, el constructe «intel·ligència emocional» va ser desenvolupat prèviament per Peter Salovey i Jack Mayer l'any 1990. Aquests dos autors van definir un model científic que va posar de manifest l'existència i la utilitat d'una intel·ligència, diferent del quocient intel·lectual, que es fonamentava en les habilitats que els éssers humans tenim per a percebre, entendre, usar i manejar les nostres emocions, i també les dels altres, i que ens ajuda a ser més eficaços en la nostra vida i en el nostre treball. Es tracta, per tant, en paraules d'aquests autors, d'una combinació d'habilitats que faciliten la nostra adaptació, raonament i promocionen el nostre creixement personal. D'aquesta manera, per a arribar a ser emocionalment intel·ligents, les persones hem de ser capaces de reconèixer, usar, entendre i regular les nostres emocions.

La intel·ligència emocional

Podeu visualitzar l'animació associada des d'aquesta direcció:
http://materials.cv.uoc.edu/cdocent/PID_00257862/

1.2.1. De què tracta l'estudi de la intel·ligència emocional?

Ja al segle XIX (1872), Charles Darwin advertia de la utilitat del maneig de les emocions per al desenvolupament i la supervivència. Més tard, el 1920, Edward Thorndike va introduir per primera vegada el concepte d'**intel·ligència social**, terme que suposa un acostament al que avui entenem per intel·ligència emocional. No obstant això, si busquem l'autèntic antecessor de l'estudi de la intel·ligència emocional, tal com avui és entesa, inevitablement hem de fer referència a Howard Gardner, qui, amb la publicació el 1983 de la **teoria de les múltiples intel·ligències**, propicia un canvi de rumb en l'estudi de la intel·ligència humana. És a partir de llavors quan comença l'auge de l'emoció en contra de la cognició, és a dir, la pugna del poder predictiu del **quocient intel·lectual** i el **quocient emocional**, per dir-ho així. Fins a aquest moment, el quocient intel·lectual, entès com a indicador de les capacitats cognitives, havia resultat un predictor adequat del rendiment de l'ésser humà tant en el seu àmbit personal com laboral. De fet, durant anys ha estat l'eina utilitzada per a avaluar i mesurar les competències a l'hora de seleccionar el personal, pensant que es tractava d'un bon predictor de l'èxit.

Quantes vegades hem sentit dir que, si ens deixem portar per les emocions, la qualitat del nostre treball i de les nostres decisions es veurà minvada? Avui, a partir dels estudis realitzats per Salovey i els seus col·laboradors, sabem que això no és del tot cert. La recerca ens ha fet deixar enrere la creença que les

emocions entorpeixen o dificulten el correcte acompliment en àmbits laborals, i s'han realitzat nombrosos estudis que posen en dubte la creença que, per a obtenir un acompliment adequat, hem de deixar les nostres emocions a casa quan ens enfrontem a un dia de treball.

En els últims anys, diferents estudis han demostrat el poder i la rellevància que la gestió de les emocions té en l'efectivitat de les empreses, i la conclusió és molt clara:

La intel·ligència emocional dels membres d'una organització està relacionada positivament amb el seu benestar i l'acompliment laboral, i negativament amb el conflicte laboral.

A més, aquells líders emocionalment intel·ligents aconsegueixen un major rendiment en els seus equips i obtenen solucions més adequades i òptimes. No obstant això, **a què fem referència exactament quan parlem d'intel·ligència emocional?**

A continuació, passem a identificar aquesta habilitat bàsica a l'hora de condicionar el nostre rendiment laboral.

Malgrat l'existència de múltiples models, la intel·ligència emocional se sol interpretar com el conjunt d'habilitats relacionades amb la percepció i la gestió adequada de les emocions. El concepte ha estat considerat molt útil en l'àmbit laboral, ja que és freqüent observar en el món dels negocis que un graduat universitari «acadèmicament» intel·ligent pugui no ser-ho emocionalment, i viceversa. Estudis recents realitzats en el camp empresarial han fet visible que entre els professionals que requereixen un major grau d'intel·ligència emocional hi ha els directius, però també els enginyers, els docents, els assistents socials i els relacionistes. Per contra, els informàtics, els tècnics de laboratori o els comptables no precisen tanta intel·ligència emocional en el seu treball, encara que aquesta mai no serà sobrera. En l'última dècada, la intel·ligència emocional s'ha convertit en un tema essencial en àmbits tan diversos com l'educació, l'administració i la salut, entre d'altres.

Els models sobre la intel·ligència emocional han estat d'allò més variats, incloent concepcions i habilitats molt diferents. Per descomptat, els llibres d'autoajuda, els mitjans de comunicació i la infinitat de pàgines web sobre IE sorgides en la cúspide de la moda emocional no han contribuït a donar una imatge científica a aquest terme. A continuació, (figura 3) mostrem un resum del model d'habilitat d'intel·ligència emocional proposat per Mayer i Salovey (1997); s'entén que aquest és precisament el que major suport empíric ofereix i conceptualitza la intel·ligència emocional com:

«l'habilitat per a percebre, valorar i expressar emocions amb exactitud; l'habilitat per a accedir o generar sentiments que facilitin el pensament; l'habilitat per a comprendre emocions; i el coneixement emocional i l'habilitat per a regular les emocions promovent un creixement emocional i intel·lectual».

Figura 3. Model d'intel·ligència emocional (Mayerly Salovey, 1997)

| | | | | |
|--------------------------|--|---|--|---|
| Intel·ligència emocional | Regulació de les emocions | | | |
| | Habilitat per a estar obert tant en els estats emocionals positius com negatius. | Habilitat per a reflexionar sobre les emocions i determinar la utilitat de la seva informació. | Habilitat per a vigilar reflexivament les nostres emocions i les dels altres, i reconèixer la seva influència. | Habilitat per a regular les nostres emocions i les dels demés sense minimitzar-les o exagerar-les. |
| | Comprensió i anàlisi de les emocions: coneixement emocional | | | |
| | Habilitat per a designar les diferents emocions i reconèixer les relacions entre la paraula i el propi significat de l'emoció. | Habilitat per a entendre les relacions entre les emocions i les diferents situacions a què obeeixen. | Habilitat per a comprendre les emocions complexes o els sentiments simultanis d'amor i odi. | Habilitat per a reconèixer les transicions d'uns estats emocionals a altres. |
| | L'emoció facilitadora de pensament | | | |
| | Les emocions faciliten el pensament atès que dirigeixen l'atenció a la informació important. | Les emocions poden ser una ajuda ja que faciliten la formació del sentit comú i records respecte d'aquestes. | Les variacions emocionals canvien la perspectiva fomentant la consideració de múltiples punts de vista. | Els diferents estats emocionals afavoreixen aproximacions específiques als problemes: per exemple, la felicitat facilita un raonament inductiu. |
| | Percepció, avaluació i expressió de les emocions | | | |
| | Habilitat per a identificar les nostres pròpies emocions. | Habilitat per a identificar les emocions d'altres persones, dissenys, art... per mitjà del llenguatge del so... | Habilitat per a expressar correctament els nostres sentiments i les necessitats associades a aquests. | Habilitat per a discriminar entre les expressions emocionals honestes i deshonestes. |

Font: Berrocal i Pacheco (2005)

1.2.2. Intel·ligència emocional i eficàcia grupal: organitzacions emocionalment intel·ligents

Les interaccions en l'àmbit del treball són substancialment emocionals, és a dir, les interaccions entre els membres d'un equip de treball tenen contingut emocional i no es poden separar d'aquest. Així, el rendiment d'un equip de treball depèn, en gran manera, del procés interactiu que suposa el treball en equip i no tant de les competències individuals dels membres. De sobres és sabut que aspectes com la coordinació o les bones relacions socials són determinants (molt més que la pròpia competència tècnica). És a dir, en moltes ocasions, el nivell en què els membres d'un grup són capaços de coordinar-se adequadament condiona, en major mesura, el seu èxit en una tasca, molt més que la suma de les seves pròpies competències.

D'altra banda, a l'hora de resoldre problemes grupals, emocions com l'«entusiasme» tenen un efecte energètic i faciliten la creativitat, mentre que el conflicte disfuncional en un equip de treball provoca que els integrants de l'equip perdin el focus de treball, se centrin en les emocions negatives generades pel mateix conflicte en comptes de les seves tasques, i finalment siguin poc eficaces. Quantes vegades, per culpa d'una discussió, hem perdut una oportunitat excepcional per a fer un treball excel·lent amb un company o companya? En aquests moments és quan hem de reflexionar i pensar en la importància que té la gestió apropiada de les emocions a l'hora d'obtenir un bon acompliment laboral (especialment en equips de treball).

Al segle II, Marco Aurelio va dir: «Són molt pitjors les conseqüències d'un enuig que els motius que el van produir». És a dir, en la major part de les situacions, l'enuig, lluny de millorar les coses, les complica i les fa més difícils. Per tant, ja llavors es denotava la necessitat de gestionar les emocions a l'hora de relacionar-nos socialment. Sobretot a l'entorn del treball, on, a diferència de l'àmbit personal, les persones que es relacionen amb nosaltres en la major part dels casos no les triem (igual que nosaltres tampoc no som triats pels nostres companys de treball), sinó que en la majoria dels casos són imposades pel sistema organitzatiu.

Finalment, és important assenyalar que la relació entre el lideratge i la intel·ligència emocional és rellevant. Encara que en l'actualitat manca evidència empírica sobre la influència que la intel·ligència emocional d'un líder té en la intel·ligència emocional dels seus subordinats, del que no hi ha cap dubte (i sí que està demostrat) és que un líder intel·ligent emocionalment motiva més i obté millors resultats en els seus equips.

1.3. La gestió del temps

El temps, per definició, és un recurs que està directament relacionat amb l'acompliment, però aquesta relació, malgrat ser directa, no és «perfecta». És a dir, disposar de temps no és sempre un senyal que l'acompliment serà més elevat, ja que no és la quantitat de temps que tenim a la nostra disposició la variable que condiciona el nostre rendiment, sinó com «usem» el temps. Per aquesta raó, a l'hora de definir les habilitats personals, la **gestió del temps** es converteix en una variable imprescindible que s'ha de considerar.

Habitualment, la pràctica totalitat de les persones a les que preguntem ens reconeixen que «tenen» poc temps, però **quines són les causes principals de la percepció d'escassetat de temps que percebem?**

De forma genèrica, es distingeixen dos tipus de causes (causes pròpies d'un mateix i causes alienes o que depenen del context):

1) Causes pròpies

- 1) L'absència o insuficient definició d'objectius.

Lectura bàsica

Mòdul didàctic: «Eficàcia personal i gestió del temps».

- 2) La manca de determinació de prioritats.
- 3) La manca d'un programa d'activitats i temps.
- 4) La no realització del programa previst.
- 5) L'activitat intensa i descontrolada.
- 6) La no delegació o la delegació ineficient.
- 7) L'acceptació de les interrupcions.

2) Causes alienes

En l'àmbit organitzacional, a més de les causes pròpies, hi ha altres causes alienes a nosaltres mateixos que, tot i que són menys greus que les produïdes per les nostres pròpies incapacitats, originen, en moltes ocasions, importants pèrdues de temps. Entre les més habituals tenim les reunions mal planificades, sense prèvia preparació o sense objectius (sia per part del convocant o pels convocats), els despatxos amb col·laboradors o superiors insuficientment preparats, les visites imprevistes, els viatges, els menjars de negocis, els actes de relacions públiques, algunes tasques administratives poc eficients, etc.

1.3.1. Quines són les lleis principals de la gestió del temps?

A continuació, analitzarem les lleis principals sobre les quals se sustenta, de forma genèrica, la gestió del temps:

La llei del criteri ABC

«Una petita part del temps de treball produeix la major part dels resultats - tasques A».

Resulta eficaç analitzar les tasques que realitzem durant la nostra jornada laboral i definir-les amb el criteri següent: tasques que et permeten, de forma clara, anar cap a una meta, les quals es consideren tasques del tipus A; les tasques que solament et permeten arribar remotament al teu objectiu, seran considerades de tipus B; i les tasques que no t'apropen en absolut al teu objectiu, seran considerades del tipus C. Així, l'objectiu és manejar aquest criteri a l'hora d'ordenar i prioritzar les tasques dins de la jornada laboral per a poder maximitzar el rendiment.

Lleis de Parkinson

«Tot treball es dilata indefinidament fins a arribar a ocupar la totalitat del temps disponible per a la seva completa realització».

«El temps invertit en un treball varia en funció del temps disponible».

La gestió del temps

Podeu visualitzar l'animació associada des d'aquesta direcció:
http://materials.cv.uoc.edu/cdocent/PID_00257864/

Es tracta de les lleis més populars a l'hora de parlar de la gestió del temps, també es coneixen com «les lleis de la piràmide creixent» i es deu a un famós treball de Parkinson i Osborn publicat el 1957.

Lleis de Carlson

«Tot treball interromput és menys eficaç i consumeix més temps que si es realitza de manera contínua».

«Programar i realitzar una tasca llarga suposa dificultats molt superiors a les que planteja una curta».

Llei de Swoboda

«Cada persona està sotmesa a múltiples ritmes biològics que han de ser tinguts en compte en la programació de les nostres activitats».

Llei de Fraisse

«El temps té una dimensió objectiva i una dimensió subjectiva o psicològica, en funció de l'interès que se sent per l'activitat exercida».

Llei del valor econòmic del temps

«Establir de forma arbitrària un valor de cada hora de treball pròpia (cost hora) és una informació útil que ens aporta el que costa el temps perdut o improductiu».

Llei de Pareto

«El 20% del temps de treball d'una persona contribueix un 80% en els resultats, i viceversa».

2. La creativitat i la innovació

En els últims temps, la innovació s'ha convertit en una prioritat per a les empreses. Quan mirem enrere i recordem com el 1911 es descrivien els principis de l'**organització científica del treball** etiquetats per Frederick Taylor per a la cerca de la productivitat, des de la nostra concepció actual de les organitzacions se'ns fa, si més no, estrany. És a dir, reconeixent la utilitat i l'eficàcia del model taylorista en el seu moment històric, avui sabem que no dotar d'autonomia els treballadors i treballadores perquè puguin ser ells els qui desenvolupin modes de treball més productius no és la millor manera de gestionar una organització.

Des d'aquest plantejament, entenem el concepte de **creativitat** com un aspecte central en el desenvolupament de les habilitats directives, però a què ens referim exactament quan parlem de creativitat en el context laboral i, específicament, quan parlem d'habilitats directives?

En aquesta secció de l'assignatura ens ocuparem de, en primer lloc, operacionalitzar el concepte de la creativitat, per així definir com aquesta pot incidir en la solució dels problemes i en la presa de decisions innovadores i òptimes de l'entorn laboral.

Tal com ha assenyalat la literatura, en comparació de **les tècniques analítiques** per a la solució dels problemes, les tècniques basades en la creativitat han demostrat ser més eficaces i hi ha una relació positiva entre l'ús i el foment de la creativitat a les empreses i l'èxit organitzacional (Stenberg, 1999).

En un altre ordre de coses, hi ha múltiples arguments empírics i teòrics per a defensar la idoneïtat d'aprofitar la creativitat a l'hora de gestionar les persones i prendre decisions per a solucionar els problemes a les organitzacions. Així doncs, en l'assignatura proposarem tècniques per a desenvolupar habilitats individuals necessàries per a afrontar i solucionar de forma creativa els problemes comuns de l'entorn empresarial i directiu.

2.1. Models de creativitat

Entre els diferents models de creativitat desenvolupats, destaca el proposat per DeGraff i Lawrence (2002), que, al seu torn, està basat en **la teoria dels valors oposats** (Cameron, Quinn, DeGraff i Thakor, 2006). Es tracta d'un model que presenta quatre dimensions de creativitat. La primera d'aquestes és **imaginar**. S'entén que defineix una estratègia creativa que es basa a concentrar noves solucions a problemes antics d'una forma innovadora. Es tracta d'una estratègia que intenta buscar solucions noves i úniques per a problemes complexos. Un exemple paradigmàtic d'una persona que ha usat aquesta metodologia ha estat

Lectura bàsica:

Mòdul didàctic: «De la idea a l'oportunitat. El paper de la creativitat i la innovació».

La solució creativa de problemes

Podeu visualitzar l'animació associada des d'aquesta direcció: http://materials.cv.uoc.edu/cdocent/PID_00257868/

Steve Jobs, qui va ser capaç de liderar un procés que va portar Apple a fabricar productes nous d'una manera que mai abans no havia imaginat, però, ja amb anterioritat, va ser capaç de desenvolupar productes que donaven solucions a problemes d'una manera radicalment nova.

No obstant això, una altra manera de ser no menys creatiu es pot basar no tant a fer alguna cosa d'una manera completament original, sinó més aviat a **millorar** el que ja funciona. Un dels exemples més citats referent a això és el cas de Ray Kroc, el creador de McDonald's, qui, des de la seva experiència com a venedor, va revolucionar el món del menjar ràpid després de comprar, en els anys cinquanta, un restaurant als germans McDonald i millorar la manera en què aquests preparaven i venien hamburgueses. Avui, es tracta d'un líder en el seu sector i una de les empreses més rendibles del món, després d'aconseguir estandaritzar el procés d'elaboració dels seus productes mitjançant una metodologia que no és revolucionària en si mateixa.

El tercer tipus de creativitat és el basat a **invertir**. Es tracta d'un tipus d'estratègia basada en la competició. És a dir, buscar solucions més competitives, més eficients; treballar de forma més intensa que la competència i amb millors resultats. Un exemple d'aquest tipus de creativitat és el proposat per Kawashima, president d'Honda, qui va ser capaç de plantar cara al seu màxim competidor (Yamaha) en els anys vuitanta; el va arribar a tombar gràcies a una inversió que li va fer donar respostes ràpides i prendre la iniciativa per a diferenciar-se i «guanyar» el seu competidor.

Finalment, el quart tipus de creativitat és la **incubació**, la qual es basa en el treball en equip, la participació i la coordinació dels membres d'aquest. Segons aquest model, la creativitat és el resultat de la confiança i de la interacció dels individus que formen l'equip, a més de la cohesió. D'aquesta manera, la creativitat sorgeix per mitjà de la mentalitat col·lectiva i dels valors compartits. Referent a això, un dels majors exponents d'aquest tipus de creativitat la trobem en la figura de Mahatma Gandhi, que va ser capaç, a força de creativitat, d'acabar amb una guerra que mai abans no s'havia pogut aturar a partir del treball individual de cap altra persona.

2.2. Quins factors limiten la creativitat a les organitzacions? Què són els bloquejos conceptuals?

Un dels obstacles principals a l'hora de solucionar els problemes en l'àmbit organitzacional té a veure amb els anomenats **bloquejos conceptuals**.

Els bloquejos conceptuals es defineixen com a obstacles que dificulten la definició dels problemes i, en conseqüència, la generació de solucions alternatives (Adams, 2001).

Els bloquejos mentals no són negatius per definició. De fet, en la major part dels casos, es tracta d'una estratègia adaptativa del nostre sistema nerviós que ens permet gestionar la gran quantitat d'informació que arriba als nostres sentits. És a dir, estem sent contínuament bombardejats amb estímuls i els bloquejos mentals són estratègies que ajuden el nostre organisme a l'hora de gestionar tanta informació; per tant, es tracta de quelcom habitual i normal, però que, en ocasions, causa que la nostra ment «treballi menys» del desitjable a l'hora de solucionar els problemes i, d'alguna manera, es conformi amb la manera «habitual» de donar resposta als desafiaments que es presenten en l'àmbit laboral. Resulta curiós que aquests bloquejos ens permetin no saturar-nos a l'hora de resoldre els problemes de forma eficaç, però, al mateix temps, es converteixin en un fre que ens incapacita per a donar resposta i solucionar molts problemes organitzacionals de forma creativa.

De la mateixa manera que hem definit quatre dimensions conceptuals de la creativitat, a continuació passem a definir quatre tipus de bloquejos conceptuals que permetran conceptualitzar les causes principals de la manca de creativitat a les organitzacions.

El primer tipus de bloqueig fa referència a la **constància**; es refereix a la tendència a observar un problema d'una manera determinada i a la incapacitat per a analitzar-lo des d'un altre punt de vista. Aquest bloqueig és especialment típic en aquells subjectes conservadors que confien en la idoneïtat d'una manera d'afrontar els problemes i que basen aquesta confiança en una falsa idea de la capacitat, fonamentada en l'èxit en la solució de problemes anteriors. Però la constància pot inhibir en moltes ocasions la solució d'alguns tipus de problemes i elimina en la major part dels casos la creativitat. Exemples d'aquest tipus de bloqueig són **el pensament vertical**, i també **l'ús d'un sol llenguatge de pensament**.

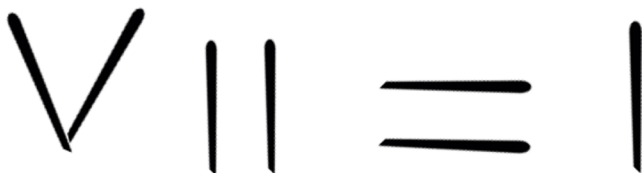
El pensament vertical és la tendència a definir un problema d'una sola forma i conservar aquesta definició fins a arribar a una solució òptima. A aquest tipus de pensament s'oposa l'anomenat pensament lateral, el qual es defineix precisament a partir de la capacitat de trobar solucions a problemes que es plantegen des d'enfocaments diferents als habituals.

Un exemple típic per a explicar aquest tipus de pensament el trobem en el cas dels cercadors de petroli, que estableixen com a estratègia triar un lloc en què pensen que hi ha petroli i comencen a cavar allí fins que aquest surt. Per contra, els pensadors laterals cavarien diferents forats a diferents llocs.

Pel que fa a l'ús d'un sol llenguatge de pensament, es refereix a la tendència de l'ésser humà (a l'hora de solucionar problemes) a raonar utilitzant sempre el mateix llenguatge, i la seva incapacitat per a alterar diferents llenguatges per a donar una solució a un mateix problema.

Així, per exemple, si ens plantegen un problema per mitjà de les paraules, tendim a usar el llenguatge verbal per a solucionar-lo, però, potser, si uséssim, per exemple, el llenguatge matemàtic i el combinéssim amb el verbal, ens seria més senzill i ràpid la cerca d'una solució òptima. En la figura 4, presentem una suposada igualtat dibuixada amb escuradents i es demana que, movent un únic escuradent, s'aconsegueixi que el valor d'una part sigui el mateix que el de l'altra part de la igualtat.

Figura 4.



Evidentment, és impossible solucionar aquest problema si pensem en el codi dels nombres romans (que és el primer que solem veure). Per tant, aquelles persones que són capaces d'eixamplar el seu pensament cap a altres llenguatges seran les úniques que podran trobar la solució a aquest problema. En aquest cas, no desvetlarem la solució al problema, però sí que direm que, evidentment, hem de buscar-la en un altre codi/llenguatge.

En segon lloc, un altre dels bloquejos que limiten la nostra creativitat és el **compromís**. Una vegada que els individus ens comprometem amb una manera d'afrontar la solució d'un problema, és molt probable que continuem generant solucions en aquesta mateixa direcció i tenim una certa tendència a comprometre'ns amb un punt de vista concret, renunciant així a utilitzar una **via lateral** que ens permeti «**canviar el marc**» de referència i generar solucions creatives.

Així, per exemple, una de les maneres més comunes de generar bloquejos conceptuals és formar **estereotips** basats en experiències prèvies. Els estereotips basats en experiències prèvies van ser definits per March (1999) com un dels obstacles més rellevants a l'hora de trobar solucions innovadores als problemes actuals. Es tracta de la tendència natural dels individus a definir els problemes presents a partir de dos termes en què s'han solucionat els problemes de forma satisfactòria en el passat. En general, considerem els problemes actuals com a variacions de situacions passades, per la qual cosa les alternatives que proposem per a solucionar-los són les que van tenir èxit en el passat.

La tercera causa de bloqueig que assenyala la bibliografia és la **reducció d'idees**. Es tracta de la tendència a analitzar un problema de manera excessivament simplificada; en conseqüència, es descarten dades que podrien ser rellevants a l'hora de trobar una solució creativa. D'aquesta manera, els éssers humans, per naturalesa, tenim una certa tendència a simplificar, ja que el nostre sistema nerviós central s'ocupa d'utilitzar la menor quantitat possible de recursos a l'hora de fer processaments cognitius. En altres paraules, a l'hora de trobar la solució a un problema, intentem simplificar l'origen o la causa, i, a partir d'aquí, busquem la manera de solucionar únicament aquest aspecte descartant tots els altres aspectes (causes) que poden resultar clau per a obtenir una solució creativa.

Finalment, l'última de les causes de bloquejos conceptuals no té a veure amb els hàbits de processament o suposicions inadequades, sinó amb la inseguretat o, simplement, amb la mandra mental. Un exemple és la **passivitat**, que és la manca de qüestionament i desviació contra el pensament.

La majoria de la gent adopta una actitud passiva quan fa preguntes i a l'hora d'esbrinar les respostes. Habitualment no ens preocupem de ser inquisitius i pensem que les persones intel·ligents en els àmbits laborals són aquelles que tenen les respostes, però no les que són capaces de formular bones preguntes. Aquesta manca de qüestionament la trobem en l'origen de la passivitat i, en conseqüència, de la manca d'una aproximació creativa a la solució dels problemes organitzacionals.

3. Competències que afavoreixen la creativitat i l'actitud emprenedora

De forma general, podem assenyalar que, dins de la tipologia de les competències, hi ha tres eixos fonamentals: **saber ser**, **saber conèixer** i **saber fer**; que inclouen factors personals, socials i d'accés a recursos, que, juntament amb el treball en equip, estableixen bases per a la planificació, l'execució i l'avaluació de les activitats. A continuació, descriurem de forma resumida aquelles que estan directament relacionades amb l'actitud emprenedora.

- **Autoeficàcia i autorealització:** tal com hem descrit anteriorment, es refereix a la convicció de l'individu a l'hora d'organitzar i executar efectivament accions per a aconseguir els resultats requerits. La relació entre l'autoeficàcia i l'emprenedoria es dona per la iniciativa empresarial que comporta prendre riscos i dificultats.
- **Assoliment:** descrit com el desig, i també la capacitat de posar-se metes assolibles i sentir-se satisfet quan ho fa (*feedback* positiu).
- **Comportament emprenedor:** el comportament de l'emprenedor respon a una interacció directa amb l'entorn i a l'esforç constant per a mantenir la satisfacció de les necessitats bàsiques, que evolucionen amb l'individu. Es tracta d'una competència que permet obtenir resultats òptims quan l'empresa treballa en escenaris adversos i complexos.
- **Creativitat:** entesa com la capacitat de pensar en opcions que, *a priori*, no existeixen i portar-les a l'acció, la qual cosa incentiva alguns comportaments a l'emprenedor, entre els quals destaquen: no deixar-se derrotar, començar una vegada i una altra, eliminar prejudicis i enfortir la seva idea (Schumpeter, 1964).
- **Capacitat d'emprendre de forma contínua:** és important promoure l'emprenedoria de forma constant i, especialment, en moments en què les condicions contextuais són adverses; en fases d'expansió i en fases de reajustament, per a generar així un avantatge competitiu.
- **Lideratge:** aquest factor indueix l'emprenedor a ser-ho dins del mitjà en què es desenvolupa. Una persona no necessita deixar l'empresa on treballa per a convertir-se en un emprenedor, requereix autogestionar el seu treball i orientar-se en l'acció per al compliment dels objectius.
- **Experiència en creació d'empreses:** durant el procés de creació, l'emprenedor adquireix, construeix i enforteix les seves habilitats de gestió, que juntament amb unes bones relacions pot facilitar l'obtenció de recursos per a aprofitar les oportunitats emprenedores. Aquest tipus d'experiència augmenta l'autoconfiança i la credibilitat de l'emprenedor, aspectes decisius per a aconseguir el suport dels potencials socis, clients i treballadors de la nova empresa.
- **Interpersonals i d'aptitud empresarial:** competències relacionades amb la comunicació, el carisma, l'optimisme, la delegació i el respecte són bà-

Lectura bàsica:

Mòdul didàctic: «Tècniques de creativitat i actitud emprenedora».

Competències que afavoreixen l'actitud emprenedora

Podem visualitzar l'animació associada des d'aquesta direcció: http://materials.cv.uoc.edu/cdocent/PID_00257866/

siques per a l'enfortiment de l'emprenedoria. L'aptitud empresarial se centra a contractar talent humà, que, mitjançant la negociació i la solució de conflictes, és capaç de gestionar i coordinar els recursos perquè generin els beneficis desitjats

- **Locus de control:** les persones amb un elevat *locus* de control intern són capaces de controlar els resultats i dediquen més esforç i persistència cap als resultats desitjats, la qual cosa, juntament amb l'autoeficàcia, potencia l'interès per a iniciar i mantenir una empresa. Les persones amb un alt *locus* de control extern són més passives, i en ocasions no són capaces de canviar el seu entorn i mantenir un negoci.
- **Pensament estratègic:** capacitat per a ordenar el pensament i la conducta orientada a aconseguir els objectius, analitzant: on era ahir?, on sóc avui?, on vull ser demà?, i què faré per a aconseguir-ho?
- **Personalitat proactiva:** la persona proactiva fa un recalcamet a anticipar i prevenir problemes; a més, s'orienta a l'acció, que inclou una interpretació creativa de les normes i un alt nivell de persistència i paciència per a operar el canvi. Els emprenedors experimenten amb el coneixement per a canviar-lo, no segueixen les rutines establertes, són sensibles a les diferències que planteja el present; per això busquen noves formes de resoldre discòrdies constants.
- **Propensió al risc:** disposició del subjecte a comprometre's amb oportunitats amb possibilitats de fracàs. Les persones que han creat les seves empreses lluiten per a tirar endavant. La tolerància i les actituds positives cap al risc prediuen la formació d'intencions emprenedores.
- **Treball en equip:** implica treballar amb una intenció genuïna de cooperació per a lliurar resultats competitius. La visió de negocis, xarxes de contactes o *networking*. Considerar la competència, com un procés d'aprenentatge, desenvolupament i creixement.
- **Orientació economicofinancera:** en l'actualitat, en l'entorn canviant on es desenvolupen els negocis, és de gran importància aconseguir i mantenir una posició competitiva; per a això, cada vegada més empreses implanten models econòmics que, mitjançant el compliment d'estratègies, generin una millora contínua. El plantejament de l'estructura financera, l'assignació adequada dels recursos o realitzar una estimació quantitativa dels factors que incideixen en la rendibilitat economicofinancera per mitjà d'indicadors permet mesurar la capacitat de l'empresa per a fer front als seus pagaments a curt termini.
- **Orientació a la tecnologia i la innovació:** mitjançant la transferència de tecnologies, els emprenedors i les seves empreses generen ocupació i eleven el nivell de la competitivitat de la regió. Això emergeix per la necessitat de gestionar la tecnologia i la innovació com un sol element o recurs indispensable en els processos productius, tant de béns com de serveis. La gestió de la tecnologia i la innovació es desenvolupen amb gran impuls, per la seva importància com un sistema més efectiu de gestió empresarial. Entre els seus beneficis trobem: reduir els riscos comercials i la incertesa; possibilitar la gestió de la qualitat; la gestió mediambiental; i fer possible la fàcil introducció de nous productes i serveis quan els existents no

aconsegueixen solucionar les necessitats del mercat. Avui, l'increment de la competència als mercats exigeix un esforç màxim per estar al dia amb els avenços tecnològics.

Bibliografia

«Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva» d'Stephen Covey (6 min). <https://www.youtube.com/watch?v=qo5R2ymo2wQ>

«¿Qué es la zona de confort?» (7 min, 28 s). <https://www.youtube.com/watch?v=40mbsKBSWwY>

«La gestión del tiempo. Optimízate» (8 min, 24 s) <http://www.rtve.es/alcarta/videos/tips/tips-optimizate-gestion-del-tiempo/3880121/>

«Innovación»: Programa emès a TVE (17 de febrer de 2018) sobre el Sherpa, una de les 100 empreses més innovadores del món en intel·ligència artificial (14 min, 46 s): <http://www.rtve.es/alcarta/videos/zoom-net/zoom-net-sherpa-informe-dev-siglo-electrodomesticos/4480660/>

