

TERAPIA OCUPACIONAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES EN TIEMPOS DE COVID 19

OCCUPATIONAL THERAPY AS A HUMAN MANAGEMENT TOOL IN ORGANIZATIONS IN TIMES OF COVID 19

Annherys Paz Marcano¹
Katia Lozano Guzmán²
Danilo Araujo Daza³

Resumen

El propósito del artículo fue analizar la terapia ocupacional como herramienta de gestión humana en las organizaciones en tiempos de COVID 19. Para la teorización se recurrió al aporte de la Asociación Americana de Terapia Ocupacional (2011), Goleman (1999), Niebles, Oroño y Oroño (2007) entre otros. La metodología se suscribió analítica, documental-descriptivo, con un diseño bibliográfico. En líneas generales, las organizaciones hoy en día se encuentran en un proceso de cambio la cual exige adaptarse, capacitar y adiestrar a los colaboradores por ello la Terapia Ocupacional ofrece técnicas, métodos y herramientas para mejorar mediante actividades las habilidades y destrezas de las personas, aunado al bienestar y calidad de vida en tiempos de COVID 19. En este sentido, los resultados permitieron concluir que esta herramienta de intervención en la gestión humana en las organizaciones, el cual proporciona el desarrollo de las potencialidades, a través del trabajo coordinado y adaptado dependiendo a las características de la persona y las necesidades empresariales, ayudando a ser más proactivo, eficaces y eficientes, de una manera dinámica, creativa e innovadora.

Palabras Clave: Terapia ocupacional, gestión humana, herramienta, organizaciones.

Abstract

The purpose of the paper was to analyze occupational therapy as a human management tool in organizations in times of COVID 19. For theorization, the contribution of the American Occupational Therapy Association (2011), Goleman (1999), Niebles, Oroño and Oroño (2007) among others. The methodology was subscribed analytical, documentary-descriptive, with a bibliographic design. In general, organizations today are in a process of change which requires

Recepción: Septiembre de 2020 / Evaluación: Noviembre de 2020 / Aprobado: Diciembre de 2020

¹ Licenciada en Administración de Empresas. Msc. Gerencia Recursos Humanos. Dra. Administración. Post Doctora en Gerencia de las Organizaciones. Post Doctora en Gerencia pública y gobierno. Post Doctora en Integración y desarrollo en América Latina. Docente e investigadora de la Universidad de La Guajira E-mail: aipaz@uniguajira.edu.co. <https://orcid.org/0000-0001-7538-1563>

² Administradora de empresas. Especialista en Finanzas Magister en Finanzas. Docente e investigadora de la Universidad de La Guajira. Email: klozano@uniguajira.edu.co. <https://orcid.org/0000-0002-4771-5551>

³ Abogado. Especialista en Derecho Administrativo. Especialista en Derecho Contractual. Magister en Derecho. Magister en Gestión de Empresas y Liderazgo. Email: daniolaraujodaza@hotmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-9250-6556>

adapting, training and training employees, therefore Occupational Therapy offers techniques, methods and tools to improve people's abilities and skills through activities, coupled with well-being and quality of life in times of COVID 19. In this sense, the results allowed to conclude that this intervention tool in human management in organizations, which provides the development of potential, through coordinated and adapted work depending on the characteristics of the person and business needs, helping to be more proactive, effective and efficient, in a dynamic, creative and innovative way.

Key Words: Occupational therapy, human management, tool, organizations.

Introducción

En el entorno de las organizaciones independientemente de su naturaleza o tipología pública o privada y tamaño empresarial micro, pymes y medianas , se resalta la atención hacia la inclusión de tendencias que induzcan a crear ventajas diferenciadoras desde su razón misional, entre ellos los avances de la procesos comunicacionales, el uso de nuevas tecnologías en los procesos de trabajo, los nuevos enfoques de gestión humana, entre otros; los cuales mediante diversos modelos contribuyen adaptarse a las necesidades de la realidad empresarial, más en la actualidad donde la aparición de la pandemia en COVID 19, trajo consigo cambios y transformación tanto en el modo de trabajo como gestionarlo lo cual impacto el crecimiento y progreso en el entorno de sus bienes y servicios así como, en los individuos como ente personal y profesional, los cuales ayudan a mirar desde una observación crítica e intuitiva el entorno. (García, Paz & Cantillo, 2019).

Entonces, resulta pertinente la introducción de tendencias que contribuyan a la gestar el compromiso compartido entre los la empresa y colaboradores y viceversa, asimismo estrategias para garantizar la competitividad, tanto con los indicadores económicos como humanos con la estabilidad física y mental de sus colaboradores, de este modo surge la terapia ocupacional como una herramienta estrategia, para fortalecer el desarrollo de las personas, para lograr beneficios como ente integral para cumplir su desempeño, donde coloca en practica sus competencias en la vida personal y profesional.

Vale acotar, que a nivel mundial se puede decir que la terapia ocupacional, es reconocida en los diversos escenarios de los negocios independiente de la naturaleza o propósito organizacional, el cual cuenta con la praxis de herramientas eficaces para la solución de problemas e intervenciones tanto sociales, educativas o de salud, desarrollando estrategias que aportan a la autonomía a nivel individual; como apoyo al fortalecimiento y desarrollo de estas en el individuo.

Ahora bien, el ser humano se considerado un ser social trabajador por naturaleza, dotado de competencias capaces de dominar acciones orientadas a dar respuesta a las necesidades o aspiraciones como persona con sentido de compromiso de si mismo y donde labora, de igual modo con capacidades tendientes a dar respuestas a los objetivos emprendidos por las organizaciones, en el que se desempeña como profesional. Para Zango (2015), la terapia ocupacional, ayuda al desarrollo profesional de los colaboradores aportando respuestas a la complejidad del mundo.

Por consiguiente, actualmente, hablar del impacto del virus del COVID 19, en la sociedad y al igual en el mercado de los negocios, a destinado a las empresas a cambiar los modelos de gestión bajo teletrabajo, trabajos híbridos, una cultura organizacional centrada en personas, liderazgo a distancia, desarrollo de competencias digitales entre sus colaboradores; asimismo

habilidades emocionales como partes en propiciar una salud sana, apoyado en la terapia ocupacional como una herramienta para guiar su desempeño, mitigando los factores negativos que pudiesen afectar su participación en el entorno tanto social como empresarial, mientras desde los factores positivos contribuir a reforzar las tareas realizadas en la obtención de logros significativos dentro y fuera de la organización, creando su atención en la práctica de medidas de cuidado integral para su calidad de vida y bienestar.

En este sentido, se debe mencionar que aun en la gestión de las empresas la terapia ocupacional, es un tema poco conocida y aplicado en las organizaciones, llegando ha afectar la gestión humana debido a que no se aprovechan las oportunidades de la herramienta, siendo importante considerarla como modelo de intervención en la gestión de personas, ya que esta proporciona respuestas a la sociedad con conocimientos nuevos e innovadores dando sentido de identidad hacia la cultura centrada en personas e incentivando el desarrollo evolutivo de las emociones y salud del individuo como de la empresa.

Vale acotar, que la gestión humana en las empresas con la declaración de pandemia a consecuencia del virus COVID 19, se ha convertido en una función estratégica que propicia la humanización de su entorno con diversas actividades para fortalecer las habilidades y competencias del individuo en su papel proactivo en el quehacer de su trabajo, convirtiéndose en un puente catalizador de técnicas al servicio de la realidad empresarial, representando la terapia ocupacional, un medio de apoyo que equilibra el cumplimiento del trabajo con el manejo de las emociones y con ello el bienestar de sus colaboradores desde un ambiente organizacional sano. Es por ello que de acuerdo a cada una de las necesidades de los individuos se desarrollan alternativas de solución adecuando la aplicación de herramientas de gestión humana a cada situación – problema. De este modo, el presente estudio tiene como propósito analizar la terapia ocupacional como herramienta de gestión humana en las organizaciones en tiempos de COVID 19.

Como se menciona anteriormente, esta herramienta ayudará a la sociedad organizacional a convertirse en protagonista ante las circunstancias generadas en su entorno; además demostrar el enriquecedor camino de conocimientos nuevos e innovadores en las áreas laborales, el cual promete cambios significativos, en el que hacer, como y cuando hacer permitiendo tomar decisiones asertivas, acorde a las situaciones donde se desenvuelve el negocio.

Terapia ocupacional herramienta en la gestión humana de las organizaciones

Actualmente, a nivel mundial las organizaciones se encuentran en un proceso de cambio y transformación, en relación con las políticas de Estado, y a su vez, como efecto de pandemia de los cuales no se está preparado, teniendo que analizar y reflexionar el cómo afrontarla, bien sea desde una óptica positiva reinventado procesos e ideas desde las oportunidades estudiadas en su entorno, o bien decaer y fracasar.

Es así como la terapia ocupacional, como herramienta de talento humanos ha contribuido a manejar situaciones ayudando a enfrentar la complejidad del mercado, incentivando y motivado a las personas para innovar adaptase a las necesidades que demanda la sociedad actual, resulta pertinentes personas con competencias idóneas. Por lo que, son cada vez más las empresas, que emplean esta herramienta para impulsar habilidades en su gente reflejando un componente vital e importante para la filosofía de gerencia, ya que actualmente no se compete sólo con productos, sino con el desarrollo eficiente de cada empleado (Goleman, 1999).

Si bien es cierto, no todas las personas cuentan con las mismas habilidades, capacidades, destrezas físicas e intelectuales, aun a pesar de coincidir con profesiones, es decir, no aprenden ni se desenvuelven de la misma forma en su entorno laboral. He allí si considera la referencia de esta premisa, la terapia ocupacional como herramienta en la gestión humana desde sus inicios ha buscado el uso del quehacer como medio de tratamiento para mejorar la calidad de vida de las personas, así como también en el resultado del desempeño y productividad laboral en la organización, por ello resulta esencial en la gestión del talento humanos estudiar los factores tanto internos como externos, para no afectar la eficacia de los colaboradores. Para Jiménez y Lorenzo (2000), la terapia ocupacional, ayuda con la utilización de actividades terapéuticas en pro del cuidado personal y profesional.

En este contexto, se muestra preocupante como las organizaciones del aparato productivo de cualquier nación, se enfoque por obtener resultados superiores en los indicadores económicos, donde se observe en alza los beneficios y ganancias lucrativas, teniendo en caso en un segundo lugar la mejora en la calidad de la gestión humana, además de limitar espacios e intervención de la creatividad y motivación hacia ellos; trayendo como consecuencias deserción, ausentismo, baja productividad entre otros aspectos. Sobre este particular, el ambiente donde se desenvuelven las organizaciones exige cambios en las políticas de gestión, con el objeto de adaptarse a las nuevas tendencias teniendo coherencia en lo que se debe hacer y se quiere hacer, respetando la integridad, ideales e intereses de la sociedad, valorando los principios que regulan su cultura organizacional.

Es importante mencionar, que, en la gestión del talento humano, al momento de conocer el comportamiento de los colaboradores en el trabajo, debe prevalecer en ellos la armonía, la estructura, en el ambiente laboral. Cabe mencionar, que estos aspectos se convierten en un factor primordial para el crecimiento organizacional, apoyado en la comunicación estratégica, asertiva y visionaria que coadyuve el alcance de los procesos de trabajos con la integración en armonía entre el gerente y sus colaboradores, comprendiendo la base del funcionamiento empresarial; en consecuencia, debe generar una planificación estratégica, a fin de dar respuestas cónsonas a las exigencias del momento, cumpliendo con las necesidades de cada escenario de negocio.

De igual manera, se destaca en referencia a la gestión humana, en la actualidad debe ser integral, abarcar la organización como un todo, en este sentido se expresa como un sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento. Niebles, Oroño y Oroño (2007).

En tal sentido, la Terapia Ocupacional ofrece las herramientas, métodos, técnicas, para enriquecer las habilidades y destrezas de cada individuo abarcando todo el contexto social donde el mismo se encuentra inmerso como protagonista de un crecimiento organizacional prospero. Al respeto, la Asociación Americana de Terapia Ocupacional (2011) la define como la utilización terapéutica de las actividades de auto cuidado, trabajo y lúdicas para incrementar la función independiente, mejorar el desarrollo y prevenir la discapacidad. Puede incluir la adaptación de las tareas o el ambiente para lograr la máxima independencia y mejorar la calidad de vida.

Por su parte, la Federación Mundial de Terapia Ocupacional (2012), establece que la terapia ocupacional ayuda a propiciar la salud y el bienestar integral de los colaboradores con actividades terapéuticas, pudiendo así orientar a los colaboradores en el ejercicio de su trabajo diario. En este mismo orden de ideas, considerando las premisas documentales expuesta en el párrafo precedente la Terapia Ocupacional como herramienta en la gestión humana en

organizaciones en tiempos de COVID 19 demuestra ser una ventaja competitiva, ya que, contribuye al equilibrio emocional e incrementar el desempeño individual por medio de la adaptación hacia las tareas insertas en su función laboral en un modelo híbrido. Asimismo, ofrece soluciones, con el objeto de entender que ciertas situaciones no se pueden cambiar, por ello, brinda respuestas acertadas para el mejoramiento de cada situación-problema interna al escenario empresarial y con ello aportar a la calidad de vida.

Dicho de otro modo, esta herramienta evalúa el funcionamiento organizacional mediante la exposición de habilidades, destrezas y aptitudes de los colaboradores en su ámbito laboral, ofreciéndole métodos efectivos en el desarrollo de sus potencialidades, sin alterar el contexto ambiental donde se encuentra inmerso sus responsabilidades, sino utilizando las técnicas adquiridas en sí mismo, consiguiendo desempeños ocupacionales significativos.

Sin embargo, debe acotarse que la terapia ocupacional es poco utilizada en los diversos contextos empresariales, por lo tanto, la gerencia organizacional debe hacerse participativa del equilibrio emocional y físico de los colaboradores en pro del mejoramiento continuo del desempeño, para mejor calidad de vida y con ello el servicio ofertado traducido en el incremento de la productividad. Según Jiménez (2018), la terapia ocupación aporta una triada empresarial con el equilibrio en la salud, la calidad de vida y participación de los colaboradores para lograr los indicadores de productividad.

Por ellos se hace necesario tener en cuenta las necesidades de la gestión humana en las organizaciones, buscando la práctica de procesos de trabajos efectivos para superar los problemas y limitaciones que se encuentren, pudiendo asimismo proveerla de justicia social, tanto para disfrutar como satisfacer los elementos básicos de las personas, constituyendo una guía sostenible en políticas adecuadas que permitan el bienestar social; además de incorporarse y adaptarse al desarrollo del talento humano proactivo y corresponsable con las competencias que den respuestas al bienestar colectivo.

Por consiguiente, la gestión humana debe cumplir un rol protagónico ante la sociedad, por ende, en las organizaciones, para corresponder con las acciones enfocadas en el marco empresarial; teniendo como objetivo principal el trabajo en equipo e incremento de la productividad, así como también la calidad de vida en los colaboradores y con ello la calidad de servicio. En efecto, es imprescindible direccionar los esfuerzos hacia un desarrollo efectivo en cuanto a las competencias establecidas en las organizaciones con el fin de comprender de las necesidades humanas. Pero a su vez emprender estrategias que satisfagan las necesidades del personal y la organización como vínculo de integración social.

En líneas generales, puede referenciarse que la terapia ocupacional como herramienta en la gestión humana en las organizaciones en tiempos de COVID 19 comprende un compromiso responsable ante las situaciones en las que esté involucrado el individuo. Por lo tanto, debe ser considerada como una herramienta estratégica para afrontar los cambios de las organizaciones y la sociedad, y con ello lograr el desarrollo de las potencialidades de las personas que laboran en ella.

Terapia ocupacional como herramienta potenciadora de la gestión humana

De esta manera, tomando en consideración lo antes expuesto, la terapia ocupacional como herramienta en la gestión humana en tiempos de COVID 19 representa un factor clave tanto para el desarrollo como el crecimiento de las personas en las empresas desde los escenarios económicos donde se desenvuelven, ya que hoy por hoy, se observa la necesidad de crear nuevos

lineamientos estratégicos para conseguir el bienestar del talento humano, para agregar valor desde su quehacer al posicionamiento de las empresas en la sociedad, a fin de lograr ser competitiva en el mercado. De acuerdo a Paz, Suarez y Vanegas (2016), el estudio de las personas y la intervención de las mismas en el proceso de gestión en las empresas, ha demostrado que comprende un indicador de la excelencia empresarial.

Si bien es ciertos los espacios políticos, económicos, culturales, tecnológicos, sociales, entre otros; se encuentran en un proceso de transformación constante, atribuido a factores como la globalización, avances tecnológicos, comunicacionales, y no menos importante en lo referente a la salud, donde se evidencia con los resultados arrojados de la pandemia, que las empresas demandan cuidados de su talento humano por tratarse la piedra angular de su éxito, por ser proactivo con capacidades y competencias idóneas capaz de adaptarse a las exigencias del mercado global; pues bien lo que hoy es innovador y vigencia en los escenarios empresariales en otros ámbitos ya será obsoleto, entrando así en juego la creatividad del hombre, para adecuarse a los avances de los procesos de trabajo con la velocidad en la que hoy en día la humanidad se desarrolla sus ideas.

Desde esta perspectiva, las organizaciones en su entorno actual deben adaptarse a las necesidades de la sociedad, cumpliendo con sus funciones primordiales, a su vez, de asumir el rol de corresponsabilidad de su gente adaptándose a los requerimientos de los nuevos tiempos y los avances fijados en la economía del nuevo siglo XXI, por lo tanto debe existir la interacción permanente con la sociedad siendo dinámicas, de manera tal forma de conseguir consolidarse en el entorno bajo la premisa de integración organización-sociedad y viceversa.

Sobre este contexto, la terapia ocupacional ofrece herramientas para el mejoramiento de la calidad de vida y las potencialidades de las personas, adaptando las tareas de acuerdo al ambiente, así como, las características de los individuos; es decir trabajando de forma colectiva hacia el beneficio tanto individual como grupal, considerando a la organización como un sistema integral, en el que su talento humano es un individuo con capacidades integradoras, forjador del trabajo en equipo, comunicación asertiva, entre otros elementos, prevaleciendo el rol corresponsable consigo mismo, la empresa y la sociedad. Para Castro (2019) la terapia ocupacional, orienta la ocupación humana, mostrando sus capacidades en el desempeño de su trabajo, mediante una relación integral entre y con las personas de su entorno laboral, favoreciendo un clima sano y de convivencia.

Conclusiones

A manera de resultado final se analizo la información compilada durante la fase documental considerando los aspectos planteados en el estudio, la gestión humana en las organizaciones en tiempos de CODIV 19 el propósito de ser eficaz y eficientemente posible, siendo el fundamento indispensable en toda empresa, en los cuales el gerente busca el desarrollo y alcance de los objetivos, en el menor tiempo permitido, pero para ello requiere de la alianza efectiva pero al igual estratégica, con la gerencia de talento humano, donde esta cuenta con el compromiso de capacitar, dirigir y alentar el desarrollo de las potencialidades del talento humano, para conseguir fines comunes planificados, adquiriendo así beneficios tanto económicos como no económicos, con reconocimiento, fidelidad, confianza y credibilidad en los bienes y servicios ofertados en el mercado donde esta inserto

Por consiguiente, también quienes gerencian tiene el rol de relacionarse estrechamente con las personas que integran la estructura organizacional, y captar las necesidades y resolver

potenciales situaciones-problemas presentadas en su entorno laboral. Tal como se ha expuesto, la terapia ocupacional proporciona las herramientas estratégicas y efectivas necesarias para el desarrollo de las potencialidades del talento humano bajo un trabajo coordinado y adaptado, dependiendo de características de cada persona u organización, en aras de obtener un desempeño significativo y calidad de vida.

En otras palabras, la terapia ocupacional en organizaciones en tiempos de COVID 19 ayuda al talento humano a ser más eficiente de una manera dinámica, creativa e innovadora. En tal caso, el rol cumplido por el gerente en el contexto empresarial con respecto a su gestión humana es vital, ha de tener un compromiso corresponsable en el logro de los objetivos planteados, es decir ha de propiciar la generación de nuevas ideas, políticas estratégicas acordes a la realidad en la que se encuentre, tomando en consideración las capacidades de su gente, fundamentándose en competencia integradoras.

Es importante mencionar que, la Terapia Ocupacional como herramienta en la gestión humana de las organizaciones en tiempos de covid 19, ofrece técnicas y actividades de intervención para ser aplicadas en el ámbito profesional, así como también en lo personal, esto con el fin de enriquecer las habilidades, adquiridas con la experiencia y/o formación de los colaboradores; asimismo garantizar una vida sana y emocionalmente equilibrada para desarrollarse integralmente.

Tomando en consideración el objetivo de la investigación se debe resaltar que tanto la terapia ocupacional como la gestión humana van de la mano, puesto dependen del contexto en el que estén inmersos los colaboradores, adaptándose a la realidad logrando cambios significativos dentro y fuera de la organización. Visto de esta forma, el estudio contribuye a sensibilizar a las organizaciones en la aplicación de herramientas novedosas de gestión humana, como es el caso de la terapia ocupacional, para garantizar el mejoramiento de las capacidades y destrezas de los colaboradores en el desempeño de los cargos adscritos a la estructura organizacional, mediante actividades y/o tareas motivadoras, e interactivas propiciando así, el manejo de las emociones , al igual la generación de nuevas ideas creativas en el cumplimiento de su labor.

Referencias bibliográficas

- Asociación Americana de Terapia Ocupacional, (1911). <https://www.aota.org/education-careers/considering-ot-career/spanish.aspx>
- Baena, G (2017). Metodología de la investigación. México. Grupo editorial Patria. Tercera edición ebook: 2017. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com> Created from bibliotecacijsp on 2018-07-30 15:51:39
- Castro, M. (2019) Terapia ocupacional basada en evidencia y razonamiento profesional en equipos interdisciplinarios de tecnología de apoyo. Colombia. Escuela colombiana de rehabilitación facultad de terapia ocupacional Bogotá junio de 2019 . <https://ecr-dspace.metabiblioteca.com.co/bitstream/001/334/1/Trabajo%20de%20Grado%20Mar%20C3%20ADa%20Fernanda%20Castro.pdf>
- Federation of Occupational Therapy. Definición de la Terapia Ocupacional (2012). Definición de la página oficial de internet disponible en <http://www.woft.org/Aboutus/AboutOccupationalTherapy/DefinitionofOccupationalTherapy.aspx>

- García Guiliany, J., Paz Marcano, A., & Cantillo Campo, N. (2019). Estrategia y habilidades para la competitividad: caso de pymes del sector construcción en Barranquilla. *Aglala*, 10(1), 312-339. <https://doi.org/10.22519/22157360.1349>
- Goleman, D. (1999) *La Practica de la Inteligencia Emocional*. Numancia. Editorial Kairos, CA
- Jiménez-Echenique J. (2018) *La terapia ocupacional, fundamentos de la disciplina*. Cuad. - Hosp. Clín. [Internet]. 2018 [citado 2021] ; 59(Especial): 82-87. Disponible en: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1652-67762018000300012&lng=es
- Jiménez, A y Lorenzo, O. (2000) *La terapia ocupacional*. Vol. 36. Núm. 3. páginas 105-108 (Julio 2000). <https://www.elsevier.es/es-revista-medicina-integral-63-articulo-la-terapia-ocupacional-15327>
- Niebles de las Salas, Oñoro y Oñoro, R. (2007). *Procesos desarrollados por Gerentes Sociales de ONG's exitosas en el ámbito de la gestión del tercer sector en Cartagena*. Edición electrónica gratuita. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/226/index.htm>
- Monjes, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Guía didáctica. Colombia universidad Surcolombiana
- Muñoz, C. (2016). *Metodología de la investigación*. México. Editorial Oxford University Press México
- Paz, A; Suarez, H & Vanegas, B. (2016). *Formación en valores compromiso en la universidad de la Guajira, Escenarios*, Vol. 14 No 1 p,p 51-62 DOI : <http://dx.doi.org/10.15665/esc.v14i1.877>
- Sabino, C. (2015). *El proceso de investigación*. Editorial Panapo. Caracas. Venezuela.
- Zango, I. (2015). *Acrobacias entre la teoría y la práctica de la ocupación*. pp 17-21. <http://www.revistatog.com/mono/num7/prologo.pdf>