

TENDENCIAS Y ESTADO DEL ARTE EN LA EDUCACIÓN GERENCIAL EN EL MUNDO

“Los nuevos descubrimientos se publican a tal velocidad que es imposible que alguien pueda estar al día. Podría ser-diría alguno-que incluso ahora debemos seguir construyendo nuestra filosofía del conocimiento sobre la tesis de Sócrates sobre nuestra falta de conocimiento?”.¹

Karl. R. Popper.

ABSTRACT.

The main objective of this paper is to share among the academics and organizational communities, the most important trends in the managerial and executive teaching around the world, based in a internet research trough the main business schools and its academic programs.

The new economic waves and the intensivity in the advance of IT demands diferent perspectives for the improvement of the pedagogy and the theory, methods and practical aplication used in the field of the executive, managers and profesional development.

The basis of the article are the mba and the executive programs because they are valuated as the “state of the art” in the discipline, and the most importants business school programs

We hope that the present article promotes an enrichment dialogue around the managerial disciplines and be useful for teachers, managers and the managerial practices.

RESUMEN

El objetivo principal de este documento es compartir entre las comunidades organizacionales y académicas, las más importantes tendencias en la educación gerencial y ejecutiva alrededor del mundo, basadas en una búsqueda en internet, a través de las principales escuelas de negocios y sus programas académicos.

¹Popper, R. Karl. El conocimiento de la ignorancia. Discurso del filósofo durante la ceremonia de investidura como “Doctor Honoris causa” de la Universidad Complutense.

Las nuevas olas económicas y la intensidad en el avance de las tecnologías de información y telecomunicaciones, TICS, demanda diferentes perspectivas para el mejoramiento de la pedagogía y la teoría, los métodos y las prácticas de aplicación utilizadas en el campo de aplicación del desarrollo de gerentes, ejecutivos y empresarios.

Las bases del artículo son los MBA (Master Business Administration) y los programas ejecutivos, pues están evaluados en el “estado del arte” de la disciplina, así como los más importantes programas de las Escuelas de Negocios.

Esperamos que el presente artículo promueva un diálogo enriquecedor alrededor de las disciplinas gerenciales y sea útil para los profesores, gerentes y las prácticas gerenciales.

KEY WORDS

Management, Administration, Education, Trends, Business, Organization, Globalization, Economy, Digital, Technology, Information, Telecommunications, Networks, Knowledge Civilization, Managers, Quality, Process, Corporate, Government, Ethics, Planning, Learning, Case Method, E-learning, Teams, Strategy, Systems, Future, Paradigms, Competitiveness, Development, Structure, Objectives, Universities, Challenges.

PALABRAS CLAVES.

Gerencia, Administración, Educación, Tendencias, Negocios, Organización, Globalización, Economía, Digital, Tecnología, Información, telecomunicaciones, Redes, Civilización del conocimiento, Gerentes, Calidad, Procesos, Corporativo, Gobierno, Éticos, Planeación, Aprendizaje, Método del Caso, Aprendizaje electrónico, Equipos, Estrategia, Sistemas, Futuro, Paradigmas, Competitividad, Desarrollo, Estructura, Objetivos, Universidades, retos.

I. Introducción.

El acelerado ritmo del cambio, propiciado por el tránsito sostenido aunque desigual hacia una economía global, la conformación de una cultura diversa y compleja que trasciende los límites y los significados de localidad, región y nación, el desarrollo de las tecnologías de información y telecomunicaciones, cuyo impacto en las diferentes esferas de la actual sociedad está todavía lejos de ser comprendido en su real dimensión, y el crecimiento exponencial

del conocimiento, le plantean un reto sin precedentes a las sociedades, a las organizaciones y a las instituciones de educación superior para ajustarse a los nuevos tiempos.

Dicho desafío está relacionado con su capacidad para elaborar y responderse en forma proactiva, ágil y efectiva, interrogantes críticos acerca de los principios, medios y finalidad de sus procesos educativos, en procura de formar a los ciudadanos, gerentes y empresarios requeridos para el nuevo milenio, lo cual no tiene excepción de sociedad u organización.

Salvo algunos de los fundamentos que a lo largo de los años han permanecido, resistiendo la prueba del tiempo, los conceptos y acciones organizacionales y gerenciales han vivido profundas transformaciones y requieren de otras miradas, de otras comprensiones, para captar el espíritu de los tiempos por venir y poder entonces diseñar nuevas prácticas y nuevos modelos que propongan alternativas acordes con un variable estado de cosas en el mundo en general y en la economía, las organizaciones y sus prácticas, en particular.

Al estar la actual cultura mundial fundamentada en los logros alcanzados mediante la, búsqueda, transformación, distribución y aplicación del conocimiento en sus distintas manifestaciones, lo cual sucede cada vez a mayor velocidad y en un enorme volumen, es de esperar que el origen, la reflexión y las posibles prácticas a alcanzar con los productos del conocimiento gerencial sean revisadas, evaluadas y confrontadas con criterio y con profundidad, particularmente al ponerlas en contexto para su diagnóstico.

Este debate tendrá lugar en el que históricamente ha sido el lugar privilegiado para su discusión; la universidad, y ello deberá sin lugar a dudas, permitir la propuesta compartida de elaborar nuevos paradigmas y construcciones para repensar y mejorar la educación del inmediato futuro en forma tanto académica como socialmente pertinente.

Esta labor de transformación se enfoca particularmente a aquellas prácticas referidas a los campos del saber que tienen una implicación directa y relevante en las distintas formas de dirigir a las organizaciones, comprendidas como una célula básica de la sociedad contemporánea para la conformación y el mejoramiento individual y social como finalidades necesarias para el progreso humano.

II. El pasado.

Más de un siglo ha transcurrido desde que se sentaron las bases de la administración moderna a partir de los postulados weberianos, tayloristas y fayolianos, interpretando la racionalidad proveniente de la creciente economía de la era industrial, que todavía escuchaban los ecos pioneros de la economía aportados por Adam Smith y David Ricardo y del mundo del empresarismo fundamentados y practicados por diferentes emprendedores del campo de la industria, sobre las bases de maximizar la eficiencia de

hombres, herramientas y máquinas y disminuir el desperdicio en las fábricas.

Lo que surgía como simiente de la actividad empresarial y de la administración ya se acercaba a las demandas de aquellos momentos iniciales, con experiencias como la fordista que significó el desarrollo de la línea de producción en las factorías, como tecnología de vanguardia para la productividad de aquellos días históricos de la empresa en los comienzos del siglo XX, estaban naciendo en la práctica conceptos como la productividad, el hecho, la acción administrativa fué previa a su articulación como proceso de teoría, estudio y análisis.

A un buen ritmo para la época, se iba superando, en diferentes etapas de desarrollo en las economías del mundo, la ola agrícola, tal como la denominara Alvin Toffler, entronizando como parámetros de crecimiento, desarrollo y bienestar social: la posesión y acumulación de la tierra, el capital y el trabajo, pilares de la economía de las nacientes naciones capitalistas.

Traducir, articular y proyectar estas realidades fué la tarea fundamental de los currículos tanto de las primeras como de las posteriores escuelas de administración en todo el mundo, haciendo uso de las múltiples teorías y enfoques administrativos que se fueron configurando -clásica, burocracia, relaciones humanas, estructuralismo, neoestructuralismo, desarrollo organizacional, sistemas- las cuales trataban y tratan hoy en día, a su manera, de comprender el encuentro del nuevo fenómeno social y técnico que nacía y se desenvolvía dentro de las fábricas y en las empresas, para cumplir con sus objetivos.

La consolidación de la economía de la postguerra, particularmente de la Segunda Guerra Mundial, y con ella el crecimiento de la maquinaria de producción y de los mercados de los países para la época más avanzados industrialmente-Estados Unidos, Inglaterra, Francia, Alemania- generaron una riqueza enorme y el nacimiento de millones de consumidores alrededor del mundo, ávidos del consumo de mercancía para emular las pautas de calidad de vida que proyectaban aquellas sociedades .

Frente a este estado de cosas, la vida de la organización como forma privilegiada para la canalización de la riqueza, vía administración de insumos y recursos y transformación de materias primas en mercancías , quedó asegurada por muchos años y su estudio abarcó cada vez más en profundidad

el conocimiento de sus funciones primordiales: producción, ventas, finanzas, recursos humanos, de los cuales se daba cuenta en las facultades de administración de entonces. La evidencia y el temor sobre la racionalidad instrumental extrema dejó sentir voces preventivas en la administración, particularmente desde la Escuela de Relaciones Humanas.

De una forma muy rápida, entre los años sesenta y setenta del siglo XX, motivado por la expansión de la televisión y luego por la vía de los satélites, y los medios de comunicación, se crean mercados de clientes exigentes con necesidades muy particulares de consumo, más allá de las mercancías y los productos tangibles, con lo cual se realiza un paso drástico de una economía centrada en la producción, a una economía basada en el servicio.

Esta expansión de la economía se reflejará en la enseñanza de la administración de empresas con el desarrollo de la APO (Administración por Objetivos) que venía de una década atrás, comenzando la consolidación de la política de empresa, la planeación estratégica y un énfasis en las actividades académicas e investigativas de mercadeo y servicio, prácticas administrativas que fueron llegando lenta pero crecientemente a América Latina y comenzó a modificar los perfiles de los gerentes y con ello la manera de comprender y hacer organización.

La difusión mundial de los sistemas de información y entretenimiento propia de la década del setenta que deriva en nuevos mercados, así como la crisis del petróleo en los años ochenta, impulsan procesos de mejoramiento de la productividad y competitividad de países y organizaciones que ya habían sido analizados y comprendidos como sistemas socio-técnicos abiertos, en continua interacción con su medio ambiente, legado diferido de la biología y de Von Bertalanffy a las disciplinas administrativas.

Es en este contexto en donde emergen desde finales del decenio de los setenta, para occidente, la gestión de calidad total, proveniente de Japón, de la mano de Deming y Juran y otros autores, con lo que se reconocen en el *kayzen*, el *kairyo* y el *kanban* alternativas para el mejoramiento de la productividad de las empresas, particularmente las norteamericanas que habían perdido terrenos en diferentes campos frente a sus homólogas japonesas.

Este giro en el abordaje de la realidad de la organización para mejorarla en forma constante e incremental da origen, por lógica consecuencia a una transformación fuerte tanto de ellas mismas en su realidad productiva, como de sus culturas y los sistemas productivos en este lado del mundo, a la sombra de la peculiar aplicación de estas teorías, incluida la Z; las teorías X y la Y vuelven a ser cuestionadas como modelo de visión gerencial y gestión del comportamiento organizacional.

Ya en el contexto de la administración internacional-USA y Europa- maduran criterios en el desarrollo de la ideología de la administración así como en las prácticas académicas de sus escuelas de administración de negocios; las perspectivas del *business administration*- y la economía de empresas, como dos visiones del fenómeno económico-administrativo, racionalmente e instrumentalmente enfocada, la primera, pragmática, más permeada de una visión humanista, concertante y social, la segunda.

La década del noventa con sus énfasis en la gestión estratégica y la cadena de valor-remozadas por diferentes herramientas y disciplinas de soporte-, particularmente la *reingeniería*-*downsizing*, *resizing*, *rightsizing*-, la nueva

oleada de la gerencia de la calidad, el six sigma, el tpm, la gestión por procesos, el balanced score card, los mapas estratégicos, la gestión humana, el cuidado ambiental y particularmente la tecnología y el knowledge management, así como otras propuestas de intervención con origen en la sociología, han obligado a replantear las formas de ser y hacer organización y por tanto, el discurso y la praxis en la formación administrativa.

Han surgido desde la necesidad, patrones de intervención multi y transdisciplinarios, para configurar la organización en una forma más flexible e innovadora, agregando valor y con ello, como consecuencia natural, la enseñanza de la disciplina sufrió variaciones para ponerse a tono con la avalancha de técnicas, herramientas y metodologías que pretendían dar respuestas efectivas a los problemas de la organización, con poca utilidad práctica y una vida fugaz muchas de ellas; el re-empaquetamiento de teorías y herramientas también llegó a las facultades y a los directorios empresariales y de muchas firmas de consultoría..

III: El presente/futuro.

Es de resaltar que de la confluencia veloz y continua de estos diferentes fenómenos socio-tecnológico-económicos, surge un nuevo paradigma, que se va entronizando al final de los noventa, el de la civilización del conocimiento, asistida por la irrupción previa de las TICS y el apogeo de la economía digital, tal como lo plantearon Tapscott² y Gates³, con lo cual, se le plantean tanto a la organización como a la enseñanza de su administración y gerencia, múltiples retos para formar a los líderes del futuro que se inició hace más de una década.

De los activos fijos se transfiere el énfasis y el poder a los activos intangibles, al capital intelectual y a la gestión del conocimiento; a la valorización del core business y al aprovechamiento de las reales y esenciales ventajas competitivas, la mirada de la organización se torna más gerencial, el rango del dominio de lo gerenciable llega cada vez a mayores distancias de la organización, y los estrategas caracterizan la dirección empresarial con una comprensión más dinámica, más sistémica de la economía y su interacción con las decisiones que toman, con lo que hacen y con los resultados que producen.

En esta forma el sentido de la dirección se enfatiza en el desarrollo de roles cada vez más amplios aplicados al ámbito de la nueva gestión y ello necesariamente modifica los paradigmas de la formación gerencial en todas las escuelas y facultades de enfoque gerencial en el mundo.

Un largo camino se ha recorrido desde la visión de la organización como taller tipo mecano, pensado en el modelo de la ingeniería estándar, pasando por las unidades estratégicas de negocios, las organizaciones matriciales, hasta llegar a las actuales configuraciones de ágoras, y organizaciones

²TAPSCOTT, Don. The digital economy. Mc Graw Hill. New York: 1996.

³GATES, Bill. The road ahead. Penguin Group. Middlesex: 1995.

virtuales, para educar a los llamados por Peter Drucker, “los trabajadores del conocimiento”; “a los profesionales que trabajan con el conocimiento”.⁴

A la educación gerencial de este presente/futuro, le es perentorio responder con celeridad y capacidad a los retos de una economía global, acompañando esta respuesta de una comprensión profunda de la brecha que está generando entre los países y las organizaciones el uso intensivo de las tecnologías de información y telecomunicaciones y proponer espacios de reflexión y de acción que permitan acortar las distancias que en la actualidad parecen insalvables entre las naciones desarrolladas y las pobres.

Es perentorio evaluar lo que significa para las instituciones que forman a los gerentes del futuro la emergencia de esta nueva cultura mediática ubicada en grandes escenarios económicos y geopolíticos, en donde precisamente se encuentran los targets de empresas e instituciones educativas de educación superior formadoras de estos gerentes.

Será prioritario el desarrollar procesos formativos que permitan fundamentar a administradores visionarios y emprendedores para que sean capaces de interactuar con su vereda y con los bloques económicos, con el pequeño mercado local de las mipymes y con los megamercados de los tratados de libre comercio y con la OMC, con los micronichos, las regiones y con las uniones económicas, competentes para exportar hacia el mercado de la China o para importar softwares desde Irlanda o la India sin desconocer el poder de los canales de distribución de las tiendas de barrio.

Un problema fundamental a resolver, que se constituye a la vez en una tendencia de la actual formación gerencial, es la de poder aminorar tanto el efecto de la velocidad con la cual el conocimiento se vuelve obsoleto, como la de formar administradores y gerentes con las competencias requerida para interactuar con una economía en red, para poder reducir el llamado gap infonómico, que particularmente a los países del hoy llamado tercer mundo les pesa más que la deuda externa como condición para alcanzar niveles necesarios de competitividad empresarial y equitativos de calidad de vida para el tejido social.

Hemos pasado de la enseñanza magistral para burócratas destinados a perpetuar el status quo, a la formación realmente integral de gerentes con pensamiento sistémico, visión global y sensibilidad intercultural, flexibles y autotransformadores, a cargo de b-webs-organizaciones en la red- alianzas estratégicas y proyectos tecnológicos que bien tienen representación bursátil en el Nasdaq.

Es necesario recordar aquí que una de las tendencias y desafíos radicales del neoliberalismo es la sustitución dinámica del estado por el mercado, y eso tiene un peso específico en la forma de gestionar las organizaciones tanto en el sector público como en el privado, independientemente de su actividad económica o tamaño.

⁴DRUCKER, Peter. La gerencia en la sociedad futura. pg.22. Norma, Bogota: 2002.

Así pues, pues con los voluminosos flujos de capital, la volatilidad e incertidumbre financiera de los mercados del mundo y la creciente inversión extranjera en áreas económicas estratégicas, propios de la globalización, las grandes empresas multinacionales y globales requieren gerentes hechos para tales dimensiones y retos en cualquier lugar del mundo, haciendo caso omiso de su lugar de nacimiento o procedencia.

Se requiere entender que a la vez, las pequeñas unidades productivas, tienen opciones en este medio, si existen gerentes capaces de capitalizar estas oportunidades y ello es ya no sólo materia de estudio sino campo de práctica en las grandes universidades gerenciales del mundo; gerentes “todoterreno”, a partir del desarrollo del emprendimiento-del francés “preneur”, “pionero”-, con capacidad tanto para administrar corporaciones a las que prestan sus servicios de direccionamiento estratégico.

Lo propio sucede para quienes dirijan pequeñas empresas, creadas por ellos mismos; el salto es de la empleomanía a la capacidad emprendedora que sustente a la micro, pequeña y mediana empresa que en la realidad son las que soportan a los grandes sistemas económicos de los países, incluídos los desarrollados, esto es tanto o más válido en las economías con tasas de desempleo de dos dígitos o cercanas a ellos.

Se plantean entonces, a partir del conocimiento del entorno mundial de la enseñanza gerencial, las siguientes tendencias como reto para el inmediato futuro y al compartirlas, se abre el espacio para la reflexión y la acción que nos permitan afrontarlas con capacidad y no se nos conviertan en uno de los tantos hechos cumplidos, a los que por no atender en su debido tiempo y forma, nos hacen llegar tarde a las citas históricas que continuamente se nos presentan particularmente en Latinoamérica.

III:El aprendizaje gerencial.

1. Aprendizaje a lo largo de la vida(“lifelong learners”).

Significado como el hecho de aprender para la vida y por la vida, de llevar el aprendizaje más allá de la frontera del aula de clase del pregrado o, el postgrado o el postdoctorado, se considera como una necesidad y como competencia gerencial, la capacidad de actualización y perfeccionamiento permanente tanto en el campo de la propia de la disciplina como en áreas de saberes conexos,

El aprender a aprender y continuar aprendiendo marca la frontera entre una carrera exitosa y el estancamiento que deriva en curvas de incompetencia. Aprender a través de diferentes medios, participar de un proceso de reconocimiento que se fusiona con el proyecto vital y tener una permanente actitud de asombro, creatividad e innovación, son algunos de los retos que exige al gerente su ingreso a la sociedad del conocimiento; se aprende en diferentes escenarios y en cualquier etapa de la vida productiva.

Esta aptitud/actitud autotransformadora se encuentra detrás de la capacidad de logro implícita y explícita en la reconversión de habilidades, el

redireccionamiento de carrera y los propósitos de emprendimiento que convocan desde momentos tan tempranos como el inicio del ejercicio de la vida profesional, hasta los planes de autoprogramación de currículos flexibles que le ofrecen opciones de vida y trabajo al adulto mayor y a los jubilados profesionales de las ciencias administrativo-gerenciales.

Con mayor frecuencia se integran profesionales retirados a las facultades de administración, a las universidades corporativas y a las asociaciones de administradores y profesionales, para compartir su conocimiento cultivado a lo largo de la vida, tanto a futuros profesionales como a gerentes junior y senior de universidades, corporaciones y empresas consultoras. Este tipo de conocimiento y los espacios de formación y práctica, son hoy una de las características del aprendizaje para toda la vida en la profesión gerencial. "Learning is a lifelong business".

Esta perspectiva es válida tanto en el nivel personal como en el plano de la organización, pues ámbitos como el de la gestión estratégica deberán entenderse primordialmente como procesos continuos de aprendizaje organizacional tal como alguna vez lo planteara Arie de Geuss en su ya clásico artículo "Planning as learning"⁵ en la Universidad de Harvard.

2.Perspectiva Global.

La capacidad de direccionamiento estratégico está en relación directa con la visión de contexto que el gerente tenga de su organización frente a la economía, la globalización, las fuerzas de la industria, para capitalizar las oportunidades que ofrecen los mercados del mundo y aminorar el impacto de las debilidades y amenazas. Esta visión periférica que evalúa el marco amplio del rol gerencial en la economía global, está presente en la totalidad de programas formativos de gerentes a nivel corporativo y estratégico.

Visión global significa a la vez competencia para la acción glocal, cuando el tipo o tamaño de organización así lo requieran; gerentes de mundo y de condado, capaces de comprender la complejidad de lo grande y de lo micro, pero a quienes "les cabe el mundo en la cabeza", tienen una perspectiva amplia de su campo de actuación y de la forma como desarrollan su rol como gerentes dentro de tales contextos. El escenario de los planes de mercadeo aquí es el mundo y sus planes estratégicos abarcan el mismo espacio.

El desarrollo de una capacidad global de negocios; un liderazgo para la globalidad, fuertemente impregnado de la capacidad de conformar arquitecturas de negocio que generen valor económico agregado real; grandes flujos de trabajo compatibles con las estrategias de corto, mediano y largo plazo; organizaciones flexibles que aprenden y generan mejores prácticas reconocidas mundialmente.

La movilización de personas especializadas en la actividad gerencial entre continentes, países y organizaciones como producto de la globalización económica ha variado la perspectiva de trabajo de los gerentes y con ello

⁵GEUSS Arie de. Planning as Learning. Harvard Business Review. March-April. Boston: 1998.

su formación cultural y estratégica, requiriendo de la fundamentación en áreas técnicas, tecnológicas, éticas y de gestión.

Esta interacción se requiere para acompañarlos al ritmo de la inversión extranjera, los análisis del contexto y el entorno y las competencias de negociación en ambiente interculturales, sí como en el dominio de la economía propia de los bloques económicos, los tratados multilaterales y la banca internacional, característicos del proceso globalizante.

Resulta lógico comprender el énfasis puesto a esta dimensión, atendiendo a las implicaciones e impacto que la globalización y sus configuraciones tienen para la supervivencia social y organizacional. “El conocimiento global es nuestro nuevo lenguaje para el siglo XXI”. “El mercado del siglo XXI. Estamos de pie ante un precipicio, entrando en una nueva era, un período de enormes cambios e incertidumbre caracterizado por la emergencia d la primera economía verdaderamente global, interconectada y sin fronteras. Es la economía ms joven del mundo, alimentada por la expansión mundial del mercado y la democracia”.⁶

3. Multidisciplinariedad.

La complejidad propia de las organizaciones, su expansión comercial a diferentes lugares del mundo y el costo y tamaño de muchos de los proyectos que se acometen, hace mucho tiempo superó la capacidad de respuesta individual y requiere de colectivos competentes, de equipos inteligentes, de gestores y gerentes de proyectos capacitados para aminorar el impacto de estas formas de la complejidad dinámica sobre la organización.

Por ello, cada vez son más matriciales y de selección transversal dentro de la organización, los participantes de los diferentes proyectos, pues sólo la integración de diferentes sistemas que aporten particulares, lograrán la visión de conjunto requerida para gestionar la diversidad, la desestructuración, la velocidad y la innovación.

Las redes informáticas han contribuído a la conformación de comunidades de aprendizaje y de práctica como una configuración colaborativa entre proyectos y procesos surgidos a este respecto en las facultades de administración.

El desarrollo de equipos autoiniciados, autogestionados, de células de trabajo, configuraciones de colectivos fractales, presenciales y virtuales para el desarrollo de proyectos, las prácticas de team building, son aplicaciones pedagógicas y didácticas que desarrollan relaciones de cooperación requeridas en los gerentes actuales, enseñadas en las universidades como parte básica de sus planes de desarrollo de habilidades gerenciales.

Una de las competencias que se desarrollan en los planes de estudio de las escuelas de administración y negocios a nivel internacional son el pensamiento sistémico, y la prospectiva, para capacitar a los gerentes en el reconocimiento de las dinámicas y patrones de recurrencia ocultos debajo de

⁶ROSEN, Robert. Éxito Global y estrategia local. pg.20. Vergara/Business. Buenos Aires: 2000.

los grandes sistemas de trabajo y de relaciones que atraviesan a las organizaciones y los proyectos, para poder interactuar de manera efectiva con ello, desde miradas múltiples y a partir de la construcción de la configuración de escenario cambiantes.

4. Investigación y Desarrollo (I+D).

La enorme influencia que las diferentes tecnologías, incluidas las TICS, tienen sobre la competitividad de las organizaciones, regiones y países, han encontrado eco en los programas de formación gerencial, particularmente en el nivel de MBA, en la forma de enseñanza de casos y proyectos reconocidos como mejores prácticas-bench marking-y sus respectivos procesos de negociación y de gestión.

La gestión estratégica de equipos de investigación, su integración a comunidades y redes, así como el desarrollo de clústeres investigativos, de parques tecnológicos que relacionan economías, organización, comunidad y universidad son parte de las actividades que en el orden práctico se desarrollan para capitalizar el poder de la investigación, particularmente la aplicada en el crecimiento tanto del valor de mercado de las organizaciones como del capital intelectual de las naciones y con ello su competitividad para la globalización.

La tecnología en sus múltiples formas y la innovación que de ella se deriva, es un puntal de la nueva economía y por lo tanto un factor decisivo para ella supervivencia y el éxito empresarial; el conocimiento transformado en realidades -productos, servicios, valor agregado- en las organizaciones y la forma de saber cómo se hace, es una habilidad distintiva que se está cimentando a los gerentes del siglo XXI en las más importantes escuelas administrativas del mundo.

“Actualmente se necesita recuperar la inversión en muy poco tiempo a causa del acortamiento del ciclo de vida de los productos y se han de tomar rápidamente muchas decisiones referentes a compras, marketing, producción, planificación, etc. Por eso se tiende a que una persona lidere el nuevo proceso o producto, se responsabilice de él y se dedique completamente a su desarrollo”.⁷

5. Métodos interactivos de aprendizaje.

Existe una extensión y utilización incremental en los procesos de formación gerencial, de herramientas informáticas como soporte a las actividades pedagógicas tanto de fundamentación conceptual, como de apoyo a los nuevos enfoques y métodos que continuamente se desarrollan para optimizar la gestión de las organizaciones.

Softwares de simulación, juegos de gerencia, microworlds, escenarios interactivos para la gestión estratégica, aplicaciones jerárquicas y sistémicas para la toma de decisiones, ambientes gerenciales simulados, aplicaciones

⁷ ESCORZA, Castells, Pere. VALLS Pasola, Jaume. Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión. Ediciones Universitat Politècnica de Catalunya. Barcelona: 1997.

estadísticas avanzadas, hojas de cálculo interactivas, son formas comunes de aprender y construir capacidades gerenciales.

En ese orden de ideas, los modelos multimediales de aprendizaje, portales y vortales especializados en economía, finanzas y marketing, programas de inteligencia de negocios y ambientes de management games, electrónicos, traders, mesas de dineros, crm, erp, y operadores logísticos simulados, así como aplicaciones de sistemas expertos forman parte de la batería de herramientas disponibles para la formación de los gerentes de la nueva economía a disposición en los centros de enseñanza en el contexto internacional.

Son habituales la videoconferencias multipartitas y los foros de discusión en red, on-line, para contrastar y reforzar actividades propuestas en clase o fuera de ellas, con la ayuda de las actuales tecnologías inalámbricas móviles- wi fi, wap, bluetooth- que se utilizan en los campos universitarios o en diferentes espacios como zonas hot spot a disposición de los estudiantes, para interactuar con las cuales basta una pequeña y polifuncional PDA.

La revolución de la electrónica ingresó a los campus y forma parte de la actual cultura formativa en las universidades, lo que se ve reforzado por el cada vez mayor espacio que ganan en la vida real el e-business, e-commerce, home banking y home working, entre otras alternativas laborales y de vida propias de la economía digital.

6. Escuelas de negocios en red.(networked).

El crecimiento exponencial de Internet y la internacionalización de los negocios y de la educación, así como la necesidad de compartir eficientemente recursos

escasos y sofisticados de todo orden, unidos a la velocidad en la obsolescencia de los conocimientos y a la demanda permanente de estos por parte de los estudiantes de administración y de gerencia en todo el mundo, han llevado a la configuración de redes de universidades a través del ciberespacio, a la estructuración de megacampus en red que facilitan la adquisición y desarrollo de información y conocimientos actualizados, valiosos para los estudiantes y para sus organizaciones.

Tanto las universidades con mayor énfasis en la formación presencial como las enfocadas al e-learning, han visto en las alianzas virtuales un potencial enorme como fuente de captura, innovación, distribución y valor agregado, a través de la gerencia del conocimiento mediante la gestión de tales redes, con las cuales los futuros gerentes y los que asisten a procesos de actualización, encuentran opciones de acceder al conocimiento a ritmo de click y el poder de la red incrementa las competencias de organizaciones y estudiantes para cumplir con sus objetivos prioritarios.

La red forma parte del ámbito natural del quehacer formativo en el mundo de las Escuelas de Administración y Gerencia en todos los continentes y su capacidad para encontrar, transformar, aplicar y distribuir conocimientos a altas velocidades y a muy bajo costo, es hoy un factor clave de éxito para la

gestión de estas instituciones; un nuevo canal para la colaboración y la efectiva distribución del conocimiento a lo largo y ancho del mundo geográfico y educativo.

7.Gerencia de Proyectos.

La integración de equipos multidisciplinarios comentada anteriormente, tiene su escenario real de aplicación en la conformación de colectivos de proyectos que

aplican y aportan a la solución de problemas sociales, empresariales o de procesos específicos, mediante el abordaje de los mismos desde ópticas diferentes, evaluando en sus diferentes fases tanto su viabilidad como su factibilidad referida a las distintas realidades que lo conforman.

La gerencia como disciplina de base, las finanzas en sus diferentes aplicaciones, la gestión estratégica, el marketing, la gestión humana, y la tecnología entre otras disciplinas, son hoy objeto de estudio a través de la aproximación y la gerencia de los proyectos, con la asistencia cada vez más frecuente de softwares especializados para su planeación, ejecución y control, con lo cual la productividad y la realización controlada y efectiva del proyecto prácticamente están aseguradas.

La gestión de los proyectos es una de las competencias y enfoques que en los últimos dos décadas ha cobrado vigor y relevancia en los diferentes planes de estudio de los pregrados y postgrados de orientación administrativa, tanto más cuando mayor es la necesidad de generar proyectos viables y factibles, técnicamente gestionados.

8.Gestión del conocimiento y desarrollo del capital intelectual.

La difusión continua y veloz de información y conocimientos a través de las redes y de las organizaciones ha planteado un reto a la formación gerencial, en la medida en que, entendido como un activo estratégico, el conocimiento se va convirtiendo en el core business de las organizaciones y su intangibilidad lo vuelve difícil de manejar en los volúmenes con los cuales hoy circula, razón por la cual su gerenciamiento es un factor crítico de éxito entre los diferentes sectores y cadenas productivas que generan competitividad a las naciones.

Integrar el conocimiento y su búsqueda, transformación, almacenamiento y distribución a las estrategias de la organización, son hoy enfoques formativos presentes en muchas de las escuelas de negocios y facultades de administración, como parte de un propósito curricular de integración a las nuevas realidades de la economía.

El tema del capital humano es tan importante que merece ser resaltado. Estamos en la sociedad del conocimiento y la competitividad de las naciones tiene mucho que ver con la calidad de sus profesionales y la capacidad de su fuerza laboral.⁸

⁸PIZANO ,Diego. Globalización desafíos y oportunidades. Alfaomega. Cambio. Bogotá: 2002.

De la misma manera, la conformación de comunidades de interés, de aprendizaje y de práctica y el desarrollo de competencias para gestionar el sistema de inteligencia distribuido que representa el conocimiento de la organización y el mejoramiento de las personas y de la cultura de la misma, alrededor del actualizar, compartir y valorizar el conocimiento, de consolidar organizaciones de aprendizaje, marca un lugar importante en los procesos de construcción del conocimiento gerencial en el mundo de la academia gerencial.

9. Modelos de aprendizaje cooperativo y contributivo.

De la práctica del saber y aprender en forma individual, se ha pasado a una tendencia creciente en el uso de metodologías que privilegien el aprendizaje en equipo, mediante diferentes medios y metodologías, incluidos los proyectos y la participación de los estudiantes en la reformulación de temas y actividades formativas como una de las formas de aprender a aprender, de integrar y socializar a los socios de aprendizaje alrededor de problemas, temas y construcciones que reafirman los lazos societarios de la relación, la integración de los saberes y la participación activa y efectiva, con respaldo pedagógico.

La integración de diversas competencias gerenciales representadas en la experiencia de los estudiantes, alrededor de los ejes problémicos del proceso de enseñanza-aprendizaje y la distribución de responsabilidades y asignaciones marcadas por el aporte a los resultados del equipo, entendiendo a la misión del mismo como líder, representa un paso adelante en la conformación de colectivos inteligentes capaz de cooperar tanto al logro de los resultados como a la reformulación de la propuesta académica en forma continua.

Las plataformas tecnológicas colaborativas, las herramientas de groupware están y seguirán contribuyendo a la efectiva difusión de estos modelos de aprendizaje como vehículo aprestado para el uso de estas metodologías que en realidad integran comunidades en el uso de saberes compartidos que generan mayores retornos tanto en lo económico como en la capacidad de transferencia pronta al mundo laboral.

10. Aprender de Internet, contribuir a Internet.

La presencia continua en la red como canal privilegiado de interacción y formación ha jalonado la necesidad de comprometer a los estudiantes usuarios del servicio, en la práctica de devolver conocimiento construido e innovado para enriquecer los procesos de todos los potenciales usuarios de la misma en el mundo, es la constitución de una poderosa estructura de generadores de conocimiento(world wide).

Esta contribución significa la presencia activa de los participantes en diferentes actividades, proyectos, foros de discusión, debates, comunidades de interés, grupos de news, así como del aporte físico con softwares, herramientas y aplicaciones, para incrementar el potencial de la red, lo cual se hace tanto en forma individual como colectiva e institucional.

Las comunidades virtuales se han constituido en el punto de encuentro para compartir conocimientos, realizar referenciamiento competitivo, hacer negocios y crear empresas, dándole vía libre al desarrollo del espíritu emprendedor, mediante el aprendizaje colaborativo y contributivo como acabamos de apreciar. La red convoca a los gerentes para muchos fines, pero en la actualidad y de una forma universal, para efectos académicos y de desarrollo personal y profesional.

11.Universidades Corporativas.

Si bien, ni como concepto ni como realidad, las universidades corporativas son

una realidad nueva, lo cierto es que las grandes corporaciones del mundo, particularmente las privadas, han invertidos una buena cantidad de esfuerzos y de recursos para contar con procesos y escenarios más cercanos a sus necesidades en lo relacionado con la formación de su personal en general y de sus gerentes en particular, muchos años después de los primeros esbozos teóricos-Meister- y de las concreciones empresariales como la pionera Universidad de Motorola⁹.

Por cuenta propia, con la asistencia y colaboración de universidades tradicionales, mediante empresas de consultoría o a través de estos tres medios, el campo de acción de las universidades corporativas se ha expandido como una forma muy particular y customizada de formar administradores y gerentes más en consonancia con las necesidades inmediatas y a futuro, de muchas empresas, con la convicción de que en forma particular y amplia, las organizaciones investigan, construyen y desarrollan conocimiento, productos y servicios y por lo tanto, tienen capacidad para valorizarlo, al sistematizarlo y distribuirlo.

Particularmente en lo que al campo del saber y de las prácticas administrativas y gerenciales atañe, se han conformado alrededor de currículos flexibles, personalizados de acuerdo con las estrategias, competencias y planes de carrera requeridos y contando con el conocimiento experto de instructores propios, provenientes de los diferentes niveles y procesos de la organización, así como de invitados especiales de la industria, para estar al tanto de lo que acontece o va a acontecer dentro de su entorno competitivo y tener un personal aprestado para jalonar o responder a estos retos.

12.Integración del aprendizaje tradicional y e-learning.

Dado el auge del aprendizaje asistido en red y la enorme oferta disponible hoy de personas y organizaciones conectadas a Internet y con disponibilidad de ingresar a plataformas virtuales de universidades y organizaciones, se observa como una fuerte tendencia en el campo formativo gerencial, la educación virtual como un gran apoyo para los programas formales y como una herramienta poderosa para el desarrollo de diferentes conocimientos y

⁹Motorola University: disponible en Internet: www.motorola.com/motorola_university

competencias de los estudiantes y profesionales.

Sin embargo, se puede evidenciar también, en la composición de los planes de estudio de muchas universidades enfocadas en la administración y la gerencia en el mundo, tradicionalmente presenciales, una relación bidireccional en la conformación de cursos, seminarios, diplomados, especializaciones, maestrías y aún doctorados, de procesos educativos,¹⁰ que corren a través de modelos virtuales en sus diferentes especificaciones y oferta.

El poder de expansión e integración de conocimientos vía virtual y la amigabilidad cada vez más real de los sistemas y herramientas de información dedicados a los procesos académicos, así como el incremento en el consumo

de pc , lap tops y computadores personales y de bolsillo, han facilitado la incorporación de la informática al mundo de la educación superior, particularmente en el campo gerencial, dadas la familiaridad y necesidad de estos ejecutivos con estos tipos de tecnologías.

13.Educación en la diversidad y la coexistencia pacífica.

Uno de los grandes fenómenos que se produce en el mundo como resultado de la dinámica de constitución de una economía globalizante, es la aparición y el desarrollo de formas culturales de variada índole que a su vez, integran subculturas, mini culturas y micro culturas en naciones, regiones, localidades y organizaciones; la competencia para analizar, comprender e interactuar en el seno de estas formas culturales y con los procesos que generan su transformación, es prioritaria en la formación gerencial contemporánea en las escuelas de administración en el mundo.

El conformar unidad en la diversidad atendiendo y comprendiendo las singularidades y las dinámicas de fuerzas producidas por los encuentros de diferente visiones del mundo en el trabajo, particularmente en las empresas internacionales, multinacionales, las que funcionan en la red y las que se han configurado como producto de las fusiones, adquisiciones y alianzas extratérgicas internacionales o producto de la inversión extranjera, son materia importante de estudio para comprender en la economía y los negocios internacionales el verdadero peso del aspecto cultural.

La igualdad de oportunidades, la no segregación o discriminación por motivo de origen, raza credo religioso o político, edad, género, entre otras, constituyen parte de una ética global requerida para los negocios del presente y su presencia en cátedras, seminarios y módulos de enseñanza de las principales universidades gerenciales del mundo es notoria.

¹⁰La enseñanza por ordenador y el papel del profesorado. CERVERON, Vicente. Disponible en Internet: www.elpaisuniversidad.com/artículo.html

Estas prácticas tienen una notoria incidencia en el currículo de los cursos de gestión humana, tanto para la gerencia de las culturas en su plano internacional como para el reconocimiento e intervención de las culturas organizacionales, en tanto que son sujeto de diferentes formas de pensamiento, principios, valores y prácticas que son necesario alinear con la corriente cultural de la historia organizacional, antigua o nueva, para convocar alrededor de las visiones y misiones empresariales.

14.Método del caso.

No obstante ser una de las metodologías de formación gerencial de más antigua utilización y de voces en su contra y no siendo en estricto sentido el método "oficial" de algunas de las facultades de administración internacionales, su presencia y uso sigue marcando diferencia como método probado para el desarrollo de habilidades de análisis, visión sistémica, trabajo interdisciplinar, toma efectiva de decisiones y conocimiento de las practicas organizacionales y grenciales en la mayoría de los postgrados de su naturaleza a nivel mundial.

Universidades tradicionales, corporativas, organizaciones públicas y privadas de los diversos sectores de la economía, firmas consultoras y docentes utilizan alguna forma de método de caso en el desarrollo de sus cátedras-presenciales, virtuales o mixtas, como punto de apoyo metodológico y práctica de innegable valor para su uso en la docencia en general.

El aporte de Harvard al conocimiento gerencial de la humanidad¹¹ ha ido extendiéndose debido a la seriedad del enfoque y a la posibilidad de conocer en forma real, las realidades de organizaciones reales, que de otra forma, no serían disponibles para los estudiantes, docentes y empresarios que las utilizan tanto esporádica como habitualmente. Muchas universidades han conformados equipos de trabajo para desarrollarlos y les han introducido variaciones particulares, de acuerdo a sus requerimientos.

15.Aprendizaje Experiencial.

Aprender para transferir los conocimientos recibidos y construídos a través de la universidad, con pertinencia y suficiencia, mediante diferentes medios, es una tendencia marcada en el ámbito académico de la gerencia; entrenamientos in door, out, door, formación en paralelo, pasantías, prácticas,

semanas intensivas en el exterior o períodos sabáticos coordinados con las organizaciones son una muestra representativa de las distintas formas de reunir objetivamente teoría y práctica en este dominio del saber y del actuar.

¹¹The Case Method. Disponible en Internet: www.hbs.edu/case/index.html

La participación en proyectos empresariales, la visita guiada a las organizaciones y juegos de bolsa, simulaciones, campeonatos gerenciales interescuelas o interorganizaciones, el desarrollo de habilidades conversacionales, los cursos en lengua diferente de la materna, y el contar cuentos empresariales, recogen una nueva vocación por hacer parte activa al estudiante en el desarrollo de su proceso de maduración gerencial; una educación que tiene como protagonista al gerente en un mundo y en una economía cambiantes y diferentes.

16. Actitud y prácticas éticas.

Los sonados casos de corrupción en grandes, medianas y pequeñas corporaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales fueron la voz de alerta para volver en la formación gerencial a la fuente de principios y valores social y organizacionalmente válidos y validados, para no colocar en el medio las utilidades-, el fin de la organización-el desarrollo humano y social.

Hay consenso y se encuentran prácticamente en todas las escuelas administrativas, sus mba y otras actividades educativas , programas muy concretos que propenden por fundamentar el ejercicio gerencial en un marco axiológico concreto que comprometa de manera efectiva a los gerentes en su práctica.

La gestión del gobierno corporativo y los códigos y prácticas éticas,¹² la transparencia la filantropía social, el desarrollo sostenible, el ejercicio de un liderazgo centrado en principios, a la manera de Covey, son algunos ejemplos del compromiso moral que estas instituciones han acogido, para formar de manera realmente integral a los presentes y futuros gerentes del nuevo milenio con responsabilidad personal, organizacional y social, a partir del autoconocimiento y el ejercicio de valores necesarios al mejoramiento de la sociedad.

V.Conclusiones.

Indudablemente los cambios en el entorno han impactado de manera agresiva en el quehacer académico de las escuelas de administración, las universidades corporativas y las instituciones formadoras de gerentes. Otros tiempos corren y otras competencias y perfiles se requieren, particularmente ante la entrada en crisis de las tradicionales estructuras organizacionales; los modelos se han desgastado y se requieren mejores prácticas de gestión y mejores gestores para optimizarlas.

Hoy se requiere en las organizaciones de nuevas y mejores fortalezas para continuar participando del imprevisible juego de la economía global y ello plantea un giro radical en la concepción y formación de los gerentes que entran a competir no siempre en igualdad de condiciones en la arena internacional, particularmente en los escenarios en donde se enfrentan con naciones y organizaciones realmente poderosas.

¹²A powerfull network of innovators. Disponible en internet: <http://mitsloan.mit.edu/about/index.php>

En concordancia con estas circunstancias de la economía y de la gerencia, se requiere de la emergencia de nuevos modelos educativos que propicien la formación de gerentes, directivos y empresarios con reales capacidades para hacer o dirigir empresa en una forma competitiva, claros en el conocimiento de el entorno de la organización y efectivos en la toma de decisiones y en la conducción de las personas y la administración de los recursos.

La formación gerencial se abre a una nueva cantidad de opciones jalonadas por el medio, particularmente las provenientes del cambio en la configuración económica del mundo, el equilibrio geopolítico, el desarrollo tecnológico, los desequilibrios sociales y la asimilación cultural; hoy el gerenciar se entiende como una actividad con visión integral y con prácticas integradoras, pues las circunstancias así lo exigen.

La difusión extensiva e intensiva de conocimientos como insumo crítico para el crecimiento económico y empresarial obliga a plantear nuevas maneras de gestionar a las organizaciones para capitalizar las estrategias mediante la circulación adecuada de los conocimientos a través de las personas y de la estructura organizacional; la obtención de las utilidades ya no reposa de manera exclusiva en la repetición y el mantenimiento, sino en la innovación y el replanteamiento; lo que ayer era válido en materia de dirección, hoy no lo es en la perspectiva de la transformación.

La globalización económica, la irrupción de nuevos actores en los mercados del mundo y la estructuración de nuevos sistemas para realizar negocios tienen un peso específico en la forma de conducir las organizaciones y por lo tanto en la forma de educar a estos nuevos conductores.

La autotransformación, la molecularización y la virtualización son sólo algunos de los nuevos nombres incorporados por la nueva economía que obligan a modificar viejas prácticas administrativas y ello atañe a las empresas y a las facultades y escuelas de administración; a educarse obliga durante toda la vida, el conocimiento cambia día a día y las amenazas y oportunidades surgen minuto a minuto.

Perspectiva y visión amplia, sentido de oportunidad y de urgencia, sólidos fundamentos en planeación y dirección, gestión de equipos autogestionados, toma de decisiones en ambientes complejos mediante escenarios simulados, liderazgo íntegro e integrador, gestión de la información y el conocimiento y capacidad para generar resultado en contextos interculturales, son algunas de las competencias requeridas para ser un gerente efectivo en las organizaciones de la economía contemporánea.

Surgen entonces retos claves para la supervivencia de los sistemas de formación gerencial, alrededor de temas y competencias fundamentales a desarrollar: educación ética, pensamiento sistémico, currículos flexibles, carrera autoadministrada, métodos interactivos, compartir recursos informáticos, acceso a bibliotecas digitales y a bases de datos, configuración de megacampus, colaboración efectiva y continua con las empresas, vinculación a proyectos socio-económicos con base en equipos de investigadores, entre otros.

Los centros de formación deberán asemejarse y acercarse cada vez más a las organizaciones para realizar transferencia de conocimientos en forma simultánea con la irrupción de los mismos y para promover estrategias de mútuo beneficio ligadas incluso a el desarrollo de las industrias, sectores y cadenas productivas, con lo cual el encargo social cumplido por la universidad alternando con los actores de la economía, genere futuro y lo más importante, entregue a la comunidad gerentes íntegros e idóneos.

A manera de síntesis deseamos resaltar el pensamiento del Mahatma Gandhi al respecto, cuando expresaba que “La verdadera educación consiste en extraer lo mejor que hay en tí”.

VI: Alguna fuentes consultadas en Internet:

www.hbs.edu(Escuela de Administración de la Universidad de Harvard).

[Www.wharton.upenn.edu](http://www.wharton.upenn.edu)(Escuela Wharton de la Universidad de Pennsylvania).

[Http://mba.yale.edu/](http://mba.yale.edu/)(MBA. Universidad de Yale).

[Www.gsb.stanford.edu/mba/](http://www.gsb.stanford.edu/mba/)(MBA. Universidad de Stanford).

[Http://mitsloan.mit.edu/mba/](http://mitsloan.mit.edu/mba/)(MBA. Sloan. MIT).

[Www.uoc.es](http://www.uoc.es)(Universidad Oberta de Catalunya).

[Www.eae.es](http://www.eae.es)(Escuela de Administración de Empresas, Barcelona, España).

[Www.mcgill.ca/mba](http://www.mcgill.ca/mba)(MBA. Universidad Mc Gill. Canadá).

[Www.iese.edu/en/Programs/MBA](http://www.iese.edu/en/Programs/MBA)(MBA. IESE: Universidad de Navarra. España).

[Www.sistema.itesm.mx/va/graduados](http://www.sistema.itesm.mx/va/graduados)(MBA Tecnológico de Monterrey).

[Www.esade.edu/mba](http://www.esade.edu/mba)(MBA. Esade.España).

[Www.fgvsp.br](http://www.fgvsp.br)(Fundacion Getulio Vargas. Brasil.).

[Www.uai.cl](http://www.uai.cl)(MBA. Universidad Adolfo Ibañez. Chile).

[Www.chicago.gsb.edu](http://www.chicago.gsb.edu)(MBA. Universidad de Chicago).

[Www.kellogg.northwestern.edu](http://www.kellogg.northwestern.edu)(MBA. Kellogg.USA:).

[Www.univ-paris1.fr](http://www.univ-paris1.fr)(MBA. Universidad La Sorbona. Francia).

[Www.london.edu](http://www.london.edu)(MBA. Escuela de Administración de Londres.)

www.eafit.edu.co(Universidad Eafit. Colombia).

Www.uniandes.edu.co(Universidad de Los Andes. Colombia).

Www.javeriana.edu.co(Universidad Javeriana. Colombia).

Www.cladea.org(CLADEA. Congreso Latinoamericano de Escuelas de Administración).

Www.astd.org(Asociación Americana de Entrenamiento y Desarrollo).

Www.amanet.org(Asociación americana de gerencia).

Www.ft.com(Financial Times).

Wilson Rodríguez Piñeros.

Lic. Educación U. de Medellín.

Magister Educación. U. Javeriana.

Especialista en Gerencia. CEIPA.

Master en Dirección de Empresas. EAE: España.

