

CAPÍTULO 2. FUNDAMENTOS BÁSICOS TEÓRICOS PARA EL PROCESO DE CONSULTORÍA

El contenido de este documento, de los apartados del 2.1 al 2.4 están fundamentados en la teoría de Kubr Milan plasmada en su libro la consultoría de empresas. Guía para la profesión, 2002; texto que se consideró básico para el procesos de consultoría.

2.1 Definición y enfoques de la consultoría

Kubr (2002) define la consultoría de las empresas como

Ante todo como un método para mejorar las prácticas de gestión. Este método puede ser empleado por una empresa privada independiente, una empresa dependencia interna de consultoría (o algo análogo), en una organización privada o pública, un instituto de perfeccionamiento del personal de dirección, de productividad o de fomento de la pequeña empresa, un servicio de extensión o un particular (por ejemplo, un consultor independiente o un catedrático universitario). Incluso un gerente o director puede actuar como consultor, si proporciona asesoramiento a sus colegas o subordinados (p.XXI)

Más adelante para continuar ampliando el concepto de consultoría Kubr (2002) cita a Fritz Steele, Peter Block, Larry Greiner y Robert Metzger de la siguiente manera:

Fritz Steele quien define la consultoría como sigue: " Por proceso de consultoría entiendo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor *no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma*, sino que ayuda a los que lo son". Asimismo cita a Peter Blockel cual sugiere incluso que "se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener control directo sobre la ejecución

Larry Greiner y Robert Metzger quienes señalan que "la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos,

recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si así se les solicita, en la aplicación de soluciones. (p.3)

Kubr (2002, p.4) comenta que La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método para prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es indudable que se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. Simultáneamente, es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo

2.2 La consultoría y el cambio de la organización

Kubr (2002, p. 79) comenta que el cambio es la razón de ser la consultoría de empresas. Si las diversas tareas de consultoría tienen alguna característica en común, es la de que contribuyen a la planificación y aplicación de cambios en las organizaciones clientes.

Kurb(2002) comenta en su libro que

Las organizaciones no cambian por cambiar, pero como forman parte de un proceso más amplio de desarrollo y tienen que reaccionar ante los nuevos cambios, trabas, exigencias y oportunidades del medio ambiente, se ven permanentemente obligadas a adaptarse al medio en el que existen y funcionan. Los cambios pueden referirse a cualquier aspecto o factor de una organización. Por tanto, pueden afectar a los productos y los servicios, las tecnologías, los sistemas, las relaciones, la cultura de la organización, las técnicas y el estilo de dirección, las estrategias aplicadas, las competencias, los rendimientos y cualquier otra característica de una empresa. Afectan asimismo a las transformaciones de la estructura básica de la organización, con inclusión de la índole y el nivel de la actividad empresarial, las disposiciones jurídicas, la propiedad, las fuentes de financiamiento, las actividades y repercusiones internacionales, la diversificación, las fusiones y las alianzas con nuevos asociados y cuestiones análogas. (p.81)

2.3 La consultoría y el cambio en las personas

En el cambio de una organización es fundamental el factor humano, Kubr (2002) señala que

Las personas que trabajan en la organización – su personal directivo, técnico y sus trabajadores – son las que determinan en última instancia con su comportamiento cuáles cambios se pueden introducir en la organización y que beneficios reales se van a obtener de ellos. La empresa y las organizaciones son, por encima de todo, sistemas humanos. El personal debe entender, desear y poner en práctica cambios que, a primera vista, pueden parecer únicamente tecnológicos o estructurales, y competencias exclusivas de la alta dirección, pero que en la práctica repercutirán en las condiciones de trabajo, intereses y satisfacción de muchas otras personas.

Para realizar un cambio en la organización, el personal tiene que cambiar también: debe adquirir nuevos conocimientos, absorber más información, abordar nuevas tareas, perfeccionar sus conocimientos técnicos, renunciar a lo que preferiría conservar y, muy a menudo, modificar sus hábitos de trabajo, sus valores y las actitudes que tiene con respecto a la forma de actuar en la organización. Los cambios de valores y actitudes son esenciales. Probablemente no haya ninguna modificación real y duradera sin un cambio de actitudes. (p.82)

2.4 La consultoría y la cultura organizacional

Antes de iniciar un proceso de consultoría, es necesario tomar en cuenta la cultura de la empresa para poder apoyar a la misma, si el consultor violenta esta cultura es casi seguro que no logre el cambio que busca porque la resistencia del personal será fuerte.

Kinicki, Kreitner (2003, p.30) definen la cultura organizacional como el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que dan por sentado, en un grupo, el

cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos.

Robbins, Judge (2009, p.551) presentan el concepto de cultura organizacional para referirse a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.

Kubr (2002) expresa que

Las organizaciones tienden también a tener su cultura propia: una mezcla peculiar de valores, actitudes, normas, costumbres, tradiciones, comportamientos y rituales que, en su totalidad, son específicos de la organización de que se trate. Algunas organizaciones están conscientes de su cultura y la consideran como un poderoso instrumento estratégico, que utilizan para orientar a todas sus dependencias y miembros hacia objetivos comunes, movilizar la iniciativa de los empleados, asegurarse de su lealtad y facilitar la comunicación. Tienden a crear una cultura propia y asegurarse de que todos los empleados la comprenden y se adhieren a ella. (p.120)

Kubr (2002, p. 125) El consultor tiene que hacer uso de toda su experiencia y talento para aprender lo suficiente acerca de los factores culturales que pueden ser pertinentes para su cometido. En algunos casos, será perfectamente aceptable preguntar directamente acerca de los valores imperantes, cómo se hacen normalmente las cosas en la organización del cliente y qué trampas se han de evitar, en particular si el cliente desea obtener una solución técnicamente válida y es también consciente de las diferencias entre culturas.

Kubr (2002) expresa que

Los valores y las creencias relacionados con el cambio tienen un lugar destacado en la cultura. En general, las culturas modernistas y optimistas consideran el cambio saludable; sin él, ni los negocios ni la sociedad pueden prosperar. Las culturas dominadas por el tradicionalismo valoran el *estatus quo*, la estabilidad y el respeto reverencial por el pasado. Sospechan de todo cambio y pueden percibirlo como un acontecimiento perturbador y subversivo si, en opinión del consultor, la necesidad del cambio es evidente. La presencia de factores culturales que impiden o retrasan el cambio implica que éste no sea posible. Incluso los individuos o grupos más conservadores pueden aceptar el cambio si se dan cuenta de su necesidad, en particular si el

cambio viene impuesto por fuertes influencias exteriores, como el deterioro de las condiciones materiales de vida. Incluso los individuos o grupos más conservadores pueden aceptar el cambio si se da cuenta de su necesidad, en particular si el cambio viene impuesto por fuertes influencias exteriores, como el deterioro de las condiciones de vida. (p.128)

2.5 Desarrollo Organizacional (D.O.)

El Desarrollo Organizacional (D.O.) como una herramienta dentro de las organizaciones es aún incipiente en nuestro País, en a finales del siglo pasado, en la década de los 60's que en México se habla por primera vez de este concepto. Actualmente organizaciones como Bimbo, Bacardi, Nissan, General Motors, entre otras son las que cuentan con un equipo encargado especialmente de trabajar bajo esta filosofía.

Guízar (2008) señala que en México los principales acontecimientos que han construido la historia del D.O., son:

- En 1967-1968: En el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey se comenta en los seminarios de administración de personal, tanto en el área profesional como de graduados, acerca de la existencia del D.O.
- 1969-1970: En las organizaciones se analiza la implantación de las primicias en el área de desarrollo organizacional, específicamente en Vitro y en Hylsa, de Monterrey N.L. Surge la primera colección de libros sobre D.O. y se realizan los primeros intentos de formar asociaciones de D.O. Además se emplean como herramientas de cambio los grupos T y la formación de equipos.
- 1971-1972: Se inscriben los primeros mexicanos en el NLT (National Training Laboratories) de Estados Unidos.
- 1973-1974: Se aplica de manera directa el D.O. en varias empresas: Cydsa, fundidora Monterrey, cervecería Cuauhtémoc, Hylsa, así como el ITESM, Campus Monterrey.
- 1975-1976: Cobra gran auge el D.O. en instituciones educativas así como en empresas. La Universidad de Monterrey (UDEM) inicia la maestría en D.O. con profesorado altamente calificado proveniente de la Peperdine University, de Culver City, California, Estados Unidos. Se utilizan como herramientas de cambio los círculos de calidad.

- 1977: Visa, de la ciudad de Monterrey, N.L., implanta la gerencia de desarrollo organizacional.
- 1978: Se considera un enfoque más integral de desarrollo organizacional que incluye más intervenciones que hacen posible una aplicación más eficiente del programa.
- 1982 a la fecha: Se celebra con gran éxito un congreso anual internacional de D.O. A las organizaciones les resulta difícil diferenciar entre desarrollo organizacional, calidad total y dirección estratégica (p.31).

Como podemos darnos cuenta, el D.O. es en realidad una corriente nueva, aún no explorada por muchas empresas, sobre todo en las pequeñas y medianas que al tener poco personal consideran improbable el contar con un área que se encargue de implementar esta herramienta. Lo anterior es más por desconocimiento porque puede ser desarrollada por la misma persona que administra la organización.

2.6 Definiciones del D.O.

Hasta el momento hemos visto cómo evolucionó el concepto en nuestro País ¿pero qué es el D.O.? ¿Cuáles son sus objetivos? Tomaremos como base las definiciones que nos presenta Guízar (2008) :

- Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa. (Alejandro Guzmán de la Garza)
- Es la tendencia al mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa. (Harris)
- Es una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio. (Bennis)
- Es un esfuerzo planeado que abarca desde arriba toda la organización administrativa para aumentar su eficiencia y su salud mediante intervenciones

planeadas en los procesos organizacionales y que emplea los conocimientos de las ciencias del comportamiento. (Beckhard)

2.7 Objetivos del D.O.

El Desarrollo Organizacional debe surgir a partir de objetivos específicos una vez diagnosticada la situación que se busca mejorar. Sin embargo, existen objetivos generales que pueden o no utilizarse dependiendo de cada situación en particular.

Entre estos objetivos, destacan los siguientes:

1. Obtener o generar información válida, objetiva y subjetiva, pertinente.
2. Asegurar la retroalimentación de esa información a los participantes del sistema cliente
3. Crear un clima de receptividad y de apertura
4. Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
5. Establecer clima de confianza.
6. Desarrollar potencial de los individuos.
7. Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos.
8. Compatibilizar las necesidades de individuos y grupos.
9. Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos con el fin de potencializar el espíritu de equipo y la integración de todos los involucrados;
10. Integrar y buscar el equilibrio entre las necesidades y objetivos de la empresa y del personal que la conforma;
11. Perfeccionar los sistemas de información y comunicación;
12. Desarrollar el sentido de pertenencia en las personas para incrementar su motivación y lealtad a la empresa;
13. Desarrollar las potencialidades de los individuos en las áreas técnicas, administrativas e interpersonales;

14. Crear un clima de receptividad con el fin de conocer las realidades organizacionales para de esta manera diagnosticar y solucionar problemas.

2.8 Importancia y necesidad del D.O.

La importancia del DO radica en que es una herramienta que potencia el conocimiento y la experiencia que tiene el capital humano, además de que al complementarse con otras herramientas como la planeación estratégica y sistemas de calidad, ayuda a marcar una dirección clara del rumbo y a caminar seguros hacia esa meta.

El D.O. permite a los administradores obtener mejores resultados, a ser más eficaces mientras se cuidan las relaciones entre el personal; es una herramienta que sirve de apoyo en estos momentos en donde la única constante es el cambio, en donde el aprendizaje es tan acelerado que como dijo Alvin Toffler en su libro La tercera Ola: " Los iletrados no serán aquellos que no puedan leer o escribir. Sino aquellos que no puedan aprender, desaprender, y re aprender.

Al momento de intervenir una empresa, un consultor, en una opinión del autor del presente trabajo, está apoyando a que la organización viva su proceso de Desarrollo Organizacional, ese proceso de cambio planeado que lo llevará a caminar de forma sustentada y por un camino menos escabroso a un éxito futuro.

El consultor al momento de entrar a la empresa genera una catarsis que debe provocar cambios favorables para la empresa, esto será posible si es un profesional que es experto en la esfera de la gestión que esté interviniendo: gestión general y estratégica, gestión financiera, gestión de la comercialización y la distribución, en la dirección de laproducción, en la esfera de la administración de los recursos humanos, entre otras. Si es un experto, sólo entonces podrá generar ese cambio favorable, será una inversión de la empresa... si no sólo será un consultor que pasó a generar un gasto.

2.9 Conceptos del DO

Como toda teoría, el D.O. tiene conceptos que son necesarios definir con el fin de homologar conceptos, citando a Guízar (2008)

- “Intervenciones. Medios de los que se vale el D.O para llevar a cabo el cambio planeado (ejemplo: Reuniones de confrontación, consultoría de procesos, administración del estrés, etc. Que se analizarán en capítulos posteriores)
- Consultor. Responsable, junto con la alta dirección, de llevar a cabo el programa de D.O. Coordina y promueve el proceso. También se le conoce como agente de cambio o facilitador.
- Sistema. Conjunto de elementos interrelacionados y que actúan de manera ordenada.
- Sistema-cliente. Organización donde se lleva a cabo el proceso de D.O.
- Catarsis. Reacción que provoca el cambio que se lleva a cabo en la organización. Se puede entender como “reacción para cambiar” ante ciertas circunstancias que obligan (si se quiere ver así) a hacerlo; o bien, “reacción ante el cambio que se ha llevado a cabo”. (p.7)

2.10 Propósitos particulares del D.O.

Audirac (2007) El D.O. busca instrumentar un cambio individual y grupal, para que la organización pueda responder a las demandas de cambio, tanto del entorno externo como del interno. El D.O. tiene propósitos particulares a continuación se menciona de manera resumida:

- El D.O. Implica acciones encaminadas al logro de las metas de la organización y de las personas que la integran
- El D.O. busca detectar posibilidades de mejora mediante el estudio de los procesos técnico-operativos, humanos y de dirección.
- El D.O. propone estrategias y acciones estructuradas, mediante proyectos, que concreten las posibilidades de mejora.
- El D.O. busca que las personas que intervienen en el proceso de mejora desarrollen aprendizajes sobre las estrategias empleadas y, en el futuro, pueda manejar exitosamente situaciones similares.
- El D.O. mediante un enfoque sistémico visualiza cada intervención en el contexto presente de la organización y sus prioridades actuales, para considerar los diferentes efectos de las acciones propuestas en diferentes áreas donde se esté actuando.

- EL D.O. actúa en un proceso de aproximaciones sucesivas, de tal manera que se observen los resultados e impacto de cada acción y sean tomados en cuenta para la planeación de subsecuentes intervenciones. (p.20)

2.11 Comportamiento organizacional

El objetivo de implementar un cambio organizacional es el mejorar los resultados de la operación y de las condiciones de las personas que conforman la organización. Para estructurar un plan de acción que conlleve un cambio significativo, primeramente se debe estudiar el comportamiento organizacional.

La filosofía del comportamiento organizacional (CO) tiene un enfoque de apoyo y está orientada a los recursos humanos. El CO investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

Entre las variables que se toman en cuenta en el estudio del CO destacan: productividad, ausentismo, personalidad, valores, comportamiento en grupo y satisfacción en el trabajo. (Internet)

Robbins et al. (2009), definen el Comportamiento Organizacional como

Un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento. ¿Qué es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento. ¿Qué estudia? Estudia determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, el CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia.

El CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta. Y como el CO estudia en específico las situaciones relaciones con el empleo, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se

relaciona con los puestos, trabajo, ausentismo, rotación de los empleos, productividad, desempeño humano y administración. (p.10)

2.12 Cambio planificado

Una de las primeras definiciones escuchadas por el autor de este trabajo fue que el D.O. es un cambio planificado, en ese momento la percepción fue corta, hoy comprendo la complejidad del concepto. El hablar de que las organizaciones planificaran su cambio significa que primero deben conocer la situación actual, es decir, conocer que fortaleza tienen al interior, que debilidades les impiden o disminuyen sus resultados; así como las amenazas y oportunidades que hay en su entorno.

Algunos investigadores manejan que el cambio planeado debe iniciar identificando las fuerzas impulsoras y las fuerzas restrictivas de la organización, independientemente de la palabra que se use, el concepto es el mismo, iniciar ese proceso de cambio planificado, partiendo de donde estoy, cuál es mi realidad. Una vez que ya sé dónde estoy, debo de marcar el rumbo hacia donde me dirijo, para esto es fundamental el tener una filosofía (Misión, Visión y unos valores)

En este trayecto del hoy hacia ese futuro esperado, el D.O será fundamental, constituirá la herramienta que a través de sus diversas intervenciones (procesos humanos, equipo, tecnoestructurales) logrará una mayor eficacia y eficiencia, en un ambiente sano.

Se dice que los procesos de cambio se consolidan en 20 años, pero si partimos de que la dinámica en la que vivimos es de contante cambio, lo que hoy es vanguardia, seguramente en pocos años será algo obsoleto, así que hablar de que un proceso de cambio se consolida en 20 años es definitivamente poco viable. Los procesos de cambio deben de ser trabajados con la visión de la planeación estratégica, es decir a los 5 años.

El administrador de este proceso de cambio deberá ser alguien que tenga, no sólo la formación, sino también el carácter para poder ser un facilitador del proceso cambio, ya que las resistencias que encontrará serán diversas, deberá saber identificarlas y tomar las medidas adecuadas para disminuirlas.

2.13 Enfoque sistémico

Guízar (2008) Antes de explicar los diferentes tipos de sistemas, cabe mencionar que este enfoque surge como una herramienta que ayuda a las organizaciones a adecuarse a los cambios que se presentan en el medio. Además, aunque parezca que se trata de un concepto reciente acuñación, en realidad no lo es. El origen de este concepto se puede buscar en la época de los filósofos griegos, e incluso en civilizaciones anteriores. Fue el alemán Ludwing Von Bertalanffy quien, a partir de la presentación de la teoría de sistemas abiertos en 1925, marcó el nacimiento de este concepto conocido como *sistemas abiertos*.

No fue sino hasta 1945, 62 años atrás, al término de la Segunda Guerra Mundial, que se divulgó y comprendió este concepto, el cual se encuentra arraigado con solidez y es aceptado por el mundo científico.

Si bien es comúnmente aceptado que la teoría general de sistemas es un enfoque interdisciplinario y por tanto aplicable a cualquier sistema tanto natural como artificial, existen ciertos sistemas muy particulares, entre los que destacan las organizaciones humanas, y entre ellas la empresa, que es el ámbito donde se aplica el D.O.

Este sistema es el que más se ha analizado y en el que tiene su campo de acción el D.O. (p.84)

2.14 Evaluación Integral

Fleitman (2007, p.1) La evaluación integral es una metodología por medio de la cual se estudian, analizan y evalúan las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades de las empresas; sirve como instrumento por medio del cual se analiza y evalúa el entorno de

un organismo, su base legal, organización, estructura, políticas, planes, programas, sistemas, procesos y controles

La propuesta de diagnóstico se fundamenta en la visión de sistemas con el fin de auxiliar el cumplimiento del desarrollo administrativo. La selección de un modelo de diagnóstico, la combinación de varios de ellos o la construcción de uno diferente dependerá del problema derivado del juicio del administrador y su conocimiento acerca de las circunstancias de su trabajo, con objeto de que el modelo que se elija cumpla significativamente sus requerimientos y se integre al diagnóstico administrativo de acuerdo con la visión de sistemas.

El diagnóstico es un proceso en el cual se detecta la problemática con sus causas y efectos y nos induce a la decisión de tomar alternativas de apoyo de solución para el mejoramiento administrativo, abarca una serie de actividades destinadas a auxiliar al administrador y sus equipos de trabajo a describir y evaluar su sistema institucional. Para explicarlo utilizaremos el símil de un paciente y un médico. El modelo del diagnóstico se aplica en los siguientes propósitos:

- a) Generar retroinformación en los administradores que tienen a su cargo el sistema operativo, con base en conocimiento, experiencia y observación.
- b) Visualizar para dar solución a los males obedeciendo a una necesidad del director o directrices de momento que viven la institución, como dice (Fleitman Jack, 2007). Citando al maestro Darío Rodríguez M, en su libro de Diagnóstico Organizacional conforme a lo siguiente:

2.15. Filosofía y cultura

La filosofía institucional describe la postura y el compromiso que tiene la empresa, ésta está constituida por la Misión (razón de ser) la Visión (sueño razonable) y los valores (cimientos que ayudarán a tomar decisiones)

Dentro de la Filosofía Institucional es importante conocer los siguientes conceptos:

- Misión: Define la razón de ser a la que se dedica la institución o al que debería de dedicarse, comparado con los valores y expectativas de las personas con intereses en ella. Martínez (2010, p.62)
- Visión: La Visión corporativa constituye la declaración más fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una corporación. Se dirige a los corazones y a las mentes de una corporación. Se dirige a los corazones y las mentes de sus miembros. Debe de ser indicativa de una comprensión clara del lugar que la corporación ocupa hoy y proponer un derrotero para el futuro Quigley (1996, p. 6).
- Valores: Representan convicciones fundamentales acerca de que a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro opuesto o inverso. Contienen un elemento de criterio que incluye ideas personales sobre lo que es correcto, bueno o deseable." Robbins, et al.(2009, p. 116)
- Amenazas: Tendencias negativas dentro de los factores externos del entorno. Coulter (2010, p.165)
- Oportunidades: Tendencias positivas dentro de los factores externos del entorno. Coulter (2010, p.165)
- Fortalezas: Cualquier actividad que una organización hace bien o cualquier recurso único con el que cuenta. Coulter (2010, p.165)
- Debilidades: Cualquier actividad que una organización no hace bien o recurso que necesita pero que no posee. Coulter (2010, p.165)

