



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

FUNCIONALIDAD DE LOS VALORES EN EL SERVICIO

Del 14 al 18 de Octubre de 2002

APUNTES GENERALES

CI-229

Instructora: Lic. Ma. Ángeles Solís Flores
DELEGACIÓN CUAUHEMOC
OCTUBRE DEL 2002

ÍNDICE

PÁG.

Justificación	1
Objetivos	1
1. INTRODUCCIÓN	
1.1 Concepto de Ética	2
1.2 Concepto de valores	2
1.3 La Ética como Filosofía del trabajo	2
1.4. Los valores en el contexto del desarrollo personal y laboral	3
2. TRANSFORMACIÓN DE PARADIGMAS PERSONALES Y LABORALES	
2.1. Cambio de valores sobre la naturaleza humana en el trabajo	3
2.2 Cambio de normas sobre las relaciones interpersonales en el trabajo	4
2.3 Cambio de valores acerca del trabajo	4
3 TRANSICIÓN HACIA UNA VERDADERA CULTURA DE SERVICIO EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS	
3 1. Vencer paradojas y romper paradigmas	5
3 2. Superar la parálisis paradigmática	5
3.3 Erradicar la insensibilidad, la parcialidad, la ambivalencia y el escepticismo.	6
3.4 Adoptar nuevos paradigmas	6
3.5 Renovarse constantemente para permanecer	7
4 LA HUMANIZACIÓN DEL SERVICIO APLICADA A LAS INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES	
4 1 El servicio hace la diferencia. importancia de invertir en la satisfacción de la ciudadanía e interesados	7
4.2 Elementos constitutivos del servicio de calidad	8
4 3 Las siete virtudes capitales del servicio	8
4 4. Los siete pecados capitales del servicio	8

5. EL SERVIDOR	
5.1 Perfil.....	8
5.2. Código Ético de conducta	9
6. PSICOLOGÍA DEL CIUDADANO O INTERESADO EN EL SERVICIO ESCLARECIMIENTO Y CONJUNCIÓN DE VALORES INDIVIDUALES Y COLECTIVOS	
6.1 Las expectativas del ciudadano o interesado	9
6.2. La percepción del ciudadano o interesado	10
6.3. El concepto de valor para el ciudadano	10
6.4. Los momentos de la verdad	10
6.4.1 Momentos de magia.	10
6.4.2 Momentos de miseria.	10
7. LA ÉTICA COMO PRINCIPIO BÁSICO DEL CAMBIO HACIA EL SERVICIO	11
8 EL DESARROLLO DE VALORES BÁSICOS PARA EL CAMBIO HACIA EL SERVICIO..	11
BIBLIOGRAFÍA	12
ANEXOS	13

JUSTIFICACIÓN

Es esencial una Ética que proponga aquellos valores olvidados que hoy vivenciamos indispensables para construir una sociedad en forma. La institución debe ser un motor de renovación social que goza de aquellas cualidades de las que carecen las viejas instituciones anquilosadas asfixiadas por el imperio de los mediocres, represoras de todo aquel que innova, que destaca. Una Institución éticamente impecable, es decir, la que persigue los objetivos por los que una empresa existe, satisfacer necesidades humanas, se caracteriza por la agilidad e iniciativa, por el fomento de la cooperación entre sus miembros, más que por hundirse en sus conflictos, ya que a todos mueve un interés común, por la solidaridad al alza, por el riesgo razonable, por la corresponsabilidad. Todo ello dentro de un marco de justicia sin el que cualquier institución sería inmoral.

El presente curso presenta de una forma clara los diferentes elementos que constituyen la base para lograr una mejor actitud ante el servicio y fundamentalmente, que las personas consideren su propio actuar para disponerse a llevar a cabo acciones éticas, morales y que contribuyan al desarrollo tanto personal como de la institución, para la cual prestan sus habilidades. Como actividades complementarias se harán ejercicios de tipo individual y grupal.

OBJETIVOS

Objetivo General: Al término del curso, el participante estará en condiciones de identificar y aplicar una nueva filosofía de servicio para lograr un eficaz y eficiente desempeño de sus funciones a fin de alcanzar un clima laboral satisfactorio.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Concepto de Ética.

Una de las definiciones de la ética o filosofía moral es el estudio del comportamiento humano en cuanto bueno o malo a la luz de la razón: tratamiento de la moral y las obligaciones del hombre. Proviene del griego *ethos*: carácter, modo de ser. El tema de la Ética lo constituye el comportamiento humano o las acciones humanas y en primer lugar, la conducta es humana en cuanto es racional, es decir, conlleva cierto conocimiento, aunque sea mínimo de lo que va a hacer o está haciendo. Se trata de la conciencia de la acción que va a realizar o realiza.

1.2. Concepto de valores

La palabra valor, se utiliza y aplica en muchos sentidos. Originalmente se refería al mundo económico, pero poco a poco su uso se ha extendido a todos los órdenes del saber y de la vida. Actualmente hablamos de valores estéticos, artísticos, educativos, noéticos (del conocimiento), humanos, religiosos, culturales, familiares, tradicionales, sociales, democráticos, etc. En general, los valores tienen doble cara, es decir, forman parejas antitéticas: bello y feo, placentero y desagradable, verdadero y falso, cuando se trata de valores morales: bien y mal, virtud y vicio, gratitud e ingratitud, justicia e injusticia. Por su parte, los valores morales responden a impulsos, tendencias y aspiraciones del ser humano y son bienes necesarios. Según Aristóteles, se da una correlación profunda entre el ser y el bien. El bien es aquello que todos nosotros deseamos porque con él nos perfeccionamos, realizamos y somos felices.

1.3 La Ética como filosofía del trabajo

Para tomar conciencia de la Ética en su aplicación al trabajo, es fundamental que la persona comprenda la aplicación práctica de este conocimiento en el ejercicio de su labor, es decir, conlleva la comprensión de que su forma de trabajar, es decir, cada acción que realice, lleva en sí misma una filosofía aplicada que da como resultado la satisfacción, en primera instancia, de la persona que le ejecuta, y como consecuencia, se ve reflejada en su trato con las personas con quienes interactúa.

1.4 Los valores en el contexto del desarrollo personal y laboral.

Para que una persona pueda desarrollar en plenitud sus facultades como servidor público es indispensable lograr un equilibrio entre la adquisición y definición de sus propios valores primero, así como la conciliación con aquellos valores propios de la institución para la cual presta sus servicios, de lo contrario, encontrará un campo fértil de desarmonía para adaptar su forma de pensar, sentir y actuar con aquella perteneciente a su empresa o sitio de trabajo.

2. TRANSFORMACIÓN DE PARADIGMAS PERSONALES Y LABORALES.

2.1 Cambio de valores sobre la naturaleza humana en el trabajo.

Para cambiar un valor, primero se requiere cambiar un pensamiento, después, una emoción, una creencia y al final, una actitud ante dicho valor nuevo

Los valores que conforman a una persona están estrechamente vinculados con los pensamientos y actitudes así como con las creencias que se ha formado sobre el mundo que le rodea. Resulta fundamental que la persona comprenda que un ser humano está constituido por sus valores personales además de aquellos que ha ido adquiriendo a lo largo del aprendizaje social, educativo, religioso, moral, etc. del mundo en el cual se ha desarrollado. Esto significa que su propia naturaleza humana permanece con él desde sus funciones fisiológicas básicas hasta la más compleja de sus actitudes hacia algo o alguien. Es tanto como decir que sus ojos permanecen siempre presentes y funcionando cada instante mientras que él puede desempeñar diversas funciones tales como respirar, escribir, hablar, cocinar, saludar, etc. Es decir, la naturaleza humana no puede deslindarse de las actividades cotidianas de la persona, por lo tanto, en la zona en donde la persona se desempeña laboralmente, tampoco pueden excluirse sus actitudes ni elementos propios de su naturaleza ni de sus valores adquiridos.

2.2 Cambio de normas sobre las relaciones interpersonales en el trabajo

En todo sitio de trabajo existen normas de comportamiento hacia aquellas personas con quienes interactuamos. éstas suelen existir tanto de manera implícita como explícita, de tal forma que pueda haber lugar para un tablero de ajedrez donde cada pieza tiene un valor diferente y puede relacionarse con las demás piezas de una forma específica para lograr ciertas jugadas. Sería imposible imaginarnos un juego de ajedrez con canicas, no habría manera de que funcionara adecuadamente y por lo tanto, ya no sería más un juego de ajedrez. Cuando en el lugar de trabajo se observa que el clima laboral se ve afectado por las relaciones interpersonales resulta fundamental una nueva evaluación para determinar aquellos elementos que están incidiendo y poder así reestructurar una nueva escala de normas que permitan un mejor desempeño entre las personas involucradas.

2.3 Cambio de valores acerca del trabajo

Los valores que han sido asociados con el desempeño de un trabajo, tienen que ver con estigmas de ideas devaluadas o invalidantes que además de adoptarse de manera general, poco favorecen las actitudes creativas en las personas puesto que no se buscan nuevas formas de actuar. Para lograr un cambio, es fundamental tener la capacidad de ver los diferentes beneficios y posibilidades de desarrollo que la oportunidad de laborar le brinda a una persona. Esto es, plantearse las nuevas perspectivas sobre el significado que el desempeño de un trabajo tiene para cada persona.

3. TRANSICIÓN HACIA UNA VERDADERA CULTURA DE SERVICIO EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS.

3.1. Vencer paradojas y romper paradigmas

Antes de romper un paradigma, es necesario poder encontrar las contradicciones internas en aquellas situaciones laborales que enfrentamos diariamente. es decir poder ver de frente una situación paradójica. Cuando los mensajes enviados entre las personas son contradictorios, fácilmente se cae en confusiones que no permiten la elaboración eficiente de una acción, por lo tanto, es necesario permanecer atento a cada una de las actividades que la persona realiza para evitar así emitir tanto mensajes contradictorios como recibirlos sin hacer las observaciones pertinentes. Un paradigma es por definición un conjunto de teorías que aplicamos a nuestra vida diaria y que encierra en conjunto tanto nuestras creencias, valores y actitudes ante la vida, es decir, es un modelo que seguimos. Dicho modelo se forma a través de la educación que recibimos tanto dentro de la familia como de la sociedad en su conjunto y puede permanecer inmóvil, sin ser jamás modificado causando como consecuencia, un conjunto de conductas obsoletas que no permiten ni el mejoramiento de la vida propia ni tampoco de la vida laboral.

3.2 Superar la parálisis paradigmática

Al ser el paradigma un modelo que abarca diversos aspectos de nuestra realidad, suele permanecer estático puesto que la persona se ha formado ya ideas, creencias y valores que considera no es necesario cambiar, sin percatarse quizá de la importancia que en su vida actual y cotidiana, podría haber ciertos cambios importantes si tan sólo pudiera transformar un pensamiento, una creencia o una actitud y ver los resultados de esto en su actuar con los otros. El lograr ejercitar las funciones verdaderas del pensamiento, implica necesariamente una transformación en la actitud hacia sí mismo y como reflejo, hacia los demás. Para ello, es necesario tomar en cuenta las diferentes ideas y actitudes que uno mismo puede transformar.

3.3. Erradicar la insensibilidad, la parcialidad, la ambivalencia y el escepticismo

Para la erradicación de estas actitudes es necesario retomar aquellos pensamientos valores y actitudes obsoletos en nosotros para reformularlos con la mayor honestidad. Cuando en la persona misma habita un mayor grado de satisfacción en su vida, necesariamente, sus actitudes se reflejan en el cuidado que pone al realizar su trabajo. Si la persona desarrolla la habilidad de la empatía y comprende que en sus manos también está el progreso de otras personas, se convierte en un hecho más factible, el poder desear un verdadero bien-estar para otros y por lo tanto ella misma, agilizar sus habilidades en la realización de su labor. Asimismo, cuando la persona es capaz de formarse un concepto sobre sí misma mucho más valioso y sólido confiando en sí misma, entonces está preparada para confiar en lo que hace así como en los demás, sin que por ello pierda de vista ni las reglas del trabajo ni de su sociedad, igualmente, será capaz de prevenir futuros errores y aprender que puede mejorar cada vez, su forma de conducirse.

3.4. Adoptar nuevos paradigmas

La adopción de nuevos paradigmas implica la evaluación consciente de los valores y creencias previamente adquiridos y la consecuente capacidad para reestructurarlos poniéndolos a prueba ante las mismas circunstancias ya experimentadas antes. Una transformación se lleva a cabo paso a paso, no de un momento a otro. La persona tiene que considerar que, una vez que ha redefinido sus pensamientos o creencias, entonces, podrá ir poniendo en marcha sus nuevas actitudes para que su proceso de percatación sobre aquello que le acontece y que gira alrededor de él, vaya cobrando un nuevo sentido en su vivencia. Los nuevos modelos pueden tomarse como resultado, por ejemplo, de lecturas enriquecedoras, de personas que consideramos nos pueden aportar parte de su conocimiento o experiencia, o aún mejor, del propio proceso de toma de conciencia de las propias actitudes y replanteamiento de aquellos aspectos de la vida que se consideran más importantes.

3.5. Renovarse constantemente para permanecer

Una de las leyes fundamentales en el Universo es que nada puede permanecer igual. lo único permanente en la vida es el cambio. De la misma forma, una persona, debe renovarse constantemente para llevar un toque fresco a aquellos valores que conforman su vida cotidiana, de lo contrario, será muy fácil permanecer estático y matar todos aquellos procesos tanto de expansión del ser como de placer por el conocimiento y consecuentemente de creatividad.

4. LA HUMANIZACIÓN DEL SERVICIO APLICADA A INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES.

4.1 El servicio hace la diferencia, importancia de invertir en la satisfacción de la ciudadanía e interesados

En este rubro podemos ver con claridad la forma en que se aplica no sólo el "costo-beneficio" de un servicio sino las ganancias posteriores que ambas partes interactuando pueden obtener como resultado de lograr un beneficio para ambos. El servicio ofrecido a la ciudadanía generar una imagen que puede beneficiar o repercutir no sólo a quien lo otorga sino a gran escala, a toda la nación. Por ello resulta de gran relevancia saber que las personas a quienes servimos demandan un trato humano de la misma manera en que cualquiera otra persona lo necesita en cualquier circunstancia en la que se encuentre como comprador, consumidor o usuario de un servicio. El trato humano implica la capacidad no sólo de lograr una empatía con la otra persona sino, comprender que sus diversas circunstancias o problemas no deben alterar la calidad y eficiencia del propio desempeño.

4.2. Elementos constitutivos del servicio de calidad

Para brindar calidad se requiere de atención y actitud adecuada a la persona, actuar asertivamente para la obtención del resultado de su petición, otorgar un seguimiento rápido y eficiente y finalmente, que el cliente o beneficiario, se sienta satisfecho por haber dado cumplimiento satisfactorio a su trámite o negociación. El tema de calidad ha sido un tema discutido profusamente en los últimos años y en general, constituye un elemento fundamental sin el que el progreso de las personas y por lo tanto, de las instituciones, sería mucho más difícil de lograrse.

4.3. Las siete virtudes capitales del servicio.

Compartir, diligencia, alentar, avance, humildad, paciencia, objetividad

4.4. Los siete pecados capitales del servicio

Avaricia, pereza, envidia, glotonería, soberbia, ira, ingenuidad

5. EL SEVIDOR

5.1 Perfil

Se ha confundido el servicio con el servilismo y con la connotación despectiva de sirviente. Una persona dedicada a servir a otros debe encontrar en el servicio una forma de realización personal, dándose cuenta que al ayudar a otros, es también a sí mismo a quien se ayuda. Debe ser capaz de darse cuenta de que las acciones recaen en primera instancia sobre él y sólo después recaen sobre el otro u otros. Si una persona está lo suficientemente consciente de que aquello que hace a los demás en realidad, se lo está haciendo primero a sí mismo, podría ver el efecto que tiene la forma de comportarse ante los demás y así, observar que puede cambiar sus actitudes y acciones por otras más asertivas.

Otra característica del servidor es que está consciente de que sus acciones tienen una repercusión a gran escala, por lo tanto, deberá actuar con la mayor diligencia posible haciendo a un lado los prejuicios que detengan el progreso de su trabajo y el progreso del usuario solicitante del servicio

5.2. Código ético de conducta. Cada institución considera un determinado código de ética para actuar tanto en los procesos como en las relaciones con otras personas. Dicho código define la personalidad de una empresa, el proyecto que constituye su carta de presentación ante el mercado, la sociedad y sus propios miembros, es decir, presenta un marco de referencia común. No es un sustituto de la toma de decisiones ni un catálogo dogmático, es un criterio de orientación para la acción institucional que pretende ser. La aportación de un especialista ético consiste en una determinada configuración de los valores básicos, de modo que sepa combinar las exigencias morales derivadas de la necesidad de legitimación con las características propias de cada institución. De esta forma, los códigos éticos deben incluir tres aspectos básicos: filosofía, cultura y política institucional. En cuanto a los principios de conducta, son normas superiores y líneas rectoras para el comportamiento "ante" y "frente" los distintos grupos que componen la institución que es necesario definir de manera particular.

6. PSICOLOGÍA DEL CIUDADANO O INTERESADO EN EL SERVICIO: ESCLARECIMIENTO Y CONJUNCIÓN DE VALORES INDIVIDUALES Y COLECTIVOS

6.1 Las expectativas del ciudadano o interesado

La mejor manera de comprender cuáles son las expectativas del ciudadano, es pensar en el ámbito personal, ¿a mí qué tipo de atención te gustaría recibir cuando tengo un problema? Resulta claro que el ciudadano requiere que se le tome en cuenta en primera instancia, que se escuche con atención su petición y que se le dé solución con la autoridad correspondiente en el menor tiempo posible para obtener el mejor resultado. Al tomar en cuenta sus expectativas, podrá formarse una idea mucho más clara de cuál es el tipo de servicio que espera.

6.2 La percepción del ciudadano o interesado

El ciudadano o interesado tiene una forma de percibir su realidad diferente a aquella percibida por el prestador de servicios. El primero, deposita toda su confianza en los valores con que considera cuenta el servidor para ofrecerle la solución adecuada a su demanda, concibe así a la instancia involucrada como aquella que tiene las leyes necesarias y el poder suficiente para hacer valer sus demandas o peticiones.

6.3 El concepto de valor para el ciudadano

Para el ciudadano, lo más valioso son sus propios valores, por lo tanto, espera que le sean no únicamente respetados sino atendidos para llevar a su vida un equilibrio a través de la satisfacción del servicio demandado. Sus propios valores le dan una identidad con su vida, familia y circunstancias así que se requiere capacidad de empatía por parte del servidor para comprender algo que quizá para él, no sería valioso pero para el interesado sí.

6.4 Los momentos de la verdad

6.4.1 Momentos de magia Aquellos momentos de magia ocurren cuando la empatía entre dos personas se da y tiene como resultado la tolerancia, es decir, la convivencia armónica de las diferencias, es el comprender que las diferencias del otro conmigo no me hacen ajeno a él sino que me permiten comprender la existencia de realidades diferentes a la mía y actuar con mayor apertura.

6.4.2 Momentos de miseria Al no haber el proceso de empatía, la miseria toma el lugar de la magia y convierte en un infierno la relación del servidor con el interesado dando como resultado no sólo la incapacidad de lograr la solución del problema sino creando un ambiente de falta de armonía que con gran facilidad se extiende hacia otras áreas del trabajo y de la vida del servidor, estando así en una permanente frustración.

7. LA ÉTICA COMO PRINCIPIO BÁSICO DEL CAMBIO HACIA EL SERVICIO.

Además del elemento racional de la conducta humana para ser propiamente humana, se requiere de voluntad, es decir, dominio del hombre sobre sus acciones. La voluntad o el querer presupone que el ser humano conozca y se esfuerce conscientemente por lograr el objetivo hacia el cual se dirige el acto.

Por lo tanto una actitud ética en el servicio implica la capacidad de la persona para darse cuenta en sí misma de que en ella misma está la semilla del cambio y de asumir las responsabilidades de sus actos para encontrarse entonces en una posición de libertad. La libertad en cuanto poder de elegir, escoger o preferir es una dimensión esencial de la conducta humana. En el proceso de elegir entre el bien y el mal intervienen tanto la razón como la voluntad. En virtud de la libertad moral, cada uno de nosotros nos hacemos responsables de nuestra conducta, por lo tanto, la responsabilidad moral está estrechamente relacionada con la voluntad y la libertad. Así, para lograr el inicio de un cambio, necesitamos estar conscientes de las repercusiones que nuestros actos pueden tener y dar el paso hacia delante para iniciar un nuevo camino en el servicio.

8. EL DESARROLLO DE VALORES BÁSICOS PARA EL CAMBIO HACIA EL SERVICIO

Para iniciar un cambio en la actitud del prestador de servicios, es necesario reflexionar sobre la repercusión de la aplicación de nuevos valores en la relación que establezca con el usuario o interesado. Por principio, se requiere de Respeto que se entiende como la habilidad intelectual de comprender las opiniones contrarias a las propias, tolerancia, como la convivencia armónica de las diferencias, y empatía, trato a la otra persona como a mí me gustaría ser tratado. Los cambios son permanentes y hay que estar atentos a ellos. Con un mínimo de valores puede iniciarse un cambio en la persona, y como consecuencia reflejarse en el servicio que brinde a los demás, dando este proceso como resultado, no sólo una actitud ética en el trato sino resultados mucho más eficientes en la práctica diaria.

BIBLIOGRAFÍA

Cuesta, R. Escaparse de las prisiones interiores Oxford University Press. 2001.

Cortina, A. Ética en la empresa Trotta, España. 2000

Dyer, W. Tus zonas erróneas. Grijalbo. Barcelona. 1998

Leemans, A. F. Cómo reformar la administración pública. Fondo de Cultura Económica. México. 1ª impresión. 1982

Rogers, C.R. El proceso de convertirse en persona. Paidós, Buenos Aires 1990.

Taylor, Ch. La Ética de la autenticidad Paidós. España. 1994

ANEXOS

Presta atención a tus palabras, explicaciones sobre tu relación con el mundo

- ❖ Solitaria: "yo y mis comportamientos desconectados de los demás"
- ❖ Negativa "sólo encuentro defectos en el mundo mío y en los demás"
- ❖ Determinista "mi hermano es médico pero yo soy la oveja negra de la familia"
- ❖ Dependiente del control externo "el otro y lo otro son los únicos culpables de mis desgracias"
- ❖ Precipitada discriminaciones, prejuicios basados en creencias preconcebidas
- ❖ Simplista: las generalizaciones, percepciones absolutas, todo o nada, si o no"
- ❖ Enmascarada "trato de disfrazar lo que soy, los motivos e intenciones de mi conducta"
- ❖ Infantil "el mundo empieza y termina en mí mismo"

Define tres valores personales que para ti sean fundamentales

- ❖ _____
- ❖ _____
- ❖ _____

Describe cómo aplicas tus valores personales con las actividades que desarrollas en tu trabajo

- ❖ _____
- ❖ _____
- ❖ _____
- ❖ _____
- ❖ _____

Describe tus creencias acerca de lo que significa

* Trabajar _____

* Ganar dinero _____

* Una persona con éxito _____

* El amor _____

* Una persona emprendedora. . _____

* Un amigo _____

* Un compañero de trabajo _____

* El poder _____

* De quién aprendiste estas creencias, qué te ha hecho creer en ellas?

* ¿Qué actitudes has tenido ante estas creencias?

-
-
- * ***Intercambio de creencias*** En grupos de 4, de preferencia que no se conozcan, escojan 3 aspectos de la lista anterior y compártanlos de tal forma que puedan comparar las diferentes formas de pensar. Asimismo, dialoguen sobre el beneficio o no que tiene para cada uno su propio sistema de creencias y si cada uno cree que es posible cambiar algunas de dichas creencias

☞ ¿Ante cuáles circunstancias en mi trabajo soy insensible? ¿Por qué?. ¿Qué relación hay entre la insatisfacción en mi vida personal y la insatisfacción en mi trabajo?

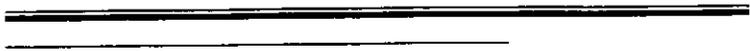
☞ ¿Cuáles son los pensamientos que me hacen creer que soy insensible? ¿Qué relación hay entre este pensamiento y la sensación de insensibilidad dentro de mí?

☞ Escribe un pensamiento que desees cambiar

☞ Escribe la emoción relacionada con este pensamiento

☞ Escribe las acciones que has hecho como consecuencia de esas emociones

☞ ¿Qué relación hay entre lo que piensas, sientes y actúas?



* Escribe un nuevo valor y una nueva creencia que te gustaría adquirir para desempeñar tu trabajo.
