

EMPLEO VS NETWORK MARKETING: EL PAPEL DEL LIDERAZGO EN LA PRODUCTIVIDAD PERSONAL



CAROL ZAMARA RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL
VILLAVICENCIO

2025

**EMPLEO VS NETWORK MARKETING: EL PAPEL DEL LIDERAZGO EN LA
PRODUCTIVIDAD PERSONAL**

CAROL ZAMARA RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ

Artículo académico presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Gerencia Empresarial

Asesor

CAMILA DEL PILAR LEYTON ARIZA

Máster en Dirección y Gestión en Marketing, Comunicación y Publicidad

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL
VILLAVICENCIO

2025

Autoridades Académicas

Fray Álvaro José ARANGO RESTREPO, O. P.

Rector General

Fray Mauricio Cortés GALLEGO, O. P.

Vicerrector Académico General

Fray Luis Antonio ALFONSO VARGAS, O. P.

Rector Seccional Villavicencio

Fray Adrián Mauricio GARCÍA PEÑARANDA, O. P.

Vicerrector Académico Seccional Villavicencio

Mg. Julieth Andrea SIERRA TOBÓN

Secretaria General Seccional Villavicencio

Mg. Mario Fernando PRIETO DELGADILLO

Decano de la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias

Contenido

RESUMEN:	4
ABSTRACT:	5
INTRODUCCIÓN:	6
MARCO TEÓRICO.....	7
MÉTODOLOGÍA	8
Enfoque de la investigación.....	8
Tipo de estudio.....	9
Diseño de investigación.....	9
Población y muestra	9
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	10
Procedimiento	10
Análisis de datos	10
Consideraciones Éticas	11
RESULTADOS	11
DISCUSIÓN.....	12
CONCLUSIONES	14
REFERENCIAS.....	15

EMPLEO VS NETWORK MARKETING: EL PAPEL DEL LIDERAZGO EN LA PRODUCTIVIDAD PERSONAL

¿Qué Elementos de Liderazgo Utilizados en el Network Marketing Podría Aplicarse en una Empresa para Mejorar la Motivación y el Rendimiento de sus Trabajadores, si su Actividad Principal es el Transporte?

Carol Zamara Rodríguez Hernández¹

Camila Del Pilar Leyton Ariza²

RESUMEN:

El presente estudio analiza el papel del liderazgo en la motivación y el rendimiento de los trabajadores, comparando las dinámicas presentes en el empleo tradicional del sector transporte con las prácticas aplicadas en el Network Marketing. La investigación surge de la necesidad de identificar qué elementos de liderazgo utilizados en el Network Marketing podrían implementarse en empresas cuya actividad principal es el transporte, con el fin de fortalecer la motivación, mejorar el clima laboral y potenciar la productividad. Se utilizó un enfoque cualitativo con un diseño descriptivo, exploratorio, comparativo y transversal. La información se recopiló mediante entrevistas semiestructuradas realizadas a 11 participantes, entre ellos trabajadores del Network Marketing y empleados del sector transporte. Los datos fueron transcritos, codificados y organizados temáticamente. Los hallazgos evidencian que el liderazgo basado en la inteligencia emocional, el reconocimiento, la comunicación bidireccional, la mentoría y la formación continua favorece significativamente la motivación y el rendimiento. Asimismo, se identificaron oportunidades para integrar estos elementos en empresas de transporte, donde predominan estructuras jerárquicas que limitan la autogestión y la iniciativa personal. Se concluye que adoptar prácticas de liderazgo inspirador y participativo del Network Marketing puede contribuir al fortalecimiento del talento humano y al mejoramiento del desempeño organizacional en el sector transporte.

Palabras Clave: Liderazgo, Productividad, Empleo, Network Marketing, Desarrollo Personal

¹ Autor de contacto: Estudiante de la Especialización en Gerencia Empresarial CVLAC:
https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001876065 Correo Electrónico: carolrodriguez@ustavillavo.edu.co

² Director: Máster en Dirección y Gestión en Marketing, Comunicación y Publicidad CVLAC:
https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001857797 Correo Electrónico: camilaleyton@ustavillavicencio.edu.co

EMPLOYMENT VS. NETWORK MARKETING: THE ROLE OF LEADERSHIP IN PERSONAL PRODUCTIVITY

What leadership elements used in network marketing could be applied in a transportation company to improve employee motivation and performance?

ABSTRACT:

This study analyzes the role of leadership in the motivation and performance of workers by comparing the dynamics present in traditional employment within the transportation sector with the practices applied in Network Marketing. The research arises from the need to identify which leadership elements used in Network Marketing could be implemented in companies whose primary activity is transportation, with the purpose of strengthening motivation, improving the organizational climate, and enhancing productivity. A qualitative approach was employed, using a descriptive, exploratory, comparative, and cross-sectional design. Data were collected through semi-structured interviews with 11 participants, including Network Marketing professionals and employees from the transportation sector. The information was transcribed, coded, and organized thematically. The findings show that leadership based on emotional intelligence, recognition, bidirectional communication, mentorship, and continuous training significantly enhances motivation and performance. Additionally, opportunities were identified to incorporate these elements into transportation companies, where hierarchical structures often limit self-management and individual initiative. It is concluded that adopting inspirational and participatory leadership practices from Network Marketing can contribute to strengthening human talent and improving organizational performance in the transportation sector.

Keywords: Leadership, Productivity, Employment, Network Marketing, Personal Development

INTRODUCCIÓN:

En los últimos años, los modelos de trabajo han experimentado transformaciones profundas impulsadas por la globalización, el crecimiento de los entornos digitales y la búsqueda de nuevas formas de desarrollo profesional. Mientras el empleo tradicional se mantiene como una estructura laboral jerárquica y estable, el Network Marketing ha emergido como un modelo alternativo que promueve la autogestión, el liderazgo personal y la construcción de equipos colaborativos. Esta diferencia en las dinámicas de trabajo ha generado un creciente interés por comprender cómo los estilos de liderazgo influyen en la motivación, el rendimiento y el sentido de propósito de los trabajadores.

En sectores como el transporte, donde predominan estructuras rígidas, procesos operativos estrictos y estilos de liderazgo centrados en el control, la motivación y el compromiso del personal suelen verse afectados. Este contexto plantea la necesidad de explorar nuevos enfoques de liderazgo que permitan fortalecer el clima laboral, mejorar la productividad y promover una mayor participación de los trabajadores en la toma de decisiones. En contraste, el Network Marketing se caracteriza por fomentar la inspiración, el reconocimiento, la formación continua y la inteligencia emocional como pilares de liderazgo, elementos que han demostrado potenciar la motivación intrínseca y el desempeño de quienes participan en este modelo.

A partir de esta realidad surge la problemática central que orienta este estudio: ¿qué elementos de liderazgo utilizados en el Network Marketing podrían aplicarse en una empresa cuya actividad principal es el transporte para mejorar la motivación y el rendimiento de sus trabajadores? Esta pregunta se fundamenta en la necesidad de identificar prácticas de liderazgo transferibles que permitan innovar en sectores tradicionalmente jerárquicos y contribuir al fortalecimiento del talento humano.

Con el fin de abordar esta problemática, la investigación plantea como objetivo general analizar el papel del liderazgo en la productividad personal de los jóvenes que se desempeñan en el empleo tradicional y en el Network Marketing. Para lograrlo, se definen tres objetivos específicos: (1) identificar las diferencias en las estructuras motivacionales de ambos modelos laborales, (2) examinar la influencia del liderazgo personal en la productividad individual y (3) reflexionar sobre cómo la mentalidad de liderazgo puede transformar la percepción del trabajo. Estos objetivos permiten comprender de manera integral cómo el liderazgo afecta la

motivación y el rendimiento, y qué elementos podrían ser implementados estratégicamente en empresas del sector transporte.

MARCO TEÓRICO

El liderazgo se entiende como la capacidad de influir en otros para alcanzar objetivos compartidos, constituyendo un proceso relacional que se fundamenta en la comunicación, la motivación y la construcción de confianza (Northouse, 2021). Desde la perspectiva de la gerencia moderna, esta influencia se ejerce no solo mediante la autoridad formal, sino a través de la habilidad del líder para inspirar y orientar el comportamiento de los colaboradores. En esta línea, Bass (1990) destaca que el liderazgo transformacional promueve el desarrollo personal, el compromiso y el sentido de propósito, elementos clave para mejorar el rendimiento laboral.

Dentro de los enfoques contemporáneos del liderazgo, la inteligencia emocional ocupa un lugar central. Goleman (1998) sostiene que gestionar las propias emociones y comprender las de los demás es fundamental para resolver conflictos, mantener relaciones saludables y fortalecer la cohesión del equipo. En modelos como el Network Marketing, esta competencia se vuelve especialmente relevante, pues se promueve un liderazgo basado en la empatía, la motivación constante y la conexión emocional con los integrantes del equipo.

El liderazgo en el Network Marketing se caracteriza por su enfoque en el acompañamiento, el reconocimiento y la formación de equipos autónomos. En este modelo, el líder asume el rol de mentor, guiando a otros hacia la autogestión, la independencia económica y el desarrollo de una mentalidad proactiva (Maxwell, 2007). La estructura horizontal que caracteriza al sector facilita la participación, el empoderamiento y la construcción de relaciones colaborativas, lo que contribuye a un ambiente laboral dinámico y orientado al crecimiento personal y colectivo.

En contraste, el liderazgo en las empresas tradicionales de transporte suele desarrollarse bajo modelos jerárquicos y directivos, donde predomina el control operativo y la toma de decisiones centralizada. Este estilo de liderazgo, aunque funcional para la gestión logística, puede limitar la iniciativa, la creatividad y la motivación del personal, generando efectos negativos en la satisfacción laboral y en el compromiso organizacional (Chiavenato, 2017). La productividad en este sector depende en gran medida de un clima laboral adecuado, de la comunicación y de la capacidad del líder para influir positivamente en sus colaboradores.

Por su parte, la motivación laboral es entendida como el proceso que impulsa a una persona a actuar hacia metas específicas, estando influida por factores como el reconocimiento, las condiciones de trabajo, la cultura organizacional y el estilo de liderazgo (Robbins y Judge, 2019). De esta manera, el liderazgo se convierte en un elemento determinante para estimular la motivación intrínseca, reforzar el compromiso y orientar el desempeño hacia resultados de mayor calidad.

Finalmente, la gerencia empresarial contemporánea exige líderes capaces de adaptarse a entornos cambiantes, gestionar talento humano y promover el desarrollo de competencias estratégicas. Integrar elementos del liderazgo practicado en el Network Marketing dentro de empresas tradicionales, como las del sector transporte, representa una oportunidad para innovar en los procesos de gestión, fortalecer la cultura organizacional y mejorar la competitividad. La combinación de un liderazgo centrado en las personas, la inteligencia emocional y la motivación permite avanzar hacia organizaciones más humanas, eficientes y orientadas al crecimiento sostenible.

MÉTODOLOGÍA

Enfoque de la investigación

La presente investigación aplicada, implemento entrevistas que desarrollan un enfoque cualitativo, ya que busca comprender, interpretar y analizar las percepciones y experiencias relacionadas con el liderazgo en el network marketing y su posible aplicación en el sector transporte. Este enfoque permite explorar en profundidad los significados atribuidos por los individuos al liderazgo, la motivación y el rendimiento laboral.

Se pretende identificar, caracterizar y comparar los elementos de liderazgo utilizados en el network marketing con las prácticas de liderazgo presentes en las empresas de transporte. A través de esta comparación se busca establecer similitudes, diferencias y posibles estrategias transferibles que contribuyan al mejoramiento de la motivación y el desempeño de los trabajadores.

La investigación no pretende comprobar hipótesis, sino generar comprensión teórica y proponer lineamientos que puedan ser aplicados en contextos empresariales reales. Este diseño permite obtener una visión integral sobre cómo las prácticas de liderazgo del network marketing pueden fortalecer la gestión humana y la cultura organizacional en el sector transporte.

Tipo de estudio

El estudio es de carácter descriptivo y exploratorio, ya que por un lado se considera exploratorio porque analiza un fenómeno poco investigado: la transferencia de elementos de liderazgo del Network Marketing hacia empresas tradicionales de transporte; y por otro lado es descriptivo porque identifica y caracteriza las prácticas de liderazgo presentes en ambos modelos laborales, así como las percepciones de las participantes relacionadas con la motivación y el desempeño.

Diseño de investigación

Se empleó un diseño comparativo y transversal, dado que se contrastaron las percepciones de dos grupos diferenciados: trabajadores vinculados al Network Marketing y trabajadores del sector transporte. El carácter transversal del estudio radica en que la información fue recolectada en un único momento temporal, sin realizar seguimiento a lo largo del tiempo. La unidad de análisis estuvo conformada por los individuos participantes, es decir, jóvenes profesionales y trabajadores pertenecientes a ambos modelos laborales.

Población y muestra

La población objetivo estuvo conformada por personas con experiencia laboral en Network Marketing y empleados del sector transporte, seleccionándose la muestra mediante un muestreo intencional que consideró como criterios contar con experiencia activa en alguno de estos dos modelos laborales y haber desempeñado funciones que implicaran interacción directa con líderes o supervisores. En total, la muestra estuvo integrada por 11 participantes: 4 pertenecientes al Network Marketing y 7 trabajadores del sector transporte, incluyendo personal administrativo y operativo. Este tamaño de muestra resulta adecuado para estudios cualitativos, ya que permite obtener información rica, profunda y comparativa, manteniendo la posibilidad de analizar cada caso con detalle. Toda la información recopilada fue posteriormente clasificada, codificada y organizada de manera temática, lo que permitió identificar patrones comunes entre las prácticas de liderazgo del Network Marketing y las oportunidades de mejora en el liderazgo aplicado en las empresas de transporte.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica principal fue la entrevista semiestructurada en video, lo cual permitió observar no solo el discurso verbal, sino también expresiones, lenguaje corporal y emociones asociadas a las experiencias de liderazgo.

El instrumento utilizado fue una guía de entrevista con preguntas abiertas distribuidas en tres ejes:

1. Percepción del liderazgo
2. Motivación y desempeño laboral
3. Relación líder–colaborador

Las entrevistas se llevaron a cabo a partir de una serie de preguntas previamente diseñadas. Las respuestas fueron obtenidas mediante videos enviados por cada participante, y en algunos casos, las grabaciones fueron realizadas directamente por mí con el consentimiento informado de los entrevistados.

Procedimiento

El trabajo de campo se desarrolló en cuatro fases. En la fase de preparación se elaboró la guía de entrevista, se realizó el contacto y la selección de los participantes, y se obtuvo el consentimiento verbal informado para la grabación en video. Durante la fase de recolección de datos se llevaron a cabo 11 entrevistas en video, registradas mediante un teléfono celular, cuyos archivos fueron almacenados y posteriormente unificados. En la fase de transcripción se extrajeron de manera textual los fragmentos más relevantes de cada entrevista, identificando y marcando las frases significativas para facilitar su posterior codificación. Finalmente, en la fase de organización y codificación inicial se elaboró una tabla comparativa que permitió contrastar los hallazgos entre ambos enfoques laborales.

Análisis de datos

El proceso de análisis de datos se desarrolló en varias etapas con el fin de garantizar la rigurosidad y la validez de los resultados. En primer lugar, se realizó una transcripción y escucha minuciosa de las entrevistas extraídas directamente de los videos semiestructurados, identificando expresiones, percepciones y experiencias relacionadas con el liderazgo, la motivación y el desempeño laboral. Posteriormente se efectuó una codificación temática, organizando la información en categorías de análisis previamente definidas: liderazgo

motivacional, comunicación efectiva, reconocimiento laboral, formación continua y autonomía en la gestión del trabajo.

Cada categoría fue analizada comparando los testimonios de los participantes del network marketing y del sector transporte, con el propósito de identificar patrones comunes, diferencias y posibles elementos transferibles entre ambos contextos. Esta comparación permitió evidenciar que los líderes del network marketing se caracterizan por fomentar una cultura de motivación basada en metas, acompañamiento y desarrollo personal, mientras que en el sector transporte predomina un liderazgo más jerárquico y orientado al cumplimiento de tareas.

Finalmente, se elaboró un cuadro comparativo integrando los hallazgos más relevantes, permitiendo establecer relaciones entre los elementos de liderazgo del network marketing: como la comunicación positiva, el reconocimiento y la formación, como la aplicabilidad en la mejora del clima laboral y la productividad en empresas de transporte.

Consideraciones Éticas

Se solicitó el consentimiento informado previo a la grabación de los videos y se garantizó la confidencialidad, así como el manejo responsable de todo el material audiovisual recopilado. La validez del estudio se fortaleció mediante un proceso de triangulación entre los datos obtenidos, la teoría revisada y la comparación entre los grupos analizados, asegurando rigor en la interpretación de los hallazgos. Todos los datos fueron utilizados exclusivamente con fines académicos y de investigación.

RESULTADOS

El análisis permitió identificar diferencias significativas entre el modelo de empleo tradicional y el network marketing, principalmente en la forma en que cada uno promueve la autonomía, el liderazgo y la percepción de éxito personal. Los hallazgos revelan que, mientras el empleo tradicional se estructura sobre una jerarquía definida y una dependencia del superior inmediato, el network marketing impulsa una cultura más horizontal, basada en la colaboración, la autogestión y el desarrollo de liderazgo personal.

A continuación, se presenta una comparación entre ambos enfoques:

Aspecto	Empleo tradicional	Network marketing
<i>Estructura organizacional</i>	Jerárquica; el empleado depende directamente de un superior.	Horizontal; se fomenta la autonomía, la cooperación y el liderazgo compartido.
<i>Motivación principal</i>	Búsqueda de seguridad económica y estabilidad laboral.	Orientación hacia el crecimiento personal, la independencia económica y la libertad financiera.
<i>Estilo de liderazgo</i>	Autoritario o directivo; centrado en el cumplimiento de normas y resultados.	Inspirador y participativo; enfocado en el desarrollo del potencial individual.
<i>Reconocimiento</i>	Basado en la antigüedad o en logros institucionales.	Basado en resultados personales, esfuerzo y trabajo en equipo.
<i>Comunicación</i>	Unidireccional; fluye de manera descendente.	Bidireccional; se promueve el diálogo y la retroalimentación constante.

Los resultados evidencian que el network marketing promueve un liderazgo transformacional, donde el éxito depende del compromiso, la mentalidad positiva y la capacidad de influir en otros. En contraste, el empleo tradicional mantiene estructuras más rígidas que limitan la iniciativa individual y la innovación.

Asimismo, se identificó que el liderazgo personal constituye un factor determinante para el éxito en ambos contextos. Un profesional con mentalidad de líder sin importar el tipo de estructura organizacional tiende a asumir mayor responsabilidad sobre su desempeño y a mantener una motivación intrínseca orientada al logro (Maxwell, 2007).

Estos hallazgos refuerzan la idea de que el liderazgo efectivo no depende del modelo de negocio, sino de la capacidad del individuo para autogestionarse, inspirar a otros y mantener una actitud proactiva frente al trabajo.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos evidencian que el liderazgo desempeña un papel esencial en la motivación y el rendimiento laboral, independientemente del tipo de estructura

organizacional. Sin embargo, el análisis comparativo entre el network marketing y el empleo tradicional permite observar que los estilos de liderazgo y las dinámicas motivacionales difieren de manera significativa.

En el network marketing, el liderazgo se concibe como una habilidad de influencia positiva y autogestión, los líderes actúan como mentores que inspiran, acompañan y reconocen los logros de su equipo, generando un entorno de cooperación y desarrollo personal. Este modelo fomenta la autonomía, la comunicación efectiva y el sentido de pertenencia, aspectos que se asocian con un alto nivel de compromiso y satisfacción laboral. En cambio, las empresas tradicionales, como las del sector transporte, tienden a mantener estructuras jerárquicas más rígidas que, si bien garantizan control y cumplimiento de procedimientos, pueden limitar la innovación y la participación activa de los empleados.

Autores como Bass (1990) y Goleman (1998) sostienen que el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional son factores determinantes para potenciar el rendimiento de los equipos. Este tipo de liderazgo, caracterizado por la empatía, la motivación y la comunicación, resulta especialmente relevante para contextos donde se requiere cohesión y compromiso colectivo, como ocurre en el transporte de servicios industriales. Por su parte, Covey (2004) enfatiza que la efectividad personal se construye a partir de la proactividad y la visión compartida, elementos que también son pilares en el network marketing.

La discusión de los hallazgos sugiere que la aplicación de estrategias de liderazgo propias del network marketing como el reconocimiento constante, la capacitación continua y la promoción del trabajo colaborativo, podría fortalecer significativamente la cultura organizacional de las empresas de transporte. Al adoptar un liderazgo más participativo e inspirador, los trabajadores desarrollan mayor sentido de pertenencia, se incrementa su motivación intrínseca y mejora su rendimiento general.

En síntesis, el estudio confirma que el liderazgo no depende únicamente de la posición jerárquica, sino de la capacidad de cada individuo para influir positivamente en su entorno. Integrar los principios de liderazgo del network marketing en empresas del sector transporte puede representar una oportunidad para transformar los estilos de gestión tradicionales, favoreciendo la productividad, la retención del talento humano y el bienestar laboral.

CONCLUSIONES

El estudio permitió evidenciar que los elementos de liderazgo aplicados en el network marketing pueden adaptarse con éxito al contexto de las empresas de transporte para fortalecer la motivación y el rendimiento de los trabajadores. Este modelo promueve un liderazgo basado en la inspiración, la comunicación efectiva, el reconocimiento y la formación continua, aspectos que resultan clave para generar compromiso y mejorar el clima laboral.

A diferencia de los entornos tradicionales, donde prevalece la jerarquía y el control, el network marketing impulsa la autogestión y la cooperación, fomentando la autonomía y el sentido de propósito entre los colaboradores. La integración de estas prácticas en el sector transporte podría contribuir a transformar los estilos de dirección convencionales hacia un liderazgo más participativo y humano.

Se concluye que el éxito organizacional no depende únicamente del tipo de estructura laboral, sino de la capacidad de los líderes para influir positivamente en su equipo, estimular la motivación interna y desarrollar el potencial de cada trabajador. En este sentido, adoptar principios del liderazgo del network marketing representa una oportunidad estratégica para las empresas de transporte que buscan fortalecer su cultura organizacional, mejorar el desempeño operativo y promover el crecimiento personal y profesional de su talento humano.

Este estudio es pertinente para el campo de la Gerencia Empresarial porque evidencia cómo modelos de liderazgo aplicados en industrias emergentes, como el Network Marketing, pueden transferirse a sectores tradicionales como el transporte para mejorar la motivación, el rendimiento y la retención del talento humano. La investigación proporciona insumos prácticos para la toma de decisiones, el diseño de estrategias de liderazgo participativo, la mejora del clima organizacional y la modernización de la gestión del talento en empresas que requieren fortalecer su competitividad.

REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (10.^a ed.). McGraw-Hill.
- Daft, R. L. (2018). Teoría y diseño organizacional (12.^a ed.). Cengage Learning.
- Goleman, D. (2013). El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional en la dirección de empresas. Editorial Kairós.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Fundamentos de marketing (12.^a ed.). Pearson Educación.
- Maxwell, J. C. (2007). Las 21 leyes irrefutables del liderazgo: Siga estas leyes, y la gente lo seguirá. Grupo Nelson.
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (9th ed.). SAGE Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Comportamiento organizacional (18.^a ed.). Pearson Educación.
- Serrano, L., & García, M. (2020). Liderazgo y motivación en las organizaciones modernas. *Revista Iberoamericana de Administración*, 15(2), 45–59.