



Ejes fundamentales en el desarrollo profesional de graduados en la carrera de Mkt y gestión de negocios en el mercado laboral actual

Revista Publicando, 4 No 10. (1). 2017, 309-328. ISSN 1390-9304309

Ejes fundamentales en el desarrollo profesional de graduados en la carrera de Mkt y gestión de negocios en el mercado laboral actual

Marcelo Mancheno Saá ¹

1. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Ambato, Ecuador

e-mail: mj.mancheno@uta.edu.ec

RESUMEN

El mercado laboral en el Ecuador, es un sector que con el tiempo demanda cada día más habilidades. Con el tiempo el mercado laboral no solo pide más estudios formales, sino que pide más habilidades, haciendo referencia a la Administración contemporánea basada en competencias.

Las universidades y centros de formación profesional han innovado constantemente haciendo referencia a las competencias que marca la tendencia universal del conocimiento, sin embargo esta metodología con el tiempo ha quedado obsoleta y en los intentos por medir un desempeño profesional real, nace la unidad de seguimiento de graduados.

El presente trabajo se ha basado en el sistema automatizado de la Unidad de Seguimiento a Graduados considerando:

- 1) Un análisis histórico – estadístico de los graduados en el año 2016.

El sistema automatizado de la U.T.A hace referencias a varios pilares fundamentales al momento de establecer un perfil en el seguimiento de profesionales recién graduados, se establece una relación entre los módulos de formación con más participación y aquellos que necesitan en el periodo una revisión.

Palabras clave:

Innovación Académica, Seguimiento de Graduados, Mercado Laboral, Observatorio laboral.



Ejes fundamentales en el desarrollo profesional de graduados en la carrera de Mkt y gestión de negocios en el mercado laboral actual

Revista Publicando, 4 No 10. (1). 2017, 309-328. ISSN 1390-9304310

Fundamental axes in the professional development of graduates in the Mkt career and business management in the current labor market

ABSTRACT

The work market in Ecuador is a sector that over time demands more and more skills. The work market required more formal studies, and also calls for more skills, making reference to contemporary management based on skills.

Universities and vocational training centers have constantly innovated by reference to the competencies that show the universal trend of knowledge, however this methodology has become obsolete over time and in attempts to measure real professional performance, the unit of monitoring of graduates.

The present work has been based on the automated system of the Graduate Monitoring Unit considering:

1) A historical - statistical analysis of graduates in the year 2016.

The automated system of the U.T.A makes references to several fundamental pillars when establishing a profile in the follow-up of newly graduated professionals, establishing a relation between the training modules with more participation and those that need in the period of reference.

Keywords:

Academic Innovation, Graduate Monitoring, Work Market, Graduate Observatory.



1. INTRODUCCIÓN

La academia con el tiempo se ha convertido en un pilar fundamental de la empresa, del desarrollo profesional empresarial y de la sociedad en sí. (De la Orden Hoz, 1997)

La unidad de seguimiento a graduados es una política de innovación que indica que factores deben ser reforzados para incrementar el desempeño profesional real. (Eisman & Olmedo Moreno , 2000)

Con el tiempo el término de rediseño curricular se ha hecho tan popular que el enfoque de la unidad de seguimiento a graduados parece ser decisivo al momento de definir variables. (March, 2010)

Aparte de ver como se desempeña un profesional en el mercado laboral, la información que se puede obtener de dichos estudios puede enfocar la competitividad de una universidad en el campo académico científico del país. (Vargas, 2007)

Otra forma de entender el seguimiento a graduados en la sociedad ecuatoriana es que, esta última ha sido considerada elitista en los últimos tiempos, innovando y mejorando en cada uno de los aspectos, enfocándose en factores problema para la académica y potenciando todos los factores que puedan convertirse en una ventaja competitiva o al menos diferencial. (Porter, 2007)

Con el tiempo todas las actividades tratan de llegar a un término de calidad, la calidad en la academia significa sacar profesionales que puedan dar soluciones a problemáticas sociales.

(García M. , 2008)

La problemáticas sociales tienen una larga historia al momento de establecer carencias humanas, sin embargo también han sido modificados o diversificados al momento de establecer deseos que en la época antigua se enmarcan en tendencias mentales como el consumismo o el hedonismo. (Molina, 2004)

En Latinoamérica se han hecho estructuras formales como los observatorios laborales dentro de un mercado de referencia, esto se hace con el fin de hacer investigaciones de origen deductivo donde a través de las experiencias de profesionales recién graduados se deduce factores para el mejoramiento de la oferta académica de la universidad. (Maura, 2002)



Ejes fundamentales en el desarrollo profesional de graduados en la carrera de Mkt y gestión de negocios en el mercado laboral actual

Revista Publicando, 4 No 10. (1). 2017, 309-328. ISSN 1390-9304312

Es importante entender que los graduados no solo se ubican en un sector del territorio, ni en una sola industria, lo cual hace que la presión y los requerimientos que se presentan son totalmente diferentes haciendo que el perfil se diversifique y especialice de diversas formas. (Maura, Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria, 2008)

Las universidades en el siglo 21 pretenden potenciar el capital humano, el cual está dado por variables personales-percepcionales y su relación con el mercado laboral, expresando que las capacidades ligadas al humanismo son aquellas que potencian la productividad de las empresas y a su vez la eficiencia y eficacia de las personas.

(Bozu, 2009)

El mercado con el tiempo ha sido cambiante debido al cambio en la ideología del consumidor expresada por el enfoque al marketing y también por la generación de líderes que motiven a la percepción explícita de factores, haciendo que las empresas deban reaccionar a varios aspectos con el ingenio de su recurso humano. (González Jaramillo, 2011)

Las unidades de seguimiento de graduados se direccionaron en un principio con muestras aleatorias para saber el estado de los profesionales en el mercado laboral, con el tiempo estas se hicieron estratificadas y al final se empezó a trabajar con muestras especializadas de estratos o estratificadas donde se procedía a tomar los alumnos referenciales de cada una de las promociones. (Vargas G. , 2007)

La relación entre la unidad de seguimiento a graduados, el desempeño profesional, puede sacar a la luz también la relación entre los lineamientos estratégicos de la universidad o de la carrera y el sesgo en la oferta académica existente. (Pérez, 2008)

En general las unidades de seguimiento de graduados, establecen algunas variables percepcionales, generalmente ligadas a la evaluación sensorial del empleador, a la del empleado, y a la de la sociedad, y se las contrasta con la percepción de los directivos de las universidades estableciendo la diferencia entre las mismas como brechas de efectividad en el entorno académico. (Hamodi, 2015)

¿La Universidad está ofertando las capacidades y competencias descritas en la planeación estratégica de la carrera?

2. MÉTODOS



Ejes fundamentales en el desarrollo profesional de graduados en la carrera de Mkt y gestión de negocios en el mercado laboral actual

Revista Publicando, 4 No 10. (1). 2017, 309-328. ISSN 1390-9304313

La Unidad de seguimiento a graduados tiene una tendencia creciente en la academia contemporánea, en los últimos tiempos esta en la U.T.A, ha crecido de forma exponencial, implementando un sistema que logra el seguimiento del 100% de graduados a través de una plataforma que hace el proceso dinámico.

La implementación de una unidad de seguimiento a graduados puede marcar una diferencia tan grande en la Academia que va desde una ventaja competitiva hasta la permanencia de la carrera en el largo plazo.

El problema abordado en la investigación es la incidencia del rediseño e innovación curricular en la competitividad universitaria en el mercado.

El estudio se da con 337 graduados y evaluados en el sistema, pertenecientes a la carrera de Marketing y Gestión de negocios de la Universidad Técnica de Ambato en el periodo (2016). La investigación de campo constituye un trabajo de campo puro utilizando fuentes primarias de información.

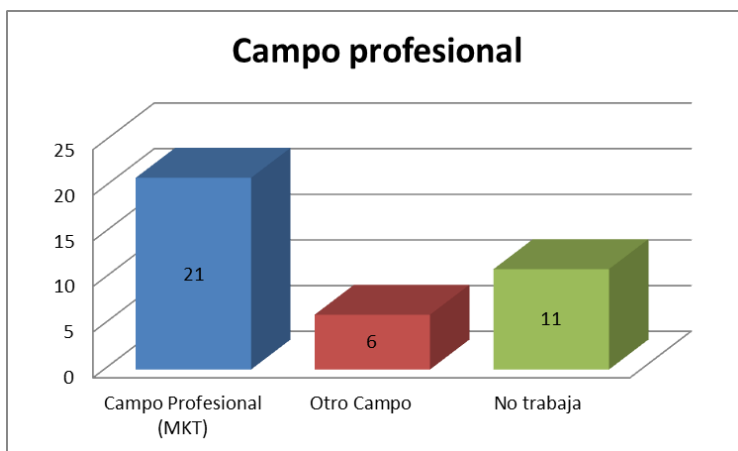
Los puntos evaluados en las herramientas de investigación son:

Actividad Profesional, Cargos, Ingresos Mensuales, Relación Laboral, Sector Económico, Prestigio de la Universidad, Medios de Inserción Laboral, Módulos Base, Módulos a Innovar, Tendencias de Posgrado, Necesidades de Capacitación (Posgrado).

Existen 11 variables que hacen una referencia perceptual del desempeño del graduado en el campo laboral. De la mencionada investigación se puede decir lo siguiente:

3. RESULTADOS

La Actividad Profesional está enfocada a:

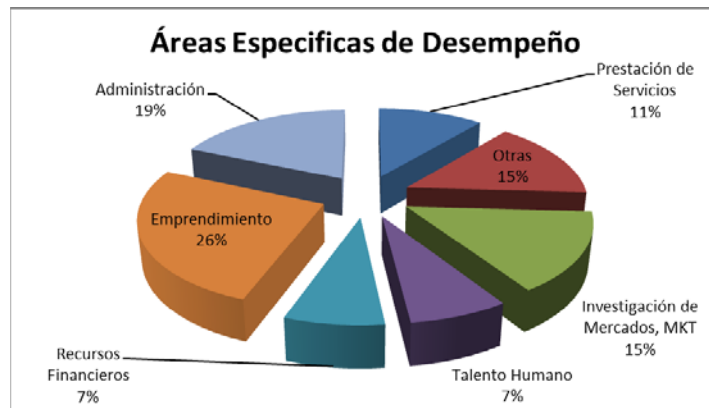


Área Especifica del Cargo

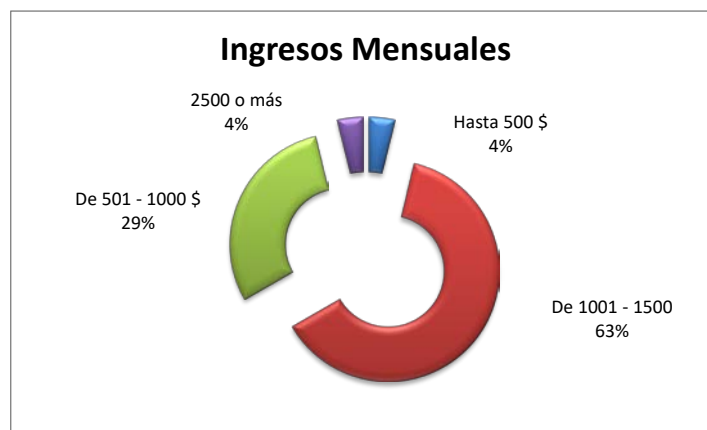


Ejes fundamentales en el desarrollo profesional de graduados en la carrera de Mkt y gestión de negocios en el mercado laboral actual

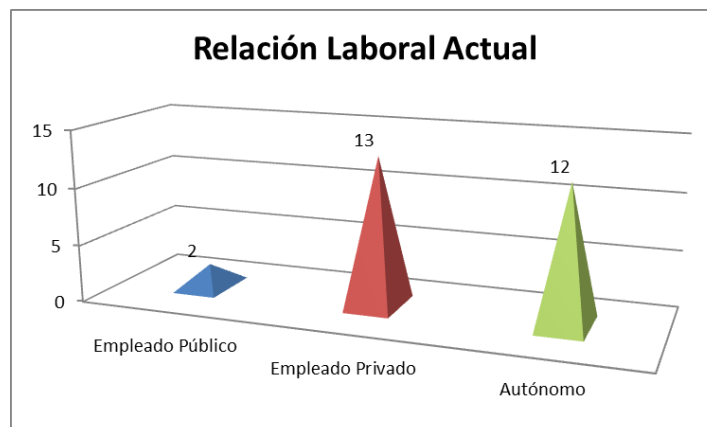
Revista Publicando, 4 No 10. (1). 2017, 309-328. ISSN 1390-9304314



Ingresos Mensuales



Relación Laboral Actual

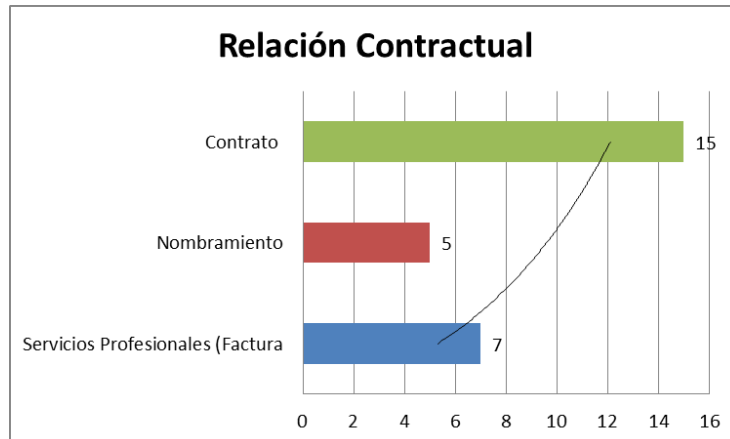


Relación Contractual



Ejes fundamentales en el desarrollo profesional de graduados en la carrera de Mkt y gestión de negocios en el mercado laboral actual

Revista Publicando, 4 No 10. (1). 2017, 309-328. ISSN 1390-9304315

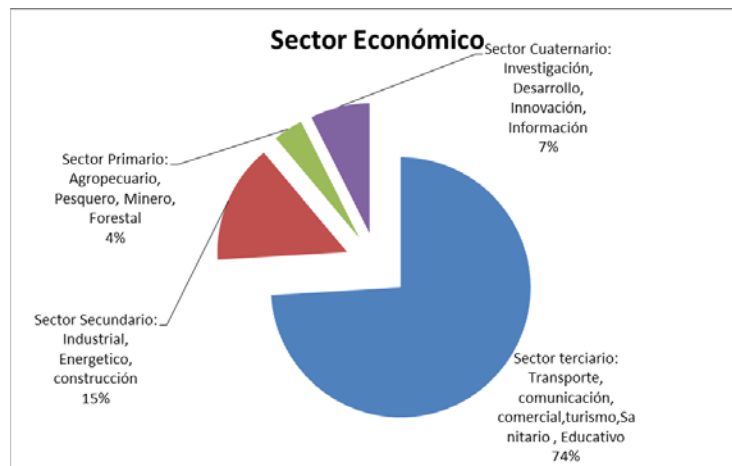




Ejes fundamentales en el desarrollo profesional de graduados en la carrera de Mkt y gestión de negocios en el mercado laboral actual

Revista Publicando, 4 No 10. (1). 2017, 309-328. ISSN 1390-9304316

Sector Económico



Influencia del Prestigio de la Universidad

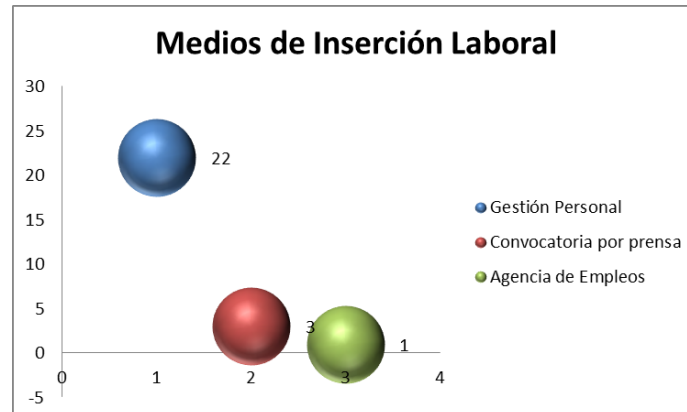


Medios de Inserción Laboral



Ejes fundamentales en el desarrollo profesional de graduados en la carrera de Mkt y gestión de negocios en el mercado laboral actual

Revista Publicando, 4 No 10. (1). 2017, 309-328. ISSN 1390-9304317

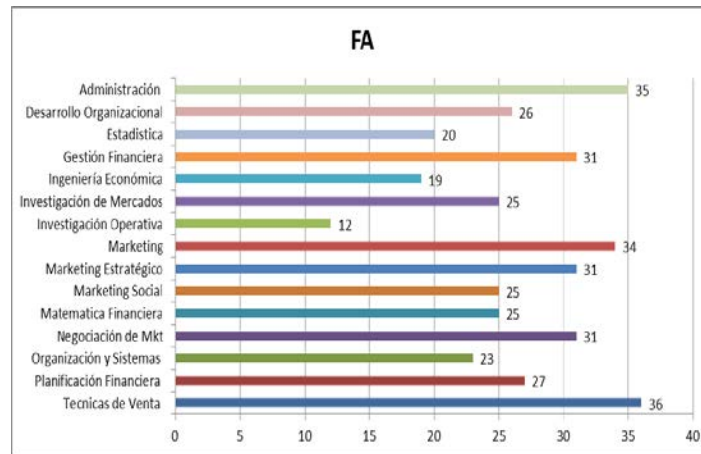




Ejes fundamentales en el desarrollo profesional de graduados en la carrera de Mkt y gestión de negocios en el mercado laboral actual

Revista Publicando, 4 No 10. (1). 2017, 309-328. ISSN 1390-9304318

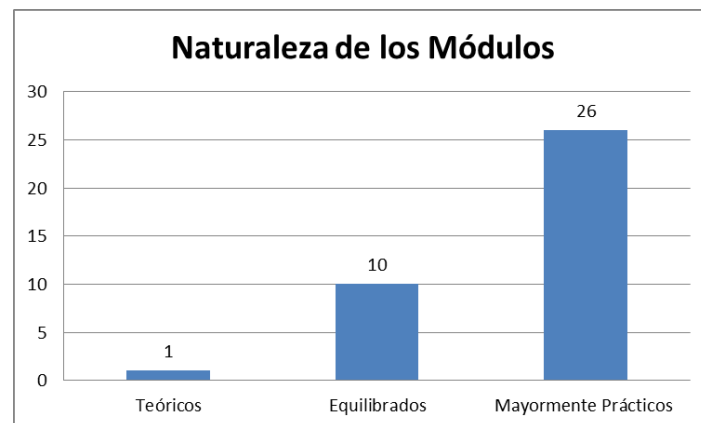
Módulos de Mayor Importancia



Módulos que necesitan refuerzo e innovación



Naturaleza de los Módulos





Ejes fundamentales en el desarrollo profesional de graduados en la carrera de Mkt y gestión de negocios en el mercado laboral actual

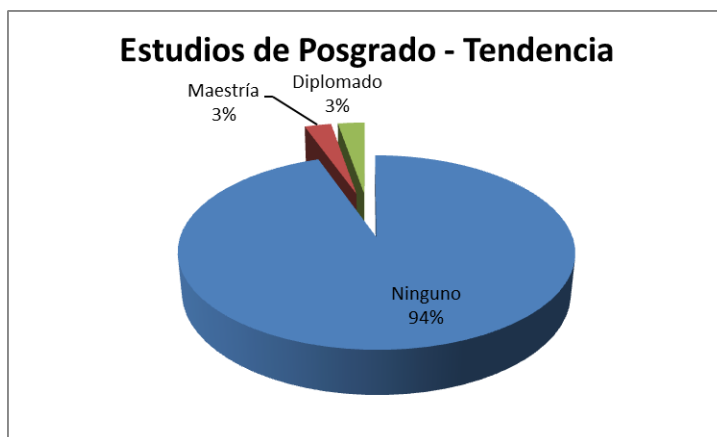
Revista Publicando, 4 No 10. (1). 2017, 309-328. ISSN 1390-9304319



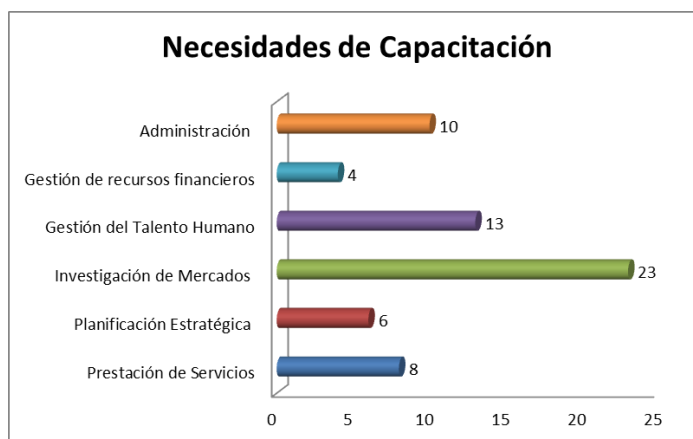
Ejes fundamentales en el desarrollo profesional de graduados en la carrera de Mkt y gestión de negocios en el mercado laboral actual

Revista Publicando, 4 No 10. (1). 2017, 309-328. ISSN 1390-9304320

Estudios de Posgrado Tendencia



Necesidades de Capacitación en Posgrado



Prueba de Hipótesis

Para establecer la relación entre las variables se puede considerar que la primera variable es la pertinencia del profesional en el mercado laboral es decir en el área de Mkt, representado por la pregunta #1. La segunda variable es la efectividad de los graduados que ganen por encima de \$500, la cual representa el desempeño de los mismos y la calidad de vida a la cual la universidad apunta.

1.- ¿Cuántos nuevos profesionales trabajan en el área de Mkt?

Si	21
No	17

3.- ¿Cuántos estudiantes perciben más de \$500?



Ejes fundamentales en el desarrollo profesional de graduados en la carrera de Mkt y gestión de negocios en el mercado laboral actual

Revista Publicando, 4 No 10. (1). 2017, 309-328. ISSN 1390-9304321

	FA
2500 o más	1
De 1001 - 1500	17
De 501 - 1000 \$	8

Frecuencias observadas

POBLACIÓN	ALTERNATIVAS		TOTAL
	Cumple con la condición	No Cumple	
PREGUNTA 1	21	17	38
PREGUNTA 3	26	12	38
TOTAL	47	29	76

Una vez obtenida las frecuencias observadas, se aplica la siguiente fórmula

Frecuencias observadas

$$F_e = \frac{(\text{Total o marginal de renglón}) (\text{Total o marginal de columna})}{N}$$

Frecuencias esperadas

POBLACIÓN	ALTERNATIVAS		TOTAL
	Gestión de Calidad o Productividad	Empirismo	
PREGUNTA 1	24	14	38
PREGUNTA 14	24	14	38
TOTAL	48	8	76



Ejes fundamentales en el desarrollo profesional de graduados en la carrera de Mkt y gestión de negocios en el mercado laboral actual

Revista Publicando, 4 No 10. (1). 2017, 309-328. ISSN 1390-9304322

Formulación de la hipótesis

H0

La oferta académica de la universidad está en línea con las competencias reales y el desempeño profesional que requieren sus graduados

H1

La oferta académica de la universidad no está en línea con las competencias reales y el desempeño profesional que requieren sus graduados.

Nivel de significación

El nivel de significación escogido para la investigación es del 5%.

Verificación de la Hipótesis

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Chi cuadrada.

Formula:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Dónde:

X²= Chi cuadrado , Σ= Sumatoria, O = Frecuencias Observadas, E = Frecuencias Esperadas

Nivel de significación y regla de decisión

$X^2 = \frac{\sum (O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O-E) ²	$\frac{(O - E)^2}{E}$
Pregunta 1 Si	21	24	-3	9	0,38
Pregunta 1 No	17	14	3	9	0,64
Pregunta 3 Si	26	24	2	4	0,17
Pregunta 3 No	12	14	-2	4	0,29
				X ² =	1,47

Grado de libertad

Se determina el grado de libertad con la siguiente fórmula:

$$G1 = (Filas - 1) (Columnas - 1)$$

$$G1 = (2 - 1) (2 - 1)$$



Ejes fundamentales en el desarrollo profesional de graduados en la carrera de Mkt y gestión de negocios en el mercado laboral actual

Revista Publicando, 4 No 10. (1). 2017, 309-328. ISSN 1390-9304323

GI = 2

Grado de significación

$\infty = 0,05$

Grado de verificación

Datos para la gráfica de la campana de Gauss

Nivel de confianza	95.00%
Grados de significación (∞)	5.00%
Grados de libertad (v)	2
Valor critico	5,99

El valor de $X^2 t=5,99 > X^2 c=1,47$; por consiguiente se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la nula, que manifiesta que La oferta académica de la universidad no está en línea con las competencias reales y el desempeño profesional que requieren sus graduados.

4. CONCLUSIONES

El 55% de los graduados tiene una pertinencia en el mercado laboral, a través del área de trabajo.

El área específica de trabajo donde se enmarcan los nuevos profesionales, mayormente están entre marketing e investigación de mercados.

El 96% de los nuevos profesionales tiene una calidad de vida promedio con un ingreso mensual superior a \$500.

El 48% de los empleados son empleados Privados, el 44% son emprendedores en áreas comerciales o empresariales y el restante 7% son empleados públicos.

El 56% de los profesionales se encuentra a contrato, el 26% de los profesionales con factura, el 19% tiene nombramiento.

La mayoría de los profesionales se encuentran trabajando en el sector terciario, referente a transporte, comunicación comercial, turismo sanitario y educativo, con un valor que asciende al 74%.

El 85% de los profesionales contratados menciona que el prestigio de la universidad influyó al momento de contratarlos.



Ejes fundamentales en el desarrollo profesional de graduados en la carrera de Mkt y gestión de negocios en el mercado laboral actual

Revista Publicando, 4 No 10. (1). 2017, 309-328. ISSN 1390-9304324

Los módulos más representativos para los nuevos profesionales fueron Técnicas de Venta, Marketing Estratégico, Marketing, Administración y Gestión Financiera.

De acuerdo con la investigación existen dos módulos que se deben reformar los cuales son Técnicas de Venta e Investigación de Mercado.

El 70% de los profesionales cree que los módulos fueron bastante prácticos en la carrera de Marketing.

El 94% de los nuevos profesionales indica una primera percepción de no seguir sus estudios.

El 20% de los nuevos profesionales cree que se debería reforzar el módulo de investigación de mercados.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alves, H., & Raposo, M. (2007). Conceptual model of student satisfaction in higher education. *Total Quality Management*, 18(5), 571-588.

Balderston, F. E. (1995). *Managing Today's University: Strategies for Viability, Change, and Excellence*, Jossey-Bass Higher and Adult Education Series. Jossey-Bass Inc., 350 Sansome St., San Francisco, CA 94104.

Barnett, R. (1992). *Improving higher education: Total quality care*. Open University Press, 1900 Frost Rd., Suite 101, Bristol, PA 19007.

Bozu, Z., & Canto, P. J. (2009). El profesorado universitario en la sociedad del conocimiento: competencias profesionales docentes. *Revista de formación e innovación educativa universitaria*, 2(2), 87-97.

Brown, R. M., & Mazzarol, T. W. (2009). The importance of institutional image to student satisfaction and loyalty within higher education. *Higher Education*, 58(1), 81-95.

Buendía Eisman, L., & Olmedo Moreno, E. M. (2000). Estrategias de aprendizaje y procesos de evaluación en la educación universitaria. *Bordón: Revista de Orientación Pedagógica*, 52(2), 151-163.

Cabeza, M. A. (2004). Indicadores de gestión en la educación superior como herramienta de la planificación estratégica.

Cheong Cheng, Y., & Ming Tam, W. (1997). Multi-models of quality in education. *Quality assurance in Education*, 5(1), 22-31.



Ejes fundamentales en el desarrollo profesional de graduados en la carrera de Mkt y gestión de negocios en el mercado laboral actual

Revista Publicando, 4 No 10. (1). 2017, 309-328. ISSN 1390-9304325

Cherniss, C., Egnatios, E. S., & Wacker, S. (1976). Job stress and career development in new public professionals. *Professional Psychology*, 7(4), 428.

Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Issues in Higher Education. Elsevier Science Regional Sales, 665 Avenue of the Americas, New York, NY 10010 (paperback: ISBN-0-08-0433545; hardcover: ISBN-0-08-0433421, \$27)..

Colarelli, S. M., Dean, R. A., & Konstans, C. (1987). Comparative effects of personal and situational influences on job outcomes of new professionals. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 558.

De la Orden Hoz, A. (1997). Desarrollo y validación de un modelo de calidad universitaria como base para su evaluación. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 3(1-2).

García, M. J. R. (2008). El impacto de la globalización en la universidad occidental del siglo XXI. *Tendencias pedagógicas*, (13), 59-78.

González Jaramillo, S., & Ortiz García, M. (2011). Las competencias profesionales en la Educación Superior. *Educación Médica Superior*, 25(3), 234-243.

Hamodi, C., López Pastor, V. M., & López Pastor, A. T. (2015). Medios, técnicas e instrumentos de evaluación formativa y compartida del aprendizaje en educación superior. *Perfiles educativos*, 37(147), 146-161.

Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of public sector management*, 19(4), 316-338.

Hernández Pina, F. (2015). La calidad de la enseñanza y el aprendizaje en educación superior.

Ivy, J. (2008). A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing. *International Journal of educational management*, 22(4), 288-299.

Karns, G. L. (1993). Marketing student perceptions of learning activities: Structure, preferences and effectiveness. *Journal of Marketing Education*, 15(1), 3-10.

Karns, G. L. (1993). Marketing student perceptions of learning activities: Structure, preferences and effectiveness. *Journal of Marketing Education*, 15(1), 3-10.



Ejes fundamentales en el desarrollo profesional de graduados en la carrera de Mkt y gestión de negocios en el mercado laboral actual

Revista Publicando, 4 No 10. (1). 2017, 309-328. ISSN 1390-9304326

Mai, L. W. (2005). A comparative study between UK and US: The student satisfaction in higher education and its influential factors. *Journal of Marketing Management*, 21(7-8), 859-878.

March, A. F. (2010). La evaluación orientada al aprendizaje en un modelo de formación por competencias en la educación universitaria. *REDU: Revista de Docencia Universitaria*, 8(1), 11-35.

Massy, W. F. (2003). *Honoring the trust: Quality and cost containment in higher education*. Anker Publishing Company, Inc., PO Box 2247, Williston. VT 05495-2247.

Maura, V. G. (2002). ¿ Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. *Revista Cubana de Educación Superior*, 22(1), 45-53.

Maura, V. G., & Tirados, R. (2008). Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria. *Revista iberoamericana de educación*, 47, 185-209.

Molesworth, M., Scullion, R., & Nixon, E. (Eds.). (2010). *The marketisation of higher education*. Routledge.

Molina, Y. M. (2004). La satisfacción del consumidor en las experiencias hedonistas. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (33), 52-67.

Moogan, Y. J. (2011). Can a higher education institution's marketing strategy improve the student-institution match?. *International Journal of Educational Management*, 25(6), 570-589.

Navajo, P. N., Anconetani, S., Ignacio, J., Liebau, F. G., Pognante, M., Bupo, M. L., ... & Manavella, A. G. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores* (No. 65.012. 2). e-libro, Corp..

Nicholls, J., Harris, J., Morgan, E., Clarke, K., & Sims, D. (1995). Marketing higher education: the MBA experience. *International Journal of Educational Management*, 9(2), 31-38.

Parri, J. (2002). Quality in higher education. In *Vadyba Management*.

Pérez, J. P. F. (2008). La planificación estratégica: una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa. *Revista Iberoamericana de educación*, 46(1), 3.

Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard business review*, 85(11), 69-95.



Ejes fundamentales en el desarrollo profesional de graduados en la carrera de Mkt y gestión de negocios en el mercado laboral actual

Revista Publicando, 4 No 10. (1). 2017, 309-328. ISSN 1390-9304327

Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.

Ramírez, S., AYARZA, H., CHAR, R., & SILVA, M. (2015). *Calidad de la Enseñanza Universitaria. Criterios de Verificación*.

Renn, K. A., & Hodges, J. (2007). *The first year on the job: Experiences of new professionals in student affairs*. *NASPA journal*, 44(2), 367-391.

Richmond, J., & Sherman, K. J. (1991). *Student-development preparation and placement: A longitudinal study of graduate students' and new professionals' experiences*. *Journal of College Student Development*.

Seymour, D. T. (1992). *On q: Causing quality in higher education*. Macmillan Publishing Company, 100 Front St., Riverside, NJ 08075-7500.

Shaik, N. (2005). *Marketing distance learning programs and courses: A relationship marketing strategy*. *Online Journal of Distance Learning Administration*, 8(2).

Tanyel, F., Mitchell, M. A., & McAlum, H. G. (1999). *The skill set for success of new business school graduates: Do prospective employers and university faculty agree?*. *Journal of Education for Business*, 75(1), 33-37.

Thomas, L. (2002). *Student retention in higher education: the role of institutional habitus*. *Journal of Education Policy*, 17(4), 423-442.

Tull, A. (2006). *Synergistic supervision, job satisfaction, and intention to turnover of new professionals in student affairs*. *Journal of College Student Development*, 47(4), 465-480.

Vaid, A., Putta, S., & Rakoshitz, G. (2002). U.S. Patent No. 6,502,131. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.

Vargas, G. M. G. (2007). *Factores asociados al rendimiento académico en estudiantes universitarios, una reflexión desde la calidad de la educación superior pública*. *Revista educación*, 31(1), 43-63.



Ejes fundamentales en el desarrollo profesional de graduados en la carrera de Mkt y gestión de negocios en el mercado laboral actual

Revista Publicando, 4 No 10. (1). 2017, 309-328. ISSN 1390-9304328

Vargas, G. M. G. (2007). Factores asociados al rendimiento académico en estudiantes universitarios, una reflexión desde la calidad de la educación superior pública. *Revista educación*, 31(1), 43-63.

Von Glinow, M. A. (1988). *The new professionals: Managing today's high-tech employees*. Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers.

Weinrauch, J. D. (1977). Meeting the Needs of the Part-Time MBA Marketing Student: A Feedback System. In *American Marketing Association Educators Proceedings* (pp. 145-148).