

Sr. Varga
13-7-66

Ideas sobre el rendimiento en el trabajo

Para llevar a cabo un estudio sobre el rendimiento en el trabajo, quiero señalar algunos puntos de vista que no quieren ser en forma exhaustiva, sino como apuntes a tener en cuenta.

Un hombre tiene el derecho y el deber de trabajar, para cumplir su misión en la vida, en cuanto a ganarse su libertad y continuar la labor de la creación, además de sus obligaciones como elemento de una sociedad.

El hombre tiene el derecho y deber de desarrollar su personalidad, y por tanto deberá actuar tratando de realizar en la vida, según las aptitudes y oportunidades de educación que ha tenido. Por tanto a un hombre es necesario lo primero darle oportunidades para el desarrollo de su personalidad.

En un estudio de rendimiento en el trabajo, es necesario tener en cuenta la personalidad del operario y además para que rinda más, buscar los incentivos normales.

En una empresa capitalista, se tiene en cuenta solo el rendir más, y además, los incentivos son más primarios que en una sociedad cooperativista.

El haber fijado tiempos en el trabajo es fundamental, ya que son los datos necesarios, para una racionalización del trabajo.

En cuanto a la forma de pago se tendrán en cuenta los incentivos que más adelante especificaremos, que estén más de acuerdo con los objetivos de una cooperativa, pero no creo que se deben exclusivamente en las actividades.

Crítica del Estudio del Rendimiento en el Trabajo

Esta crítica se hace solo habiendo oído una charla al Sr. Larrañaga y ver un poco "este estudio del rendimiento del trabajo" que no tiene fecha de edición.

Creo que el mayor rendimiento en el trabajo viene de una racionalización en que se tiene ^{en} cuenta, unas mediciones de tiempo de los trabajos, unos estudios de mejoras de métodos en estos trabajos y después un estudio de incentivos.

La medición de tiempo es lo más importante ya que son los datos para basarse ~~todo~~lo demás.

En las mediciones habrá que tener en cuenta, toda la caustica que aparece, en cuanto a que los trabajos son diferentes ya que intervienen fatigas físicas, mentales, ambiente, etc.

La mejora de métodos vendrá automáticamente, como consecuencia de estudiar los tiempos improductivos, máquinas y útiles nuevos, etc.

Lo que me parece que falta en este "estudio de rendimiento en el trabajo" es el de haber estudiado los incentivos.

Es necesario tener una idea clara sobre los incentivos en una mentalidad capitalista y otra cooperativista; y después estudiando el momento actual - de la fábrica, (en cuanto a desarrollo social) fijar los incentivos más lógicos, La forma de pago es uno de esos incentivos, aunque el más importante - debe ser el de la promoción.

Actividad exigible

Hoy hablará el Sr. Larrañaga sobre la actividad exigible, que parece ser de 115. No se ha especificado si debajo de esa actividad se descontará un 0,1 en el coeficiente y si para los que tienen más de 125 se les aumente un 0,1.

Para mí, creo que en este semestre no se debe subir ni bajar el coeficiente y sí se debe hacer un estudio de todas las actividades, para conocer si una actividad de 115 es exigible o si es la de 110. En este momento parece lógico fijar la de 115 como exigible.

Ahora bien, el pago no creo que se debe hacer basandose en estas actividades sino en una forma más compleja, en la que fundamentalmente se basen en incentivos más de acuerdo a una mentalidad cooperativista, que tenga en cuenta el contexto de fábricas capitalistas.

Por tanto no me parece lógico, poner ni el 0,1 para subir, ni el 0,1 para bajar, en caso de actividades superiores a 125 e inferiores a 115.

Estudio de tiempos y métodos

El estudio de tiempos y métodos creo que debe ser independiente de la retribución e incentivos.

Para evitar reces, es interesante estudiar los incentivos aparte.

En una cooperativa ideal se debía llevar según el lema del partido laborista inglés "De cada uno según su capacidad, a cada uno según su necesidad". Vemos que en este caso ideal, no hacía falta conjugar el tiempo con la retribución.

Ahora bien, para llevar a cabo un estudio, teniendo en cuenta la mentalidad actual, es necesario tener preparado un buen estudio de tiempos. También para llevar a cabo mejoras de métodos y sobre todo de control de costes es necesario. Por tanto, el trabajo más urgente que tienen las cooperativas, es un estudio exhaustivo de tiempos, los trabajos pensantes y fatigosos, ambientes etc.

Tanto los talleres como las oficinas necesitan, de un buen estudio de racionalización del trabajo.

Incentivos

Los incentivos se pueden dividir en muchas clasificaciones, pero yo particularmente puedo definirlos ahora: Individuales, colectivos, morales, materiales, momentaneos, diferidos. Por otra parte también incentivos que entran dentro de los anteriores, pero con distinto punto de vista pueden ser: Riquezas, honor - halago de pasiones, juegos, premios, castigos, ideales tanto religiosos como patrióticos, como políticos, etc.

Hay ciertos incentivos que los podemos llamar primarios, como el de dinero - el honor, el premio, etc. que todo el mundo reacciona con ellos. Pero para otros incentivos como el religioso, patriótico, un ideal social como el cooperativismo, etc. necesitan una cierta formación. Para crear esta formación es necesario basarse en otros incentivos primarios. O sea para la formación cooperativista - también debemos pensar en ciertos incentivos primarios.

El incentivo individual parece que debe orientarse a la promoción personal - y los incentivos colectivos basarse en la remuneración. El trabajo en equipo - educa en cuanto al compañerismo, siempre llevando un control personal de actividades, seguridad, calidad, compañerismo etc, que debe servir para la promoción.

Respeto a la persona

Todo estudio técnico que sea juicio de personas, debía tener en cuenta un respeto mínimo a la personalidad. En general, teniendo en cuenta que las ciencias técnicas, han evolucionado más rápidamente que las humanísticas, empleamos aquellas, sin tener un mínimo de preparación en las humanísticas.

Por eso en un estudio de rendimientos de trabajo, debíamos dar más importancia a la persona y ver sobre todo la forma que el trabajo sea una satisfacción del derecho y deber cumplido, y una forma de desarrollar su propia personalidad

Por tanto, creo que es necesario, ayudar a todo operario, a que sepa cuales son sus aptitudes y defectos, y después señalarle el camino de su formación, orientándole a una promoción tanto profesional como humanística.

En el caso nuestro, como empresa, debemos fijarnos más en la formación profesional.

En la fábrica capitalista de antaño, al operario se le consideraba como una máquina que rendía, y ahora las relaciones humanas han paliado bastante estos defectos. Pero en nuestra empresa, el operario y su formación debe ser lo fundamental, para poder mejorar la empresa.

Hoja de apreciaciones

La hoja de apreciaciones no me parece del todo conseguida, ya que parece más un juicio a una persona, desde el punto de vista personal de un Sr. encargado. Además parecen algunas preguntas, como si se tuviese que decidir si la persona era o no grata.

El juicio del Sr. encargado debía ser más bien las aptitudes que ha observado, pero a poder ser todas estas calificaciones debían estar realizadas por varias personas, cada uno técnica desde su punto de vista.

Por tanto esta hoja de apreciaciones general, no se debe llevar a cabo de la forma que aparece ahora.

Parece que debía ser una relación de aptitudes, de conocimientos, asuntos que debía estudiar, consejos que se le han dado, defectos que debe superar, mentalidad social, aptitudes físicas de fuerza, vista, otras de constancia, seguridad, calidad etc.

Socialmente como está preparada.

Si le gusta leer, dibujar, matemáticas etc.

Si sabe escribir a máquina etc.

Promoción

He dicho anteriormente que la promoción debe ser una de las principales móviles de la actuación en una cooperativa. Pero para que exista promoción es fundamental que se estudie a fondo, todas las variantes humanas que más influyen en una promoción, teniendo en cuenta que aquí debemos fijarnos más en las promociones profesionales.

Ahora bien, para llevar a cabo un estudio de cualquier clase, es necesario basarse en datos. ¿Cuales deben ser estos datos? Estos los veremos al estudiar el profesiograma. También quien los debe llevar a cabo después los veremos.

Lo que no hay duda, es que en una empresa capitalista en el mundo occidental en el momento de existir una crisis o que la empresa no funcione bien, los operarios van automáticamente a casa y el sindicato les mantiene, mientras busquen otro trabajo. En la cooperativa, no hay esas posibilidades. Por otra parte, el personal se necesita de mayor calificación, por lo que es imprescindible una preparación de todo el personal ahora existente, para puestos de mayor responsabilidad.

Profesiograma

El profesiograma es un análisis de la funcionalidad de una persona en un puesto determinado. En este momento no vamos a analizar si lo que se trata en este momento en él, está bien o mal hecho, sino que parece que además de él, debía haber otro, para complementar la idea que se tenga de una persona, con algunos datos que se han especificado para la "hoja de apreciaciones".

Lo que si es fundamental, que todo operario tenga un profesiograma, en el que influyen unos cuantos valores, como seguridad, constancia, calidad, compañerismo, actividad etc.

Solamente con la actividad, sería una injusticia para mucha gente, haciéndoles ver a todos la promoción por medio de ampliación de conocimientos.

Organización de valoraciones

Hemos dicho anteriormente, que el encargado o jefe, no estaba preparado, para analizar diversos aspectos, de la valoración de un Sr. en cuanto a rendimientos por eso viendo unos pequeños apuntes de otra organización de una empresa importante, exponemos estas ideas.

Se podía dividir en cinco partes:

Sicotecnia, Calificación, Estadísticas, Métodos y Tiempos, y Promoción.

En Sicotécnica debe haber un Licenciado en Filosofía, o un sicólogo especializado.

En Calificaciones un Técnico.

En Estadísticas un Licenciado en Económicas.

En Métodos y Tiempos un Técnico.

En Promoción quizá un Abogado.

Quizá parezca un poco desorbitado el planteamiento, pero podía ser necesario para llevar a cabo un estudio que sea interesante.

Conclusiones

Estas ideas han sido escritas basandose solo en pensamientos que andaban sueltos, sin haber estudiado ningún libro en particular, por lo que son lo que llamaríamos del sentido común de uno.

Lo que si es necesario tener en cuenta, es que todo hombre es reacio al cambio, por lo que antes de poner en funcionamiento una nueva forma de pago, es imprescindible tener las máximas de seguridades, que no va a crear un mal clima, sobre todo a los que los puede tocar bajar.

Por tanto parece lógico, fijar en este momento un 115 de actividad mínima exigible sin asegurar si se va a pagar más con 125 y menos con menores de 115.

Por otra parte, parece que se deba hacer unos buenos estudios de tiempos, tanto individuales, como colectivos. En ese momento será posible, después de haber estudiado bien los incentivos que deben funcionar en los momentos actuales, llevar a cabo una nueva manera de remuneración.

Mondragón 13 de Julio de 1.966

Ideas sobre el Rendimiento en el Trabajo

Basándonos en otro similar estudio a éste, de fecha 13-7 y también en el "Estudio del Rendimiento en el Trabajo" sin fecha vamos a comentar algunos puntos de este último.

En los Comentarios finales (página 89), hemos leído: "A lo largo de estas páginas hemos arguido en favor de un montaje funcional basado sobre la noción responsabilidad y marco temporal de juicio más amplio con intención de desarrollar el espíritu de integración y responsabilidad en contraposición a la mecánica de incentivación directa".

También hemos leído en "Experiencias en otro tipo de organizaciones" (página 46): "Norteamérica patria de la técnica de la incentivación por excelencia habla ya de contratar al personal con un nivel de rendimiento determinado y percepción fija dentro de límites de actuación razonables".

Nos parecen estas dos ideas estupendas, por lo que teniéndolas en cuenta emitimos unos puntos que llamaríamos básicos.

a).- El montaje funcional del estudio del rendimiento en el trabajo, debe basarse, sobre la noción de la responsabilidad.

b).- El socio debe ser responsable de sus actos para lo que deberá conocer sus conocimientos, aptitudes y capacidad de los factores de actuación, para responsabilizarse con un trabajo consiguiendo una determinada actividad.

c).- La organización de la empresa debe ser tal que sepa las cualidades requeridas en cada puesto de trabajo, con objeto de poder encontrar el operario más adecuado.

d).- Un socio debía estar remunerado de acuerdo a sus conocimientos, aptitudes y factores de actuación, buscando a poder ser que sea un poco independiente del puesto que en un momento determinado ocupe.

f).- Es problema que debe resolver la organización de la empresa el poner en cada puesto a la persona que por sus conocimientos - aptitudes y factores de actuación sea adecuado al mismo.

g).- Es problema también de la organización de la empresa, el aprovechar al máximo el personal existente, conocer y prever lo que se necesite más adelante, y tratar de promocionar a los socios, fijando los incentivos más adecuados.

Crítica del Estudio del Rendimiento en el Trabajo

La lectura de este estudio ha sido muy interesante, ya que es un trabajo muy completo sobre el rendimiento en el trabajo.

De primeras el concepto y significado del trabajo aclara ideas, aunque pueda uno encontrar algo que no está completamente de acuerdo como es el párrafo 3 de la página 5 que dice. "Métodos de trabajo más científicos que posibilitan el acceso de personal a trabajo que tanto requerían un alto grado de especialización." La afirmación es correcta para ciertas fabricaciones en este momento histórico, pero lo normal es que próximamente se necesitarán muchos conocimientos para cualquier puesto de trabajo.

En el estudio sobre el rendimiento de nuestras cooperativas, - parece que las actividades observadas han resultado como muestras muy altas, ya que quizá los puestos controlados eran importantes y por tanto - con operarios de alta habilidad o también a que las medias normalmente - suelen ser más bajas que lo observado. De todas formas, teniendo en cuenta que nuestra organización no está completamente desarrollada en estos menesteres, se puede deducir que medias de 120 de actividad son muy altas, ya que ORREGA con una buena organización ahora anda con 111 de actividad.

Los estudios realizados sobre análisis tipológico de los trabajos con sus tablas parecen que son bastante completos.

Es muy interesante conocer la tendencia que parece, que prevalece la actividad preestablecida y la técnica sobre la libre.

Parece que en la valoración de puestos, debían de tomarse los mismos conceptos que en la meritación de las personas, para buscar siempre las personas más fácilmente en cuanto a las cualidades requeridas.

La calificación de mérito y valoración son necesarios para la promoción y remuneración.

Los coeficientes estructurales parece que debían ir desde el coef. 1 al 1,3 de 0,05 en 0,05 y así podía ser más justo el tomar el valor medio del estructural, como base para sumar algebraicamente los funcionales.

La eficiencia personal debe basarse en él mismo, y puede ser - que debido a una deficiente organización, una persona no rinda, ya que - se le ha puesto en un lugar no adecuado.

La idea sobre valoración debía basarse en los conocimientos, - aptitudes y sobre todo, sobre su responsabilidad en cuanto a conseguir - unas ciertas actividades.

En general se debe ^{haber} la idea, que todo trabajo es controlable y que es importante hacerlo.

El rendimiento Standard debe ser el índice que señale el grado de organización de una empresa.

Debemos basarnos no en un mínimo exigible, sino en ^{un} pleno uso - de las facultades.

En la elección de cualidades y pesos por grupos homogéneos vemos que en los mensurables existen tres campos para factores de actuación $123 + 126$, $123 + 115$ y $115 + 100$ en los que el índice funcional sube $+0,1$ queda igual o disminuye $-0,1$.

Debemos tener en cuenta al analizar estos coeficientes, lo que se dice el "Análisis tipológico de los trabajos" (página 6). "La obsesiva búsqueda de lo mensurable como medio de control y calificación puede ofuscarlos y considerar la variable tiempo como única fuente discriminadora". Por otra parte vemos que el ratio de actividad libre general es 0,215 - (muy baja). Luego esta fórmula que quizá se pueda emplear en este momento, es una fórmula simple, que corresponde a la fórmula clásica de incentivo, que es preciso superarla.

Como idea general en los calificables, vemos que los pesos ponderables pueden estar bien, pero quizá era más lógico, valorarlos según un estudio más exhaustivo del puesto, y así poder encontrar más fácilmente la persona más adecuada, a él.

Critica del "Estudio del Rendimiento en el Trabajo" (Continuación)

Por tanto la apreciación general es que está bien orientado, - pero es necesario un estudio de los puestos.

Actividad exigible

Ya hemos fijado antes, que es difícil definir una actividad - exigible, ya que está demostrado, que en una empresa existen personas, cuyo rendimiento es doble una de otra. Por eso, para que entren los menos favorecidos, es necesario bajar un poco.

Por eso, es más lógico, que la actividad venga fijada individualmente de acuerdo a las características de la persona. La actividad la tendrán que definir entre la "Oficina de Métodos", el jefe o encargado y la persona interesada. Por tanto esa persona, fijará la actividad que ella se compromete a realizar, de acuerdo con los técnicos que han comprobado en cierto tiempo de prueba, si es capaz de llevar a cabo.

Se dice que hay trabajos en cadena, donde la actividad debe - ser la misma, pero no parece lógico que en una cadena todos los trabajos sean iguales y por tanto necesite el mismo tiempo. Lo lógico es que cada trabajador, tendrá necesidad de un tiempo determinado que puede ser en relación de 110, 120, 130 ó 140. Por eso lógicamente la forma de - equilibrar una cadena, sería la de poner a gente que es capaz de desarrollar estas actividades, y de esa forma, equilibrar puestos con personas, más que equilibrar todos los puestos a una actividad mínima exigible.

Es interesante conocer y tener a mano, en todo momento, las diferentes características de los operarios, en cuanto habilidad manual, constancia en el trabajo, seguridad, responsabilidad, fortaleza física etc. , para tratar de colocar a la gente en el puesto más idóneo y por tanto emplearlos con el máximo rendimiento posible. De acuerdo a esas - cualidades es necesario calificar al operario, y después el problema de la organización de la empresa, ^{estudiarlo} emplearlo en el puesto adecuado.

Los puestos es necesario desde el punto de vista de conocimientos necesarios y demás requisitos de calidad, habilidad, esfuerzo físico y ambiental, trabajo intelectual constancia, responsabilidad etc., y así analizando los requerimientos de los puestos y por otra parte teniendo fichas completas de las personas con todos sus conocimientos y - aptitudes, poder hacer rendir al máximo las fuerzas de trabajo de nuestras empresas.

A una persona siempre será necesario en el momento de entrar en la cooperativa, de hacerle una ficha lo más completa posible y tratar de fijar en el periodo de prueba sus conocimientos y aptitudes, para que al firmar el contrato de sociedad, se comprometa a una cierta - actividad. Es lo mismo que en Norteamérica, de remunerar con el rendimiento que se compromete a desarrollar. En ese momento se habrá fijado el coeficiente laboral.

Estudio de tiempos y métodos

El estudio de los tiempos es necesario, por ser la base para resolver muchos problemas de una empresa. No hay duda que son los datos, con los que es necesario llevar a cabo la resolución de los problemas empresariales. Así vemos que:

.../...

(Continuación) Estudio de tiempos y métodos

1ª.- Para conocer costos son necesarios.

2ª.- Para la mejora de métodos, utillajes y maquinaria.

3ª.- Control del rendimiento en el trabajo y también como índice para la remuneración del trabajo.

En general los estudios de tiempos se pueden hacer:

1ª.- Estudiando a las personas.

2ª.- Estudiando las secciones y departamentos en cuanto a rendimientos.

3ª.- En estudio de mejoras de tiempos.

Normalmente casi todos los trabajos de una fábrica desde la dirección al último operario se pueden medir aunque algunos solo sean referenciables a cantidades fabricadas, calidades obtenidas o a resultados de gestión. Lo que sí es fundamental llevar control de los máximos trabajos posibles, teniendo claro está en cuenta no emplear demasiado tiempo con ello.

Se necesitan estudios básicos en cuanto a los conocimientos y aptitudes que deben tener los operarios en los procesos.

Incentivos

Vamos a tratar de estudiar que a toda persona hay que remunerar la según su necesidad. Las necesidades vienen definidas por una educación u unas ciertas cualidades intrínsecas, como son sus aptitudes, voluntad etc.. Las personas con conocimientos adquiridos con un cierto costo, se creen con derechos para recibir más que otras y así mismo, las que por sus aptitudes realizan o rinden más. Por tanto vemos que normalmente las necesidades son proporcionales a sus conocimientos y a su voluntad y a sus ambiciones. La voluntad y la ambición pueden ser sanas, cuando uno tiende a desarrollar su personalidad, y además si sus inquietudes vienen orientadas a unas mejoras comunitarias.

No hay duda que estos incentivos son justos, si sobre todo se basasen en una igualdad de oportunidades. La información sobre el valor de lo que está haciendo, o sea saber para que sirve, a donde vamos, importancia de su trabajo, ideal de un mundo mejor, igualdad de oportunidades etc. son incentivos dignos de tener en cuenta.

Respeto a la persona

Una persona es responsable cuando se conoce a si mismo, sabe lo que quiere y puede, y después se compromete a algo.

La formación de hombres responsables es lo que precisamos en la empresa.

Para formar hombres responsables hay que tener en cuenta lo siguiente:

a).-Que cada socio conozca sus derechos y deberes.

b).-Que la empresa sea concedora de los puestos de trabajo y de sus hombres, para darle a cada uno, lo que mejor vaya con sus aptitudes

(Continuación) Respeto a la persona

c).- Que cada socio se comprometa con la cooperativa a un cierto trabajo, conociendo el puesto y conociéndose a sí mismo.

d).- Que la empresa sepa hacia donde vá, para saber orientar a sus socios, en cuanto a su promoción social y profesional.

Todo socio tienen una personalidad, que a la empresa aporta con su trabajo. Una persona puede servir para Gerente y otra para llevar recados, pero lo que no hay duda es que como persona, valen lo mismo. Es necesario hacer un estudio exhaustivo de cada persona para ayudarle a desarrollar sus aptitudes.

El mirar de sacar el máximo rendimiento a corto plazo, es necesario compaginarlo con un estudio de las necesidades a largo plazo o sea con un sentido de promoción.

Hoja de apreciaciones

Toda persona debe tener un expediente completo en el que deben aparecer todas las fichas personales, así como los demás documentos que sean necesarios para llevar un control completo.

Las fichas y demás documentos, se deben hacer normalmente en triplicado, para que una copia la tenga el departamento de organización, otra el jefe y otra el propio interesado. Esta última es importante, para que le sirva para conocerse y tratar de mejorar.

Las fichas pueden haber sido hechas por las diferentes secciones como son: Medicina, Psicología o Psicotécnica, Métodos y Tiempos, Personal.

La sección de medicina puede definir sobre fortaleza física etc

Psicología o Psicotécnica, sobre ciertas aptitudes e inteligencia.

Métodos y Tiempos sobre factores de actuación, habilidad etc.

Personal desde los puntos de vista de conocimientos actitud social, dotes de mando, etc. También ciertas inclinaciones, gustos, inquietudes etc.

Otros documentos y datos, pueden ser rellenos a través de los jefes respectivos, y también las secciones nombradas anteriormente deben tener en cuenta.

Organización

En las ideas escritas al día 13 aparecían las diferentes secciones de un Departamento de organización, y ahora solo se trata de dar importancia, a la puesta en marcha de estas secciones.

Vemos que es interesantísimo el conocimiento de tiempos para el cálculo de costos y mejora de métodos y control de rendimientos, tanto de personas, como de productos o departamentos.

(Continuación) Organización

Una buena organización es necesaria para la promoción de los socios, teniendo en cuenta que es la base de una cooperativa.

También es necesaria si se quiere llevar a cabo una buena racionalización del trabajo.

Lo que no hay duda, es que el rendimiento Standard de una empresa es función de su organización, y por tanto un pequeño % que mejore el rendimiento, compensa todos los gastos de organización.

Conclusiones

1º.- Parece que es más interesante las actividades personales que las exigibles a todo el mundo. No hay duda que la personal, implica una responsabilidad, que es muy interesante tenerla en cuenta.

2º.- Un estudio completo del inventario del personal existente en la cooperativa, es importante para analizar nuestra capacidad empresarial, pues sirve de base para un estudio de la ocupación plena de nuestras fuerzas de trabajo. También sirve de base, para un estudio de necesidades de promoción y búsqueda de nuevo personal.

3º.- Una organización básica de categoría es necesaria tener en nuestras cooperativas, ya que debe ser la base, para unos estudios de valoración diferente a las empresas que nos rodean, ya que hay que tener en cuenta una distinta manera de planteamiento, al ser todos socios.

4º.- Nuestra organización debe fundamentarse en la ayuda a la realización plena de la personalidad de los socios.

5º.- Las hojas de apreciación son interesantes, pero no son más que un paso en la búsqueda de la promoción, que debe basarse en fichas completas redactadas por las diferentes secciones de la organización con copia para el interesado.

6º.- Debemos darnos cuenta de la rentabilidad de un departamento de organización.

7º.- Es preferible no correr y crear un departamento eficiente de organización, antes de hacer cambios substanciales en las valoraciones, ya que todos somos muy sensibles al cambio.

27-7-66

