

INDICE

— A —

Administración, 421-424
de recomendaciones de aumento, 421-423
ajustes en la estructura de sueldos, 414-415
y la nueva estructura de sueldos, 397-414
excepciones a la estructura de sueldos, 413-414
cambios en las comparaciones, 397-401
la nueva estructura de sueldos, 392
sueldos con tarifa sencilla, 396-397
clasificación de sueldos, 392
políticas especiales, 407-414
Administración, compañía de consultores en, 34-36
instalación, 34-36; 206-208
cooperación de los empleados, 35
ventajas y desventajas, 205-206
Administrativo, control, *ver* Control
Administración, políticas de, 391-416
Autorización de normas, 415-416
control del programa, 417
responsabilidad en la formación de políticas, 391-392
dentro de los límites, 395-396, *ver también* Políticas
American Box Board Company, definición del factor, 109
American Institute of Bolt, Nut and Rivet Manufacturers, 72
American Management Association, 333

American Mutual Liability Insurance, Company, 325
Análisis, *ver* Análisis de trabajo
Analistas, *ver* Analistas de trabajo
Analistas de trabajo, 206-207
contratación de, 207
Auditorías de descripciones de puestos, 325-430
para clasificaciones y sueldos, 428-430
Aumentos, 400
Aureola, efecto de, 143
Austin, Texas, 178-182, 253-255, 243-248
cuestionario del estudio de salarios, 343-348
hoja de análisis de trabajo, 178-182
descripción de puestos

— B —

Baker, H., 23, 467
Balderson, 18
Benge, E. J., 20, 107, 135, 142, 144
Bibliografía, 445
Burk, S. L. H., 20, 107, 135, 144
Business Research Corporation, 448, 457-459 *Evaluation of Managerial Positions*, 448
hoja de comparación de puestos administrativos, *gráfica*, 459
hoja de valuación de puestos administrativos *gráfica*, 458

— C —

Calificaciones de puestos, 265-278
organización para la calificación, 265-268

- asignación de la responsabilidad sobre la, 265-266
- selección de un individuo, 266
- selección de un comité, 266-268
- requisitos permanentes de organización, 268
- programa de capacitación para calificadores, 288-272
 - necesidad del, 268
 - contenido del programa del, 269-271
 - información general, 269
 - objeto, 269
 - objeto de la calificación, 269
 - sistema de calificación para la valuación de puestos, 269
 - clasificación de puestos, 269
 - precisión, 269-270
 - efecto de halo, 270
 - tendencia general, 270
 - lenidad, 270
 - rigor, 270
 - prejuicios o parcialidad, 270, 271
- procedimientos para la calificación, 271
 - calificación de práctica, 271
 - calificación en cada uno de los sistemas, 272-277
- el método de gradación, 272, 273
- el método de grados o de clasificación, 272-273
 - procedimiento de calificación, 272
 - registro de la calificación, 272-273
- el método de puntuación, 273-276
 - procedimiento de calificación, 273
 - registro de calificación, 273-274
 - procedimiento para el manejo de formas, 274-276
- método de comparación de factores, 276-277
 - procedimiento de calificación, 276
 - registro de la calificación, 276-277
 - procedimiento para el manejo de formas, 277
- certificación de la calificación, 277-278
- Calificaciones, verificación e igualamiento de las, 279-294
 - organización de las, 280-284
 - selección del personal, 280, 282
 - prácticas acostumbradas y recomendadas, 282-283
 - procedimientos dentro del comité, 283-284
 - necesidad de un comité permanente, 284
 - capacitación para el trabajo de verificación e igualamiento, 284-285
 - contenido del programa, 285
 - información general, 285
 - información sobre la verificación y normalización, 285
 - métodos para la, 285-292
 - aplicación de otro método, 285-286
 - comparación funcional, 287-288
 - comparación de todos los puestos, 288
 - comparación por grados o por valor, 288-290
 - selección de métodos, 290-292
 - corrección de registros, 292
 - obtención de datos, 292-293
 - certificación de las calificaciones finales, 294
- Capacitación, 141-143, 150-152, 210-211, 214-218, 221-238, 284-285
- de calificadores, 141-143, 150-152
- de los analistas, 214-218
- a empleados, 210-211
 - para redacción de descripción de puestos, 221-238
 - para el trabajo de verificación, 284-285
- Carnegie Institute of Technology, 19
- Bureau of Personnel Research, 90
- Clasificación o grados, método de, 75-100
 - ventajas, 63
 - desventajas, 64
 - explicación, 63-64
 - grados, 93-95
 - determinación del número de, 93-95
 - factores que afectan, 94
 - características generales, 93
 - para puestos gerenciales, 450
 - escala, 91-96
 - responsabilidad del diseño, 91-92

- factores que afectan su construcción, 92
 redacción de la, 95-96
 para evaluar los puestos, 301-302
- Clasificación, método de, *ver* Método de grados
- Clasificación de empleados, desacuerdo con la, 328-329
- Clasificadores de empleados, 318-319
- Comité consultivo, 38-40
 funciones, 39
 composiciones, 38-39
 método de operación, 39
 propósitos, 39-40
- Commonwealth Edison Company Inc., 18
- Comparación de factores, método de, 136-161
 responsabilidad, 136
 pasos para, 136-137
 factores, 137
 definición de los, 137-138
 recomendados por Bengé, 138
 selección de, 137
 método de porcentaje de Turner, 161
 Guide Chart-Profile Method of, 161
- puestos clave, 139-149
 calificaciones promedio, 147-148
 hoja de calificación de puestos clave incompleta, 142
 hoja incompleta de variación de puestos clave, 149-153
 puestos clave suplementarios, 156, 160
 selección de los, 156-160
 uso de los, 156-160
 calificaciones, 141-148
 modificaciones recientes al método, 160-161
- Profile Method of High-level Job Evaluation, 161
 para puestos gerenciales, 450-452
- Campañas para el estudio del salario *ver* Salarios, estudio de
- Confiabilidad y validez, 280
- Consultores, *ver* Consultores de directores
- Calificación, selección del plan, 59-74
 aspectos, 59-62
 responsabilidad por la selección, 59-60
 criterio para la selección, 60-61
 otros factores en la selección, 61-62
 sistemas básicos para la, 62-70
 método de gradación, 62-63
 método de clasificación o grados, 63-64
 método de puntos, 64-65
 método de comparación de factores, 65-67
 comparación de los cuatro sistemas, 67-69
 popularidad relativa, 69-70
 selección del tipo de plan, 70-71
 procedimiento después de la selección, 71-74
 construcción de un nuevo plan, 71-72
 adopción del plan de otra organización, 72-73
 modificación de un plan existente, 73-74
- Control, 417-444, 457-460
 del procedimiento de quejas, 433-434
 del mantenimiento del interés, 431
 de los problemas internos de operación, 435
 y la creación de nuevos puestos, 423-424
 de las recomendaciones de aumento, 421-423
 y forma para cambiar de puesto, 426
 y la auditoría para clasificación de sueldo, 427-430
 tipos de, 420
 y la revaluación de puestos, 425-426
 encuestas de sueldos, 430
- Contratación, sueldos de, 409, 410
- Costos, 329-330
 de nómina, 429-430
 instalación del programa, 28-29
 de operación del plan, 28
 salario excesivo, 29
- Cuestionario para análisis de trabajo, 180-182, 184-200

ventajas, 183
 desventajas, 182
 descripción, 180
 formas usadas, 184-200

— D —

Dartnell Corporation, 21
 Datos, 174-177, 339-358, 359-368
 análisis de la estructura de salarios, 367
 comparaciones, 359-368
 necesidad de, 360
 tipos de, 359-368
 de sueldos de puestos gerenciales, 455-457
 preparación para la obtención de la información, 341-350
 obtención de la información, 351-352
 tabulación de los, 352, 353
 tipos requeridos, 340-341
 Datos para la descripción del puesto, 240
 Davis, Ralph C., 163-164
 Descensos, 405-407
 política para, 405-407
Dictionary of Occupational Titles, 193
 Dispersión, diagramas de, 362-364

— E —

Edison, Thomas, A. Inc., 21
 Equidad, vertical y horizontal, 279
 Empleados, clasificación de, 311-330
 Empleados, clasificación de los, 311-330
 cuidado de la, 311-318
 importancia, 311-312
 auditorías de descripciones de puestos, 425
 clasificadores, 318-319
 responsabilidad para entrenamiento, 318-319
 entrenamiento, 321-322
 definiciones de, 311
 dificultades, 312
 clases de, 314-315
 cambios en las, 316

responsabilidad sobre, 316-317
 tarjetas de registro permanente, 322
 Empleados, 30-33, 205-211, 410-411
 sueldos para empleados ancianos, 410
 información, importancia de la, 31-32
 procedimientos para dar la, 31
 razones, 30-32
 tipos, 31-32
 compañía de consultores de administración, 34
 organización del Departamento de valuación de puestos, 31-39
 analistas, 205-211
 número de, 204-205
 datos de trabajo, 208-211
 responsabilidades aseguradas al personal, 209
 preparación para el suministro de información, 210-211
 sueldos para incapacitados físicamente, 410-411
 Entrevistas, método de, 166-189
 descripción general, 166-167
 ventajas, 167
 desventajas, 168
 formas empleadas, 168-173, 175-180
 Estilo en redacción, 95-96
 escala en grados, 95-96
 descripción del trabajo, 240
 especificaciones del puesto, 249
Evaluation of Managerial Positions, 448
Evaluating Managerial Positions, 452
 Excesivos sueldos, política para, 412
 Exito relativo de planes de valuación de puestos, 466-469
 razones, 466-467
 calificaciones de los programas, 467-469

— F —

Factores, comparación de, método, 65-67, 135-162
 Fair Labor Standards Act., 20, 165, 410
 Favoritismo, 14
 Federal Reserve Bank of Cleveland, 177

- carta de datos de una entrevista, 175-177
- Federal Reserve Bank of Richmond, Virginia, 184-199
- cuestionario del empleado, 184-191
- cuestionario del supervisor, 192-199
- Físicamente limitado, sueldos para los, 410-411
- Ford Motor Company, 200
- descripción del puesto para el empleado, instrucción para su preparación, 200-201
- Formas, 78-79, 112-114, 121, 142-159, 169-203, 223-238, 253-264, 273-278, 287-289, 320-328, 343-357, 388, 423-427, 458-459
- de comparación funcional ajustada, 289
- método de graduación, 287
- sistema de puntuación, 288
- para asegurar a los empleados sus grupos de puestos, 320
- registros de clasificación de empleados, 321
- de registro permanente, 323-324
- hoja de calificación de puestos incompleta, 142
- hoja de calificación de puestos clave, 145-146
- hoja incompleta de variación de puestos clave, 149
- hoja de valuación de puestos clave, 153
- método de comparación de factores, 142-159
- escala, 157-159
- aviso de cambio de puesto a la división de salarios, 328
- hoja de calificación, 274
- hoja maestra de calificaciones, 275
- registro de calificaciones, 275
- hoja de calificaciones departamentales, 278
- resumen de la entrevista del analista, 169-173
- lo que hace el trabajador, 174
- datos de entrevista, 175-177
- análisis de trabajo, 178-182
- cuestionario del empleado, 184-191
- cuestionario del supervisor, 192-199
- trabajo funcional para la comparación de las gradaciones, 89
- valores de los grados, 121
- característica, habilidad, b. habilidad mental, 113-115
- solicitud para clasificación y/o valuación de un puesto nuevo, 424
- clasificación y/o valuación de un puesto nuevo, 424
- valuación de comparación de puestos gerenciales, 459
- preparación de las descripciones de puestos para la determinación de sueldos y salarios, 223-238
- combinación de los métodos de cuestionarios y entrevistas, 201-203
- datos del estudio de los salarios, 343-348, 355-356
- método de clasificación, 75-81
- comparación de las gradaciones departamentales, 88
- G —
- Gama de puestos, 445
- Gerencia, 26-29, 461-463
- información a la, 26-29
- puntos cubiertos, 26-29
- en estado propuesto, 26-29
- instalación, autorización para, 26
- aceptación para el programa de valuación de puestos, 461-463
- Gradación, método de, 62-63, 75-99
- ventajas, 62
- desventajas, 63
- empleo de tarjetas, 84
- comparación de pares, 85-87
- explicación del, 75-76
- integración de calificaciones, 87-89
- responsabilidad de la, 87-88
- procedimiento para la, 87-88
- organización para la calificación, 77-80
- empleo de descripción de puestos, 81-84
- graduación de puestos, 82
- Grados, *ver* (método de puntos)
- Griffenhagen, E.O., 18
- Guide for Analyzing Job*, 175

— H —

Habilidad, requisitos de, 245
 Hay, E. N., 20, 135, 106, 295, 168, 452
 Hojas de datos, 175-183
 ejemplos de, 175-183
 propósitos de las, 177
 responsabilidad del diseño, 177-178
 Hopf, Harry, A., 18

— I —

International Business Machine, tarjetas, 294
Industrial Job Evaluation Systems, 17
 Industrial Relations Counselors Inc., 18

— J —

Job Evaluation Methods and Procedures, 18

— K —

Kelday, G. J., 19, 90
 Kelly, R. W., 18
 Keysort, sistema, 293
 Kress, A. L., 101

— L —

Lanham, E., 21, 69, 464, 469
 Legislación, 20
 Leukart, R. H., 85
 Life Office Management Ass'n., 72, 101
 Lott, Merrill, R., 10, 101
 Lytle, C. W., 18, 106, 119, 163

— M —

Manuales de calificación, 438
 Manuales de políticas, 440-444
 y sueldos, 440-444
 Mediana, uso de, 362
 Mérito especial, sueldos por, 410-411
 Méritos, política de aumento por, 396, 397-400
 abajo a la tarifa sencilla, 396-397
 arriba de la tarifa sencilla, 396
 conclusiones, 397
 Método de cuestionario, 180-200
 ventajas, 183

desventajas, 182
 formas usadas 184-200
 cuestionarios de trabajo, 180-200
 del empleado, 184-192
 del supervisor, 184-200

— N —

National Electrical Maf'res. Ass'n., 72, 101, 121-122
 plan de valores en el, 122
 grados en, ejemplo, 121
 National Industrial Conference Board, 20, 119, 452
 National Metal Trades Ass'n., 71, 101
 National Personnel Ass'n., 163
 National Retail Drug, Ass'n., 72
 New York Life Insurance Co., 309
 Nóminas, distribución, 11
 costo de las, *ver* Costos

— O —

Organización, 25-42, 76-81, 265-275, 280-284
 para la valuación de puestos, 37-41
 para la introducción del plan, 40-41
 origen de la sugerencia, 25-26
 del departamento de valuación de puestos, 37-41
 pasos preliminares, 25-32
 para el método de graduación, 76-80
 responsabilidades de la, 32-37
 para igualamiento, 280-284
 ver también Puestos, valuación de,
 Otis, J. L., 85

— P —

Políticas, 299, 368-372, 391-415, 431, 457-460
 autorización para, 391-392
 importancia de las, 391
 para puestos gerenciales, 457-460
 para disminución de pagos, 392-396
 responsabilidades de la formación de, 391-392
 para tarifas sencillas, 396-397
 para transferencias, 407
 administrativas especiales, 407-414

- de administración, revisión de las, 431
- Posiciones gerenciales, clasificación, 445-460
 - definición, 445
 - gama de puestos de, 445
 - intermedias, 445, 447
 - hoja de comparación de, 459
- Prentice-Hall, Inc., 21
- Promedio aritmético, 361
- Puestos, 101, 338-340, 423-424
 - cambios, control de, 423-424
 - creación de nuevos, 423
 - revaluación, control de, 423-424
 - analistas de, 203-208, 214-216, 221-238
 - y los empleados de la compañía, 205-206
 - ventajas y desventajas, 205
 - consultores, como, 206-207
 - características deseables de los, 204
 - número requerido, 204-205
 - selección de, 203-208
 - fuentes básicas de, 204
 - entrenamiento de los, 214-218
- Puestos, clases de, 93-95, 295-310, 455
 - control de, 295
 - método de comparación de factores de, 306
 - según el sistema de grados, 302
 - para posiciones gerenciales, 455
 - métodos para su agrupación, 301-306
 - determinación del número de, 298-301
 - superpuestas, 306-307
 - según el sistema de puntuación, 302-305
 - registro, 307-309
 - utilización de, ventajas y desventajas, 297-298
 - ventajas de no agrupar las, 295-298
- Puestos clave o de referencia, 103
 - promedio de calificaciones para los, 147-148
 - definición de los, 102-103
 - valorización de la hoja de calificación, 149
 - uso de, 149
 - ejemplos, 149
- número requerido, 140
- calificación de los, 150
- procedimientos para, 144-148
- hoja para calificación de, 141-142-148
- Puestos, comparaciones de, 285, 294
 - por otro método de calificaciones, 285-286
 - preparación funcional, 287-288
 - selección del método, 280-292
 - obtención de datos, 292-294
- Puestos, descripciones de, 219-264, 425-427, 438-440, 453-455
 - auditorías, 425-427
 - definición de, 219
 - contenido, 219-220
 - propósito de las, 219
 - organización para, 221
 - métodos, 221-238
 - capacitación para las, 221-238
 - necesidad de la, 221
 - redacción de las, 221-238
 - responsabilidad de la, 221
 - sección trabajo realizado, 241-250
 - su relación con otros puestos, 250-251
 - preparación del manual de instrucciones, 223-237
 - título del puesto, 239
 - número del puesto, 239
 - localización del, 240
 - fecha de la, 240
 - resumen de la, 241
 - estilo, 243-244
 - especificaciones, 241
 - funciones, 241
 - ejemplos de descripciones, 253-264
 - aprobación final 251-252
 - para posiciones gerenciales, 454-455
- Puestos, especificaciones, 244-250
 - riesgos del, 248
 - requisitos físicos, 246-247
 - propósito de las, 244
 - requisitos de habilidad, 245-246
 - estilo para la redacción, 249
- Puesto, estudio del, 331-333
 - número necesario, 331-333
 - selección, 331-333
- Puesto, factores del, 103-110, 137-138, 452-453

- definición de factor, 104
 - definición de factores, 108-110
 - ejemplos, 105
 - método de comparación, 135-136
 - limitación, 105-107
 - para posiciones directrices, 449-450
 - determinación de, 449-450, 452
 - ejemplos, 452
 - número de, 452
 - por el método de gradación, 104-110
 - lista preliminar, 105
 - valor relativo, 115-120
 - selección, 104-110
 - final, 107
 - tipos de, 104
 - ponderación, 115-119
 - propósito de la, 115-119
 - procedimientos para la, 116-119
 - comparación de la, 119-120
 - Puesto, funciones del, 241-243
 - identificación, 238-241
 - importancia de la, 238
 - información incluida en la, 238-241
 - fecha, 240
 - localización, 195
 - número, 239
 - títulos 238-239
 - puntos varios, 240-241
 - Puesto, localización del, 195
 - número del, 239
 - resumen del, 241
 - ejemplos, 242
 - propósito, 241
 - Puestos, su relación con otros, 250
 - Puestos, títulos de los, 238-239
 - importancia, 238
 - requisitos, 239
 - estandarización, 238-239
 - Puestos, valuación de los, 15-58, 401-410
 - desventajas de la, 473
 - relaciones contractuales, 53-57
 - críticas de los sindicatos, 44-49
 - efectos de las, 49
 - definición 15
 - objeto de los programas de, 16-17
 - desarrollo histórico, 17-21
 - objetivo, 16-17
 - organización para la, 25-41
 - pasos preliminares, 25
 - autorización de la alta gerencia, 26
 - plan de estudio, 26-32
 - presentación al grupo de jefes, 29-30
 - presentación al grupo subordinado, 30-31
 - información a superiores y empleados, 31-32
 - responsabilidad de la implantación del programa, 32-37
 - organización del departamento de, 37-41
 - organización interna, 31-40
 - mantenimiento del interés, 431-433
 - aplicada a posiciones gerenciales, 445-460
 - en los costos de nómina, 464-466
 - departamento de, 37-41
 - organización, 37-38
 - lugar en la organización general, 37
 - pasos requeridos para su instalación
 - Puntuación, sistema de, 101-133
 - ventajas, 64-65
 - valor de los grados, 120-124
 - progresión aritmética, 120-121
 - progresión geométrica, 121-124
 - determinación de los, 111
 - desventajas, 65
 - explicación del, 64, 65, 101, 102
 - escala, 101-134
 - construcción de la, 101-134
 - factores que la afectan, 103-104
 - responsabilidad, 102-103
 - pasos, 104
 - ejemplo, 124-133
 - ponderación de factores, 115-120
- Q —
- Quejas, procedimiento para, 433-434
 - forma de controlarlas, 433-434
- R —
- Registro, tarjetas de, 293, 322, 325, 423
 - Registros, 292, 307-309, 322-325
 - corrección de, 292

de las asignaciones a grupos, 307-309
 requisitos físicos, 246-247
 Reportes, 352-357
 estudio de salarios, 352-357
 información incluida, 353-354
 participación a compañías, 353-357
 datos del estudio de salarios, 352-357
 análisis de, 355
 resumen, 356-357
 Riegel, John W., 338
 Riesgos del puesto, 248-249

— S —

Salarios, igual por trabajo igual, 369
 sencillos vs intervalo de, 369-372
 resumen de las políticas recomendadas, 372
 determinación de la curva final de, 372, 374
 intervalo de, 314, 384
 amplitud, 374-376
 constante o variable, 377-378
 diferencias entre los mínimos, 378-380
 sobreposición, 379
 grado de, 282, 384
 políticas de administración de, 391-396
 Salarios, encuestas, 455-457
 forma para presentación, 457 (gráfica)
 ver también Estudio de Salarios
 Salarios, estudio de, 331-334
 necesidad del, 331-333
 compañías por investigar, 334-336
 procedimiento para, 334-352
 responsabilidad, 334
 métodos, 337-338
 información requerida, 340
 cuestionarios para el, 343-350
 obtención de la información, 351-352
 tabulación de los datos, 352-353
 cuando no se realiza un estudio, 333
 y los sindicatos, 336
 método para lograr cooperación, 337-338
 resumen de los datos, 356
 análisis de la información, 355
 reconocimientos periódicos, 354
 Salarios, estructura de los, 359-416
 responsabilidad de la construcción de la escala, 360
 comparación de los datos de la compañía, 361-368
 comparación de salarios base, 361-363
 comparación de ingresos, 364
 mínimos y máximos, 364-366
 comparación de ingresos complementarios, 366-367
 análisis de los datos, 367-368
 aspectos de la política requerida, 368-372
 aumentos basados en promoción, 404-405
 descensos de categoría, 405-407
 políticas administrativas especiales, 407-414
 de entrenamiento, 407-408
 de prueba, 408-49
 para empleados con experiencia previa, 409-410
 para empleados ancianos, 410
 para limitados físicamente, 410-411
 por méritos especiales, 411-412
 excesivos debido a escasez de trabajadores, 412-413
 excepciones, 413-414
 ajustes, 414-415
 autorización de normas, 415
 calificación de los puestos clave, 141-148
 capacitación de los calificadores, 141-144
 formas, 148-150
 modificación de los puestos clave, 156, 160
 Salarios sencillos, 369-372, 396-397, 456-457
 ventajas y desventajas, 369-372
 políticas de manejo, 396-397
 Sindicatos, 14-15, 43-58, 330-371
 y la valuación de puestos, 44-50
 Spriegel, W. R., 21, 69, 466, 469
 Sueldos, aumento en los, 394-395
 políticas, 396-397

por méritos, 397-400
 especiales, 411-412
 por tiempo, 400-402
 por promoción, 404-405
 por transferencia, 407
 por escasez de trabajadores, 412-413
 excepciones

Sueldos y salarios, 11
 determinación, 11
 absolutos y relativos, 11

— T —

Taylor, Frederick, W., 17
 Trabajo realizado, sección, 241-250
 función del puesto, 241
 especificaciones, 244-45
 Transferencias, 407
 Treasury Department, 21
 True, J. M., 467
 Turner, W. D., 161

— U —

Uhrbrock, R. S., 18-19
 Union Oil Company of California, 223-
 237
 manual de instrucción para la dis-
 tribución de los puestos, 223-
 237
 Universidad de Princeton, 23
 U. S. Department of Labor, 333

U. S. Employment Service, 174, 219,
 238

— V —

Valuación de puestos, programa de,
 417-463
 aceptación por los empleados
 métodos para obtenerla, 462-463
 supervisores, 462
 gerencia, 462
 control, 417-444
 tipos de, 420
 centralizado, 419-420
 responsabilidad del, 419-420
 posiciones gerenciales, 445-463
 implantación del plan, 450-460
 organización, 449-450
 requerimientos y criterio, 448
 selección del plan de calificación,
 450-462
 gama de puestos, 445-447
 Viteles, M. S., 107

— W —

War Labor Board, 21
 Wisconsin Electric Power Company,
 434
 procedimientos para manejar que-
 jas, 434