

# ¿Apatía? No. ¡Analice Bien!

¿Apático?

No me  
necesitan

Me siento  
incompetente

Quizás me  
da verguenza

DELEGADO

The image features four dark blue silhouettes of people standing against a teal background. From left to right: a woman with long hair wearing a yellow t-shirt with the word 'DELEGADO' on it; a man in a suit; a man in a dark shirt; and a man in a dark suit. Above each silhouette is a white thought bubble containing text. The first bubble is connected to the woman and contains '¿Apático?'. The second bubble is connected to the first man and contains 'No me necesitan'. The third bubble is connected to the second man and contains 'Me siento incompetente'. The fourth bubble is connected to the third man and contains 'Quizás me da verguenza'.

# ¿Apatía? No. ¡Analice Bien!

**E**s el problema número uno que los delegados enfrentan: conseguir la participación de los compañeros de trabajo. Es muy probable que haya oído a los delegados que siempre se quejan y dicen: “¡Solo es que son demasiado apáticos!”

Créalo o no, no existe tal cosa que se considere la apatía de los afiliados. Lo que a menudo se ve como apatía es generalmente otra cosa. Existen tres razones comunes que con frecuencia se confunden con apatía y eso puede ser la razón por la cual los afiliados no colaboran con sus hermanos y hermanas.

■ *Se sienten incapaces.* Los afiliados se niegan a firmar una petición sobre un asunto importante del lugar de trabajo. ¿Por qué? ¿No les importa? Lo más probable es que ellos no crean que firmar esa petición pueda hacer alguna diferencia.

INTENTE ESTO: No discuta. Presente ejemplos de cómo las peticiones han sido el primer paso en movilizaciones obreras que fueron exitosas en el pasado. (Por eso es importante mantener un registro de las acciones de grupo que fueron exitosas en su área u otra parte de su sindicato). Hable sobre los próximos pasos que piensa hacer para que la petición progrese y, finalmente, resolver el problema.

■ *Se sienten avergonzados.* Los afiliados no van a asistir a una reunión con la gerencia para mostrar su apoyo a un asunto importante a pesar de que están de acuerdo con el objetivo del gremio. Puede que los afiliados nunca hayan hecho algo por el estilo y el miedo los acobarda sin saber qué hacer y esa reacción los podría hacer ver como si fuesen tontos, o tienen miedo que la gerencia los interrogue y no sepan qué responder. Pueden también preocuparse que sus amigos o familiares se pregunten por qué participaron y no querrán dar explicaciones sobre su presencia.

INTENTE ESTO: Trate de encontrar otro afiliado que pueda explicar con más detalles cuál fue su participación y cómo pudo sobreponerse del miedo inicial. El afiliado activo puede explicar cómo las acciones lo llevaron a tener mayor confianza y a tener relaciones positivas con los compañeros de trabajo. Ese individuo también puede describir cómo se divirtió al ver la reacción de la gerencia, como también la sensación de sentirse poderoso.

■ *Piensen que su participación no importa.* Si los afiliados antes le habían dicho que “sin dudas” asistirían a un evento, pero no aparecieron es razonable que el delegado se sienta molesto y simplemente evitar el tema

la próxima vez que los vea, especialmente si esto ya ha sucedido antes.

INTENTE ESTO: No ignore a los afiliados que no fueron. Inmediatamente después del evento, acérquese a ellos y pregúnteles por qué no asistieron. Mantenga una actitud positiva y escuche sus razones. Sus compañeros de trabajo se darán cuenta de que a usted le importaba su asistencia, y notó que rompieron su promesa.

## Cambie su Enfoque

Es posible que si cambia su enfoque, sus expectativas y suposiciones podría obtener mejores resultados, o al menos sentirse menos frustrado. Quizás con las sugerencias siguientes podría solucionar el problema.

■ *Hace los anuncios de manera impersonal.* Coloca avisos en el tablero de anuncios o envía correos electrónicos creyendo que los afiliados asistirán a la reunión, pero nadie aparece.

INTENTE ESTO: Hable cara a cara con los afiliados. Use el “cálculo de los organizadores”. Si quiere que 5 personas asistan, tiene que hablar con 20. Si 10 le contestan que “no” asistirán, 10 podrían decir “sí.” La mitad de los que respondieron “sí” aparecerán en la reunión.

■ *Piensa que está pidiendo un favor.* Muchos delegados dudan en pedirles a sus compañeros que participen porque creen que están pidiendo un favor.

INTENTE ESTO: ¡No se trata de usted! Recuerde que lo que está pidiendo a

los miembros beneficia a todos los afiliados involucrados. Pídale a un afiliado que haga algo específico. Luego explique con entusiasmo cómo si trabajan juntos pueden lograr algo importante.

■ *Confunde un “Quizás” con un “Sí”.* Si se acercó a 20 personas y les pidió que asistieran a una reunión, cuando 10 le dijeron “Quizás”, usted creyó que iban a asistir. Si cinco dijeron “sí”, sólo dos aparecerán.

INTENTE ESTO: Escuche más de cerca. Cuando alguien dice “tal vez”, tómelo como un “no”. Cuando le dicen “sí”, puede ser sólo para que no les siga molestando. Pregúnteles si saben donde será el evento, cómo llegarán y, si necesitarán que le cuiden los niños. Pregunte si tienen espacio en su coche para otra persona. Al hablar del transporte, sus compañeros posiblemente van a tener una mejor idea de sus intenciones.

■ *Le echa la culpa a sus compañeros de trabajo.* Si las funciones sindicales tienen una reputación de baja asistencia eso gráficamente se representa como una espiral descendente. Cuando los delegados se quejan, menos afiliados asisten y de ese modo aumenta la reputación negativa.

INTENTE ESTO: Hable con otros delegados. Acuerde en prohibir el uso de la palabra “apatía.” Planifique objetivos realistas de asistencia para cada delegado. Luego reúnanse con ellos para comparar notas y averiguar qué dio el mejor resultado. No insista en negativismos. ¡Cada afiliado nuevo que asista es una victoria!

## Historia Exitosa de un Delegado

“¿Cómo hizo para que muchos de sus compañeros de trabajo fueran a votar por el gremio?”, el delegado preguntó.

“Les hablé del poder de la gente”. “Les dije que el jefe estaba mirando para ver cuántos participaban”, respondió el delegado.

“¿Qué fue exactamente lo que les dijo?”, el delegado preguntó:

“Tenía una lista de todas las votaciones y los lugares donde se votó y les pregunté cuál había sido para ellos la mejor”, explicó el delegado. “¡Tomé nota de sus respuestas y las escribí frente a ellos!

Además, les dije que regresaría después de la votación para darles los totales. Aunque hubieran podido leer los resultados en la página web del gremio, yo quería que supieran que vendría a verlos nuevamente”.

“Me acordé que no debía culpar a mis compañeros de trabajo”, agregó el delegado. “En cambio, supe encontrar la manera para motivarlos. Ese pequeño esfuerzo extra valió la pena”.

# ¿Qué Tipo de Impresión Causa Usted?

**C**omo delegado gremial usted tiene más contacto y visibilidad con sus afiliados que cualquier otro representante sindical, ya sea en su capacidad oficial como delegado o como empleado regular. Cuando los afiliados lo ven, piensan que están viendo al gremio. La impresión que sus afiliados tengan del gremio y tal vez de todos los sindicatos está estrechamente vinculada a la impresión que ellos tengan de usted. Por lo tanto, usted tiene una única oportunidad para dejar una impresión duradera en los trabajadores y, con suerte, esa misma impresión la tengan los miembros de su unidad de negociación. Esa impresión puede ser positiva, neutral o negativa.

## No se Trata Solamente de Esa Demanda

Hay muchas maneras con las que los delegados pueden producir una buena impresión en los afiliados gremiales.

Una de sus principales responsabilidades como delegado gremial es vigilar el cumplimiento del contrato y manejar las demandas. La impresión que los afiliados y el mismo gremio tengan del delegado, independientemente si gana o pierde casos, depende de la manera cómo maneja cada caso:

¿Cumple su papel con seriedad? ¿Cumple su labor de manera oportuna y exhaustiva? ¿Mantuvo informado al imputado respecto a lo que se podría esperar y cómo iba progresando la demanda?

Sin embargo debe recordar que si bien todos los afiliados de la unidad se benefician al contar con la protección del convenio colectivo de trabajo, son solamente algunos pocos los que ocasionalmente presentan demandas. Algunos pueden estar impresionados por el trabajo que el delegado realiza en nombre de sus compañero de trabajo, pero muchos de ellos no reconocen que la red de seguridad que el sindicato ofrece mediante el proceso de las demandas se aplica a ellos también.

Es bien importante que el delegado tome ventaja de otras oportunidades para influir positivamente sobre todos los miembros de la unidad de negociación, no

solamente con aquellos pocos que tienen problemas con el trabajo. El bienestar de todos fomentará la participación de los afiliados cuando el gremio los necesite para que apoyen sus iniciativas: la participación voluntaria para realizar un evento de la comunidad, apoyar la ratificación del contrato o apoyar a un candidato político que se muestra a favor de la causa laboral.

A continuación se listan sugerencias que se pueden tener en cuenta a la hora de conectarse con los miembros:

## 1 Actúe lo antes posible.

Acérquese a los empleados nuevos a más tardar dos semanas después de que ellos hayan comenzado a trabajar. El primer día puede no ser el mejor momento para nada más que decirles un amistoso “hola”. Cuanto más espere, sin embargo, más trabajadores comenzarán a formarse erradas impresiones sobre el gremio y crearán que el gremio es lo que escuchan lo que el patrón dice o lo que dicen los trabajadores descontentos. Cuando se presenta como delegado gremial, ofrezca unas palabras de bienvenida. Dígalos que está disponible para responder a todas las preguntas que tengan sobre el lugar de trabajo. Deje para más adelante la explicación sobre lo que es el sindicato.

## 2 Provea información útil de manera continua.

Distribuya entre los trabajadores nuevos, y si correspondiera entre los afiliados, un paquete que incluya algunos de los conceptos básicos sobre el gremio: un resumen del contrato, números de teléfono importantes, el boletín o el sitio web del sindicato. (La información debe ser fácil de entender y útil para un empleado nuevo, así como también para los miembros ya existentes). Recuerde que no todo el mundo va a estar tan interesado en el gremio como usted mismo. No todos van a leer todo lo que está escrito o buscar por su cuenta más información. No deje que ese momento sea el final de la orientación. Desarrolle un sistema de comunicación

permanente con los miembros para comunicarse mensual o trimestralmente.

## 3 Actúe de una manera personal.

Es ventajoso tener contacto con cada miembro de la unidad de negociación al menos una vez al año. También son útiles los sitios de la Web y los correos electrónicos masivos para transmitir información importante a muchas personas. Lo que mejor causa impresión es comunicarse personalmente con todos los empleados tanto para los que no apoyan al gremio como aquellos que tampoco le aprecian pero de alguna manera, reconocen el esfuerzo que usted hace para llegar a ellos.

## 4 Invite personalmente a los trabajadores

### a la próxima reunión de afiliados.

Hágales saber la hora y lugar de la reunión gremial. Esto es importante, pero una invitación personal, incluso si les comunica que quiere ir con ellos, es muy eficaz para fomentar la participación de los trabajadores. Esto es especialmente importante para los empleados nuevos. A la gente no les gusta ir a eventos donde no conocen a nadie. Después de la reunión comentarán sobre algo útil que aprendieron y lo transmitirán a los compañeros que no asistieron. La gente que fue a la reunión quedará con la impresión de que el gremio realmente está logrando algo.

## 5 Mantenga una actitud positiva.

Su actitud puede ser contagiosa. Aun cuando el movimiento obrero enfrenta muchos desafíos, destaque todo lo positivo y divertido que el sindicato está haciendo. No querrá que a usted y al sindicato lo asocien solamente con problemas.

La impresión de cada afiliado gremial está fuertemente influenciada por lo que él o ella piense de su delegado. Si ellos ven al delegado gremial como una persona útil, informativa, competente y positiva ese concepto tendrá un impacto duradero.

—Kitty Conlan. La escritora es una educadora especializada en asuntos laborales de Penn State y North Americas Building Trades Leadership Academy. Fue también Directora de Educación en el Laborers' International Union of North America (LIUNA).

Trate de contactarse con cada uno de los miembros de la unidad de negociación.

Muchos no reconocen que la red de seguridad que el sindicato ofrece también se aplica a ellos.

# Comunicación Intercultural

**L**a comunicación es la clave para tantas cosas que un delegado gremial hace y la habilidad de comunicarse bien es algo que desarrollan los delegados experimentados. Pero aún los delegados con mucha experiencia tienen desafíos especiales cuando la comunicación se lleva a cabo entre personas de culturas diferentes. (Al hablar de “cultura” nos referimos a experiencias comunes, acuerdos, formas de pensar, sentir, actuar y comunicarse).

Es probable que en los últimos años su lugar de trabajo se haya vuelto un lugar más diverso. Probablemente entre sus compañeros de trabajo encuentre que provienen de diferentes culturas, ya sea que trabaje alrededor de gente de muchas partes del mundo o simplemente de diferentes partes del país, o en algunos casos pueden incluso ser de su misma ciudad.

Cuando la gente de diferentes culturas trata de comunicarse a veces surgen malos entendidos o, en el peor de los casos, resentimientos. Si usted está en una situación donde no se puede conectar con todos sus afiliados, especialmente con aquellos que son diferentes de usted, tal vez le sirvan estos consejos sobre comunicación intercultural.

## Aprenda Diferentes Culturas y Valores

Lo primero que puede querer hacer es aprender las diferentes culturas de sus compañeros de trabajo. Esto se puede hacer leyendo, utilizando la Web o simplemente preguntándole a sus compañeros de trabajo.

Puede aprender algunas cosas interesantes, fascinantes y muy útiles. Por ejemplo, la gente de los antiguos países comunistas suelen tener sospechas de los sindicatos basándose en ideas de los roles los gremios que desempeñaron en sus países. Por otra parte, la gente de las Indias Occidentales podrían ser impacientes con el sindicato porque en sus países de origen, los sindicatos tienen más derechos y apoyos.

Para evitar malentendidos, aprenda las diferentes costumbres de sus compañeros de trabajo como, por ejemplo, darles la mano, hacer contacto con los ojos y hablar en grupos.



Una advertencia: Conocer la existencia de una cultura es sólo una guía que podría ayudar a entender y relacionarse con alguien de esa cultura. No busque un “mapa” para relacionarse con todas las personas de una cultura particular. Todo el mundo es diferente, y alguien que proviene de una determinada cultura no puede mostrar todos o cualquiera de los aspectos de esa cultura. Tenga cuidado de no caer en estereotipos.

## Tómese su Tiempo, Escuche, Parfrasee

Escuchar bien es siempre crucial, pero es especialmente importante cuando se comunica con alguien de una cultura diferente. Deje que la persona termine de expresar sus pensamientos. No llegue a ninguna conclusión hasta que esté seguro de que realmente entiende lo que le dicen y hacen. Relájese, sea flexible, y ponga atención a la posibilidad de que su compañero de trabajo esté usando palabras de diferente manera a la forma cómo usted hace las cosas.

Esté preparado para pedir respetuosamente que le expliquen algo más. Por ejemplo: “Quiero estar seguro de que entiendo lo que me está diciendo. Usted dijo que el supervisor no era educado. ¿Puede darme un ejemplo?”

Una buena habilidad es parafrasear lo que le dicen. Es repetir nuevamente a una persona lo que usted piensa que él o ella le dijo. Por ejemplo: “¿Me está diciendo que el supervisor le gritó y dijo malas palabras, ¿verdad?”

## Mejore su Mensaje

Al hablar con alguien, esté consciente de cómo sus palabras le pueden llegar a esa persona que no está familiarizada con ciertas palabras, gestos y tonos. Evite usar siglas o palabras de jergas que no todo el mundo puede entender. Asimismo, recuerde que el sarcasmo y muchas bromas no se traducen bien en otras culturas, y por eso mismo debe mejorar lo que quiere decir.

Tómese su tiempo y busque gestos para saber si las otras personas que le están escuchando le están entendiendo lo que está

diciendo, o si están confundidos u ofendidos. Tal vez sus gestos les hace sentir incómodos o les está diciendo algo que no tuvo intención de decir. Tal vez ellos no saben lo que es la junta laboral y no se sienten cómodos para preguntarle qué es. Tal vez usted haya usado una expresión común, sin darse cuenta de que tiene connotaciones raciales, étnicas o sexuales negativas.

Trate de crear un ambiente cómodo y pregunte para saber si quienes le están escuchando, le entienden. No se limite a preguntar si ellos le entienden, porque mucha gente le va a decir que entendieron, pero en realidad no le entendieron. Haga preguntas abiertas sobre su mensaje. Por ejemplo: “¿Cuál ha sido su experiencia con la nueva regla que hemos estado discutiendo?”

## Desarrolle Empatía

Comprenda y aprecie la visión del mundo de los demás. No asuma que la forma de ver o hacer las cosas es lo “normal” y que las demás personas son raras. Respete y aprenda las diferencias.

Y, por último, cambie la regla de oro. Lo que puede ser aceptable, puede no ser apropiado para todo el mundo. Por ejemplo: En una clase que enseñé a los miembros de una cooperativa sobre el cuidado de la salud me di cuenta que entre los asistentes muchos de ellos al tratarse se decían “Señor” o “Señora” o “Señorita”, mientras que gran parte de la gente prefiere tratarse usando su primer nombre. En ese caso, mi regla de oro fue la siguiente: “Trata a los demás como te gustaría que te trataran a ti”.

—Ken Margolies. El autor es un asociado sénior del Worker, Cornell University's School of Industrial and Labor Relations.

# Cómo Acomodar a las Nuevas Madres

**A** pesar de las protecciones legales nacionales destinadas a fomentar la lactancia materna, las madres lactantes en América del Norte han denunciado que la gerencia de su empleador o sus compañeros de trabajo las han acosado, menospreciado y burlado por tomar descansos para extraer la leche materna.

Los delegados gremiales pueden ayudar a prevenir este tipo de incidentes al estar conscientes de las leyes federales y estatales o provinciales que rigen la lactancia materna, educar a sus afiliados sobre el tema, cuando fuese necesario, y crear un entorno donde las mujeres embarazadas o lactantes sienten que pueden llegar al gremio para buscar ayuda sin sentirse avergonzadas.

## Protecciones Legales

En Canadá, el derecho de amamantar en cualquier lugar y en cualquier momento se encuentra protegido por la Carta Canadiense de Derechos y Libertades. Dos provincias, Ontario y Columbia Británica, específicamente protegen los derechos de las madres lactantes en el lugar de trabajo.

En los Estados Unidos, una disposición de la Ley de del Cuidado de Salud Asequible de 2010—también conocida como Obamacare—modificó la Fair Labor Standards Act (FLSA, por sus siglas en inglés) de 1938 incluye protecciones para las madres lactantes que regresan a trabajar y necesitan tiempo y espacio para extraer leche materna para sus bebés.

Bajo la ley FLSA recientemente enmendada, los empleadores deben:

**1** Permitir que las empleadas que están amamantando tengan descansos “razonables” para extraer leche materna para sus bebés “con tanta frecuencia como sea necesaria” durante un año después del nacimiento del bebé.

**2** Proveer un espacio privado para la extracción de la leche materna. (El espacio no puede ser un cuarto de baño y debe estar protegido de la intrusión de compañeros de trabajo y del público.)

**3** Tener estos espacios a menos que haya menos de 50 empleados en el lugar de trabajo, y sólo si el empleador puede demostrar que tales lugares podrían presentar “excesiva dificultad”.



[www.dol.gov/whd/nursingmothers/nursingmotherscard.htm](http://www.dol.gov/whd/nursingmothers/nursingmotherscard.htm)

Como las leyes cambian continuamente los delegados debe verificar periódicamente la legislación estatal o provincial. También deben investigar si existen mayores protecciones para las madres lactantes del lugar de trabajo. Se debe tener en cuenta que las leyes estatales sólo se reemplazan por leyes federales cuando las protecciones estatales son más amplias.

## Informaciones Prácticas

Mientras que los derechos legales parecen ser bastante simples, existen zonas grises:

- ¿Qué es un “tiempo razonable” para extraer la leche materna?
- ¿Qué pasa si el espacio proporcionado es suficientemente privado, pero está tan lejos del lugar donde la madre trabaja que su descanso transcurre tan solo para llegar al espacio privado?

En Canadá y Estados Unidos las leyes federales no tratan específicamente estos temas, lo que puede necesitar es que se llegue a un arreglo razonable con la gerencia del empleador para ayudar a las madres que amamantan.

Si hablar de lactancia materna con los afiliados resultara un tema incómodo, hay materiales escritos que se pueden usar para ese objetivo. Lo primero que los delegados deben hacer es obtener una copia de la Hoja Informativa Nro. 73 del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos. Esa hoja se puede descargar del sitio web del Departamento de Trabajo ([www.dol.gov](http://www.dol.gov)). Los canadienses pueden

encontrar información referente al tema en la página web de Feeding Action Coalition ([www.infactcanada.ca/Breastfeeding\\_Rights.htm](http://www.infactcanada.ca/Breastfeeding_Rights.htm)). Es aconsejable que se coloque esa información en el tablero de anuncios del gremio lo que puede ser complementado con la distribución de material informativo a las empleadas que están embarazadas o a las madres lactantes y para los gerentes que desafían el derecho de la mujer a tomar descansos para extraer leche para su bebé.

El sitio web del Departamento de Trabajo también ofrece información descargable en *Break Time For Nursing Mothers Employee Rights Card*, una tarjeta similar a los derechos Weingarten, que las empleadas pueden imprimir y llevar en su cartera en caso de que un gerente le ponga dificultades. Esa información se puede buscar en <http://www.dol.gov/whd/nursingmothers/nursingmotherscard.htm>.

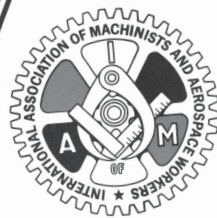
Es muy importante que las trabajadoras estén familiarizadas con las protecciones legales para hacer valer sus derechos si siendo una madre lactante tiene problemas con la gerencia de su empleador. Y tenga en cuenta lo siguiente: ¿se sabe en su comunidad que su empleador es hostil con las nuevas madres que simplemente quieren alimentar a sus bebés? En sus negociaciones con el empleador, asegúrese de tomar buenas notas, ya que su sindicato puede querer incluir sus propios términos en su convenio laboral respecto a las afiliadas que se encuentren en períodos de lactancia, y sus notas serán muy valiosas para la comisión negociadora la próxima vez que se negocia un contrato.

## Crear un Entorno de Apoyo

Además de ofrecer información a los trabajadores y a la gerencia, un buen delegado gremial puede proteger los derechos de las madres lactantes tratando el tema de una manera madura y positiva. Tenga en cuenta que una mujer que sigue extrayendo la leche materna al regresar a su trabajo está claramente dedicada tanto a su trabajo como a su hijo, y merece el apoyo de sus hermanos y hermanas del sindicato.

—Joan Collins Lambert. La escritora es una periodista y activista de larga data en asuntos laborales.

**International  
Association of  
Machinists and  
Aerospace Workers**



9000 Machinists Place  
Upper Marlboro, Maryland 20772-2687

Area Code 301  
967-4500



OFFICE OF THE INTERNATIONAL PRESIDENT

Estimados delegados y delegadas sindicales,

Hemos comenzado este nuevo año a todo vapor: se trata de una nueva era para la IAM. Esto, en mi caso, implica que visitaré a nuestros miembros en EE.UU. y Canadá para identificar mecanismos para ser una unión aún mejor y más fuerte. Les aseguro que la dirigencia del sindicato los escucha y está comprometida con la lucha en beneficio de todos ustedes.

No obstante, antes de ocupar este puesto ya sabía una cosa: que no iba a ser fácil. A nosotros, los trabajadores, se nos dice que lo que se supone es que no debemos defender nuestros derechos ni oponernos al desenfrenado poder de las empresas. Nos dicen que las cosas serán más fáciles si sencillamente aceptamos lo que nos dan. Fichar diariamente en el trabajo y no atisbar el avispero.

Deseo ser claro: la IAM no es ese tipo de sindicato. Defendemos nuestros derechos en todas las situaciones, ya sea que se trate del desastroso acuerdo comercial denominado "Acuerdo transpacífico de cooperación", de un caso ante la Corte Suprema financiado por los grandes capitales que destruiría la facultad de negociación colectiva del sector público o la ola de proyectos de ley que prohíben la sindicalización obligatoria que está avanzando en las legislaturas estatales. Al parecer estamos actuando más a la defensiva que a la ofensiva, aunque veo un futuro en el que las cosas van a cambiar y los trabajadores serán quienes llevarán a voz cantante. Ese objetivo comienza y termina con nosotros.

Este sindicato, que les pertenece, les proporciona las herramientas para forjar su propio destino, para defender y ampliar sus derechos y para luchar por una vida mejor para ustedes, sus familias y su comunidad. Vamos a hacer todo esto y lo vamos a hacer juntos: así lo hacemos en la IAM.

Un saludo solidario,

Bob Martinez, Jr.  
Presidente International

