

EDUCADOR DE LA

**TAMI**

*Lo mas reciente para los Representantes de Area  
Volumen 4, No. 6*

# **Cómo Controlar las Balas Perdidas**



# Cómo Controlar las Balas Perdidas

**L**os delegados saben mejor que nadie la importancia de tener afiliados activos, comprometidos y entusiastas con su gremio. Los afiliados que toman en serio el gremio y que activamente apoyan su trabajo pueden realmente hacer una diferencia entre una organización donde el empleador toma las cosas en serio y otra donde la gerencia solamente se ríe o ignora todos los problemas.

Pero ¿puede el gremio tener afiliados que son entusiastas, demasiado agresivos o ansiosos para entrar en una lucha? La respuesta es sí. A esta gente se les puede llamar balas perdidas — gente que se apasiona por algo, muestran entusiasmo o se excitan tanto que terminan por perjudicar al gremio en lugar de ayudarle.

Con el transcurso de los años posiblemente se ha encontrado con algunas personas de este tipo. Son un tipo de personas que cuando ven que se está violando el convenio, reaccionan hasta llevar el caso hasta la misma cara del supervisor y le dicen que a menos que se corrija la situación inmediatamente va a declarar una huelga.

## Voluntarios que luego Desaparecen

Este es el tipo de personas que corren para formar filas presentándose como voluntarios para ayudar en alguna tarea que el gremio necesita realizar... pero luego desaparecen cuando realmente se necesitan que trabajen.

Y también existe esa clase de individuos que aprovechan cada oportunidad para señalar todo lo que está mal y presentan un sinfín de ideas de lo que se debe hacer, pero luego rehúsan cooperar con el equipo de trabajo del gremio para mejorar la situación. Luego, vociferan lo más fuerte que pueden que el gremio no hace nada o que hace las cosas mal.

Así es que con frecuencia, esas balas perdidas terminan por perjudicar al gremio en lugar de ayudar.

Este grupo de individuos constituyen un problema real para el delegado. Por un lado, esas personas poseen algunas características valiosas para fortalecer el gremio. Las balas perdidas tienen mucha energía y entusiasmo. Por otro lado, esas características positivas vienen acompañadas de comportamientos errados que pueden causar grandes problemas para sus compañeros y

para el mismo gremio.

Las balas perdidas tienden a ser personas llenas de energía y entusiasmo. Les gusta estar activos y con frecuencia se presentan como voluntarios para realizar tareas. Una vez que se les pasa esos ataques de energía desaparecen, pierden interés en las actividades rutinarias o para el seguimiento de tareas que deben realizarse para lograr una campaña o una actividad programada.

## Detras de Sí Dejan un Lío

Los individuos que pueden considerarse como balas perdidas son con frecuencia personas inteligentes y creativas — pero les falta sentido común. Casi siempre, actúan antes de pensar. ¿Cuál es el resultado? Dejan detrás de sí grandes líos.

Muchas veces tienen problemas por no saber distinguir en ser bravos o tontos. Atraen a otras personas por su vivacidad e ideas creativas, pero tienden a no poder trabajar en equipos. Desaparecen una vez que pierden interés, dejando que otros limpien los escombros que hicieron en su actuar frenético.

¿Cómo pueden lidiar los delegados con este tipo de personas?

Tratando de encontrar situaciones donde pueden utilizar sus rasgos positivos y evitar situaciones que pueden causar problemas.

En primer lugar, sea honesto con esa persona. Descríble el impacto de sus actividades si actúa como una bala perdida.

Enfatice la importancia del gremio que actúa como una fuerza unida. Hágale saber a la persona que aprecia sus calidades positivas, como su energía, entusiasmo y creatividad pero recalque que el gremio es un equipo y como equipo de trabajo necesita tener planes cuidadosamente planeados.

Luego trate de canalizar esas personas en actividades que hagan buen uso de sus calidades positivas. Algunas posibilidades pueden ser las siguientes:

- Considere que ellos hagan el primer contacto con empleados nuevos. Su energía y entusiasmo puede darles a los empleados nuevos una buena impresión sobre el gremio.
- Hágalos que participen en proyectos de mucha actividad y por plazos cortos. Por ejemplo, durante demostraciones gremiales u otros eventos, pídale que estén presentes y que pidan la participación de cada afiliado.
- Tal vez puedan usar su energía y entusiasmo para mantener alejado a la gerencia del empleador. Con frecuencia las balas perdidas son buenas para hablar con espontaneidad. Si usted puede controlar los detalles de la reunión, pueden servir para discutir sobre un tema específico durante una reunión entre el gremio y el empleador.

Asegúrese de hablar con ellos presentando todo posible tipo de escenario antes de asignarles alguna tarea. Sabiendo que las balas perdidas tienden a actuar antes de pensar, revierta esos papeles y trate de que hablen sobre lo que van a hacer o decir.

El delegado que puede canalizar las energías de este tipo de personas al tratarlas ha aprendido una importante lección ayudándoles a que desarrollen sus atributos positivos disminuyendo los negativos para el bienestar de todo el grupo.

— Pat Thomas. El escritor es empleado de Service Employees International Union.

## Largest Selection Ever



## 2007 Catalog of Labor Books

- ▶ Tools for Union Activists & Leaders
- ▶ Resources for Negotiators
- ▶ Economics & History
- ▶ Tools for Communicators
- ▶ Popular Reading & Cartoons
- ▶ Books for Children & Young Adults

For your free copy write to UCS, 165 Conduit St., Annapolis, MD 21401, call 800.321.2545, email [ucsbooks@unionist.com](mailto:ucsbooks@unionist.com), or visit us on the web and see the catalog at [www.unionist.com](http://www.unionist.com)



# Delegados y Negociaciones

Un papel importante de un delegado gremial es aumentar la participación de los afiliados en las actividades del gremio. Con este fin, el tiempo de negociaciones de los convenios es casi mágico — los miembros que no han asistido a una reunión local en años están repentinamente sentados en la fila de adelante durante las negociaciones. Los compañeros de trabajo que estaban “demasiado ocupados” en leer los boletines o los volantes o el correo electrónico acerca de las actividades del gremio necesitan repentinamente copias extras y hacer toda clase de preguntas. Cuando usualmente podría realizar una reunión para el local del gremio en una cabina de teléfono cuando se aproxima la fecha de la expiración del convenio necesitaría alquilar un estadio.

¿Cómo puede hacer un delegado para que las negociaciones de los convenios sean un éxito?

En primer lugar, todos deben estar de acuerdo en dos metas clave: una meta a corto plazo que es tener un convenio mejor sin retaceos y una meta a largo plazo que es lograr un gremio más fuerte. Hoy un gremio que salga fuerte después de las negociaciones puede reclamar un logro significativo que repercutirá por años y también puede ser la base para nuevas campañas de organización sindical.

## Prepare a los Afiliados

Mucho tiempo antes de que las dos contrapartes se sienten en la mesa de negociaciones, los delegados pueden preparar los miembros haciendo circular encuestas preparadas por el gremio. En estas encuestas se les pide a los miembros que enumeren las prioridades para el nuevo convenio y las mismas pueden ayudar a guiar al comité de negociación. La actividad de repartir y recoger las encuestas les da a los delegados la oportunidad de hablar con cada afiliado y a aumentar la confianza y reforzar la moral de los miembros.

A medida que el delegado hable con sus compañeros, debe recalcar que las negociaciones no son un programa de televisión para que los miembros se sienten y miren. Las negociaciones tienen que incluir a cada miembro (incluso los empleados no afiliados) y que cada uno de ellos debe estar preparado para renovar su compromiso de

tiempo y energía hacia el gremio mientras se realizan las negociaciones.

Cuando comienzan las negociaciones, una función importante del sistema de delegados es que distribuyan rápido y con exactitud la información acerca de los temas que se están negociando, especialmente si las negociaciones se realizan lejos del sitio de trabajo.

Una de las decisiones estratégicas de mayor importancia que un local tiene es el método cómo conducir las negociaciones. A menudo el empleador podrá “sugerir” un bloqueo de información como parte de las normas de procedimiento de las negociaciones, argumentando que cuanto menos personas sepan los temas de las discusiones mayor facilidad se tendrá para resolver las diferencias. Aunque cada gremio y cada negociación sea algo único el bloqueo de información quizá tenga sentido en situaciones especiales, pero existen poderosas pruebas para sugerir que cuanto más miembros estén informados el gremio se volverá más poderoso y logrará mayores éxitos.

## Más Participación, Mayor Poder

En primer lugar, cuanto más miembros tengan conocimiento de las negociaciones y participen en las actividades gremiales, mayor será el poder del gremio. El poder de las negociaciones emerge del esfuerzo y compromiso absoluto de los miembros para lograr el éxito de las negociaciones. Una afiliación informada es una afiliación poderosa.

Sin dudas que habrá desacuerdos entre los miembros — sobre las prioridades de las negociaciones, sobre la estrategia, detalles de los acuerdos (o la huelga), pero estas controversias son saludables para un gremio local, siempre que todos los miembros enfoquen sus objetivos en el premio de un convenio sobresaliente y un gremio más fuerte.

En segundo lugar, es común y notorio que el empleador “infiltre” información para desacreditar el gremio e interrumpir el proceso de negociación. Los supervisores bien adiestrados pueden servir de conductos disciplinados de “información”. Si el gremio no tiene una mejor red a través del sistema de delegados prevalecerá la versión del empleador acerca de las negociaciones. Esta corriente de distorsiones sobre la “información” puede minar la confianza de los nego-

ciadores del gremio lo que produce el aumento de desacuerdos entre los miembros. Una vez que comienza ese proceso, las negociaciones por parte del gremio se resienten y debilitan. Los delegados que están bien informados acerca de los temas y la estrategia contraatacan prestando apoyo inestimable al comité de negociaciones al recalcar las prioridades y resolviendo los desacuerdos.

Establezca métodos complejos para distribuir información. La distribución de volantes no es suficiente, especialmente en los lugares de trabajo con muchos cambios o divisiones. Los delegados pueden establecer listas para distribuciones mediante correo electrónico, o recoger números de teléfonos celulares o usar métodos de Mensajes Instantáneos. El local puede establecer un sitio Web con un “anuncio” (blog) para publicar las observaciones del gremio.

## Demuestre que Tiene Apoyo

Passar información es simplemente un preludio a la organización de miembros para lograr el apoyo activo y visible a las posiciones del gremio. Hay algunas maneras fáciles de mostrar el apoyo: el uso de botones o insignias, firma de peticiones y celebración de reuniones durante la hora de almuerzo son tácticas comunes. Con ello se demuestra al jefe: “nosotros juntos pesamos más que usted”. Para ampliar la concientización y el apoyo de las negociaciones en la comunidad o en otros lugares de trabajo del empleador se requiere la participación activa de cada miembro. Unos pocos delegados y funcionarios gremiales no pueden cubrir todas las áreas. Cada delegado en cada departamento que reparta botones o peticiones amplía la actividad del gremio.

Si la intensidad de las negociaciones aumenta, los delegados deben acelerar la participación de los miembros. Organizar piquetes, reuniones extraordinarias o distribuir volantes significan un gran sacrificio de tiempo y energía para los afiliados como también para los delegados que deben seguir tratando de convencer a los empleados renuentes o temerosos. Se debe seguir insistiendo que las negociaciones requieren de un compromiso absoluto por parte de los afiliados. El empleador siempre mide la participación de los afiliados como un signo de fuerza del gremio, de manera que los esfuerzos de un delegado para mejorar la asistencia de los miembros sólo puede ayudar a las negociaciones.

— Bill Barry. El autor es el director de estudios laborales en el Centro Educativo Superior de la Comunidad del Condado de Baltimore.

# Organizando Acerca de los Temas de Volumen de Trabajo

Cuando la solución de un empleador sobre presiones económicas o competitivas es conseguir que la menor cantidad de empleados trabajen más, con frecuencia el delegado es el primero en ver las repercusiones... y debe enfrentar la necesidad de buscar las soluciones. Lamentablemente, los problemas relacionados al volumen de trabajo se han vuelto cada vez más comunes cuando los empleadores “reducen” todo tipo de trabajos en su empresa poniendo más y más presión sobre la productividad con la menor cantidad posible de empleados.

A pesar de la dificultad del tema, los problemas acerca del volumen de trabajo son frecuentemente buenos temas para organizar. Quizás desee comenzar su organización al tratar de determinar si el problema tiene, en todo o en parte, solución. ¿Es razonable pensar que puede ganar algunos cambios? Otros trabajadores ¿sienten que realmente existen problemas con el volumen de trabajo?

Si después de analizar el problema, el delegado puede decidir si es o no el momento para tratar el tema, si es una situación “de romperse la cabeza contra la pared” o si no tiene la importancia suficiente para otros trabajadores.

Sin embargo, si decide actuar debe en primer término verificar lo que dice el convenio laboral y lo que se estipula sobre el volumen de trabajo. Debe averiguar con otros líderes sindicales y el personal del gremio preguntando: ¿han existido anteriormente otros casos que abordaron esta clase de problema?

Trate de usar su creatividad respecto a qué actividades colectivas quizá se utilicen para poder incluir a otros trabajadores en este tema sobre el volumen de trabajo. Recuerde que cada lugar de trabajo y cada cultura de trabajo son diferentes.

## Algunas Acciones Específicas

La siguiente lista ofrece algunas ideas al respecto:

- Documente la repercusión del volumen de trabajo. Quizá pueda incluir el efecto del volumen de trabajo sobre los clientes, la calidad del producto, los costos, el tiempo que

se pierde a causa de accidentes y/u otros factores. Junto a sus compañeros de trabajo trate de elaborar ideas acerca de todos los factores negativos.

- Realice una encuesta y que la misma sea corta y fácil de completar. Límitela de una a tres preguntas a las que pueden responderse con un sí o un no. Por ejemplo: durante los últimos seis meses ¿ha aumentado su volumen de trabajo? ¿Repercute negativamente su volumen de trabajo en función de la calidad de su trabajo? Publique los resultados de la encuesta. Por ejemplo, “el 97% de los trabajadores declaran que los mayores volúmenes de trabajo repercutieron negativamente en la calidad del trabajo en la Empresa \_\_\_\_”.

- Presente una queja firmada por todos los trabajadores afectados.

- Haga que los trabajadores usen botones o insignias con leyendas apropiadas, como por ejemplo: “Exceso de Trabajo = Poca Calidad” o “Advertencia: Trabajador Agotado”. Esas insignias las puede hacer en una fotocopidora empleando etiquetas para escribir direcciones y colocarlas en los teléfonos, las máquinas, los papeles ... y hasta los empleados las pueden llevar puestas.

- Todos pueden usar ropa del mismo color o una cinta—quizás de color amarillo con una etiqueta adhesiva que diga: PELIGRO—EXCESO DE TRABAJO.

- Puede realizar pequeñas actividades colectivas. Por ejemplo, durante una reunión de personal que todos los empleados carraspeen su garganta o ruidosamente revuelvan sus documentos al mismo tiempo si el supervisor está en desacuerdo en proporcionar empleados adicionales cuando todos están de acuerdo de que lo necesitan.

- El gremio puede desarrollar un tipo de evaluación sobre el desempeño de trabajo a ser completada por los trabajadores acerca de todos los supervisores. Los resultados podrían colocarse en el tablero de avisos del gremio o publicarse en el boletín informativo. La encuesta podría llevar a preguntas que produzcan resultados como el siguiente: “el 95% de los supervisores se clasificaron por debajo de la media en su capacidad para proporcionar ayuda extra cuando fuera necesaria”.

- Podría formarse una delegación de trabajadores para que hablen con el supervisor u otro empleado de mayor jerarquía acerca del tema sobre el volumen de trabajo. Esté preparado para presentar propuestas claras y específicas sobre el cambio.

- Quizá quiera investigar e informar sobre las normas que regulan el volumen de trabajo de empleadores similares de su industria, especialmente si puede indicar que su lugar de trabajo está en desventaja competitiva debida al pesado volumen de trabajo.

## Aumente la Presión

Puede ser útil si comienza con acciones colectivas ya que son las más fáciles y menos peligrosas para que sus colaboradores participen; luego realizar acciones más fuertes una vez eliminadas las menos peligrosas. Una encuesta anónima es una actividad colectiva de bajo riesgo y los resultados pueden ser poderosos si los publica ante los clientes del empleador, los organismos públicos o reguladores. Acuérdesse que debe verificar sus planes con los líderes de su gremio y otros delegados.

Deberá estar seguro acerca de lo que quiere que el empleador haga. Por ejemplo, quizá necesite que se ofrezca una orientación completa para los empleados nuevos *antes de que* se los cuenten como personal adicional. Si piensa que no puede ganar esto, quizá desee comenzar con documentar los problemas y asegurarse de que la gerencia se ve obligada a escuchar los problemas de los trabajadores. Una vez que gane esto, luego tal vez quiera hacer progresar su demanda acerca de orientación para el personal adicional.

Cuando el delegado enfrenta cualquier problema referente al volumen de trabajo debe tener presente que es mejor tener un plan de acción que no lo aisle de sus compañeros de trabajo. Juntos a ellos *puede* lograr un cambio, aun para los problemas referentes al volumen de trabajo.

— Teresa Conrow. La autora, que ha trabajado tiempo completo, durante más de veinte años, con gremios de todo el mundo en campañas estratégicas mundiales contra las empresas transnacionales, organización interna y externa de sindicatos y sobre metodologías de educación laboral, es miembro del Local 1531 de AFT.

# Contrarrestando los Juegos del Empleador

**L**os supervisores y los gerentes inteligentes del empleador saben que la mejor manera de tener un lugar de trabajo productivo es jugar limpia y directamente con todos, especialmente con el delegado cuando éste tiene que cumplir algún asunto gremial. Lamentablemente no todos los gerentes y los supervisores son tan inteligentes. Muchos gozan haciendo que el trabajo del gremio sea lo más difícil posible, especialmente cuando se pone en juego el proceso de la demanda.

Se observan algunas maneras que el empleador usa para trabar el procedimiento y se explica lo que un delegado alerta puede hacer para contrarrestar esas jugadas.

**1 Estancamiento:** Esta estrategia está diseñada para generar postergaciones. Su supervisor nunca contesta su solicitud para realizar una reunión o nunca responde a lo que reclama en el primer paso de una demanda.

Los empleadores detienen los procesos de demanda por una serie de razones, pero el resultado final es que se ignore el reclamo. La táctica es frustrante y exigente, pero el delegado debe siempre responder con corrección y seriedad. Si solicita que se realice una reunión y esa petición no progresa, preséntela nuevamente. Si la pasan de alto una segunda vez, ponga la solicitud por escrito con una copia al gremio y otra al jefe del supervisor.

Si el problema se relaciona con una demanda, puede suceder que su jefe está tratando que a usted se le venza el plazo. No deje que eso suceda. Si no consigue una respuesta dentro del plazo estipulado en el convenio laboral, continúe el trámite apelando al segundo paso de la demanda presentando una nota especificando que no recibió respuesta al primer paso dentro del plazo estipulado. Documente su acción y asegúrese de que el gremio tiene conocimiento del problema. En algunos gremios cuando una demanda se presenta la segunda vez, ese paso lo hace un funcionario del gremio o un empleado del mismo, de manera que se debe seguir el procedimiento

del local. Pero no deje expirar el plazo de entrega debido a que el proceso entablado previamente quedó estancado. Otra observación importante: Algunos gremios tienen un envidiable texto en su convenio laboral que establece que al no responderse al primer paso de una demanda dentro del plazo estipulado, ésta debe otorgarse. Por ello, verifique el texto de su convenio y asegúrese que tiene un buen conocimiento del procedimiento de la demanda.

**2 Provocaciones:** En esta situación, el jefe desea que usted pierda la paciencia, generalmente durante la sesión donde se trata la demanda. Puede que lo ridiculicen, lo ignoren, le griten algo que le hagan enojar para que se emocione y anule su inteligencia. Cuando se enoja, usted se olvida de su plan y la reunión termina en un gran griterío.

A veces el empleador tratará un tipo de estrategia que enfoca al injuriado. Usted puede haber estado en reuniones donde el supervisor

se dirige a su afiliado diciéndole algo como esto: “Realmente, ¿usted creyó que podría salirse con la suya”? “No es lo suficientemente grande como para portarse mejor?” Este tipo de comentarios se hacen para que el trabajador se enoje tanto que diga algo que realmente no debe decir. El afiliado quizá revele algo que ni siquiera pertenece a la reunión o pierda la calma y actúe como un insubordinado.

Trate de controlar la situación. Durante la reunión de la demanda, usted es quien debe hablar. Comuníquese al afiliado lo que posiblemente vaya a suceder y dígame que no se sienta intimidado o se enoje por cualquier pregunta que le hagan. Debe educar al afiliado antes de entrar a la reunión. El delegado puede detener la reunión en cualquier momento, salir del cuarto para recuperarse y calmarse.

**3 Trueque:** Aunque a esta táctica se la asemeja con un trueque de caballos no tiene nada que ver con ponies. Se realiza cuando el empleador trata de conseguir algo antes de que le den algo. Le pueden pedir que retire la demanda para

que consiga algo para otra demanda. No caiga en esa trampa. Lleve adelante el trámite de las demandas que ameritan. El comerciar una demanda no es sólo injusto porque se sacrifica al afiliado, sino porque es una táctica que puede llevar a que el empleado afectado entable un juicio contra el gremio.

**4 Dividir y conquistar:** Una casa dividida no se mantiene en pie y lo mismo sucede con el gremio local. Nunca permita que un afiliado se ponga en contra de otro afiliado. Nunca revele ante el empleador los desacuerdos de los afiliados. Las discusiones que tenga con los afiliados hágalas fuera del cuarto donde se realiza la reunión para que el empleador no las oiga.

**5 Temas ajenos:** Sucede cuando el supervisor hace referencia a otras demandass o la última regla del empleador. Si la sesión se ha convocado para tratar una demanda específica, usted debe reorientar la discusión al tema en cuestión con la frecuencia necesaria. No se deje sacar del tema de la demanda. Mantenga el control de la sesión.

**6 La carga de la prueba:** A menudo se usa durante una audiencia disciplinaria o cuando se apela una demanda. El empleador trata de culpar al empleado por algún tipo de violación. Bajo las reglas generales de disciplina, es responsabilidad del empleador el probar su caso. Esto no significa que el delegado se convierta en un convidado de piedra durante la sesión. El delegado debe desempeñar una función muy activa defendiendo al miembro, pero recaer sobre el empleador la presentación de las pruebas.

**E**stas son seis tácticas que el empleador puede usar durante las sesiones de la demanda. Las puede utilizar para probar a un nuevo delegado, o para regañar el control del procedimiento de la demanda cuando un gremio lleva un buen récord de éxitos ganando demandas. No dejen que lo engañen.

— Robert Wechsler. El autor es Director de Educación e Investigación del Sindicato de Trabajadores de Transporte de América, AFL-CIO.

**Existen varias maneras de contrarrestar las acciones que traban el procedimiento de la demanda**

**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

Estimadas Hermanas y Hermanos:

Me gustaría tomar la oportunidad de desear todos los representante sindicales de IAM y sus familias un Feliz Año Nuevo y sano.

Somos lejos a un principio bueno gracias a todos ustedes que hacían ahí llamadas de casa, bancos telefónicos trabajadores y haciendo lo que era necesario para traer victorias para familias de funcionamiento a través de los Estados Unidos últimos el 7 de Noviembre. Es debido a su trabajo que ahora tenemos un Congreso amistoso de trabajador. Pero no podemos pararnos allí.

Para demasiado largo, los trabajadores han visto sus sueldos y los beneficios cortan, sus trabajos recurridos afuera, sus mismos sustentos rotos cuando las ganancias corporativas se han elevado... todo permitido por un Congreso trabajador-hostil que pone el negocio grande primero. Permítanos trabajar que juntos para cerciorarse el Congreso nuevamente-elegido produce los cambios que necesitamos proteger y preservar al trabajador Americano.

Hermanos y Hermanas, ahora nos toca a nosotros. Debemos aprovecharnos de esta oportunidad de luchar para el millón de trabajadores no organizados tan ellos, también, pueden tener los derechos y los beneficios de la representación de la unión. Cuento con usted ayudar a organizar tan podemos ayudar a trabajadores no sindicados a través de Norteamérica y continuar proteger los beneficios que nuestros miembros han ganado.

Y finalmente, este asunto del Educador de IAM tiene varios artículos importantes para ayudarlo a llegar a ser un mejor representante sindical. Los temas incluyen los representante sindicales de papel puede jugar para asegurar negociaciones de contrato acertadas; qué los representante sindicales pueden hacer para combatir un aumentos injustos de empleador en cargas de trabajo; contradiciendo los juegos de la administración que van más despacio el proceso de la queja y estrategias para girar una "bomba de relojería" en una ventaja en el lugar de trabajo.

Tenemos mucho en hacer este año. Gracias para poner de su parte,

Fraternalmente,

R. Thomas Buffenbarger  
Presidente International

