

Mission

Propiciar el desarrollo de relaciones bien cimentadas y estables entre los trabajadores y los directivos.

Prevenir o reducir a un mínimo las huelgas mediante la asistencia a los trabajadores y los directivos para solucionar sus diferencias a través de la mediación.

Fomentar la negociación colectiva, la mediación y el arbitraje voluntario como los procesos preferidos para solucionar problemas entre los directivos y los representantes de los empleados.

Desarrollar el arte, la ciencia y la práctica de la solución de conflictos, y

Propiciar el establecimiento y el mantenimiento de procesos conjuntos constructivos para mejorar las relaciones entre los trabajadores y los directivos, la seguridad laboral y la eficacia institucional.

Planificación para el Progreso

Comisiones de Trabajadores y Directivos



FMCS

Federal Mediation & Conciliation Service

Servicio Federal de Mediación y Conciliación
2100 K Street, NW
Washington, DC 20427
(202) 606-8100
www.fmcs.gov



FMCS

Federal Mediation & Conciliation Service

Índice

| | |
|---|----|
| Introducción | 1 |
| Identificación de la necesidad de una comisión de trabajadores y directivos | 2 |
| ¿Por qué considerar una comisión de trabajadores y directivos? | 3 |
| El acuerdo entre los trabajadores y los directivos y el compromiso con una comisión de trabajadores y directivos. | 4 |
| Planificación para el éxito | 5 |
| Sugerencias para la redacción de las actas | 7 |
| Normas | 8 |
| Problemas inherentes a las comisiones conjuntas | 10 |
| Resumen | 10 |
| Formato modelo de estatutos de las comisiones conjuntas | 12 |
| Formato modelo de texto contractual para el establecimiento de una comisión conjunta | 14 |

¿Por qué escoger el FMCS?

“Con un historial de más de 60 años en el suministro de servicios de mediación y facilitación, la experiencia colectiva del FMCS en la solución de conflictos supera la experiencia de cualquier otro organismo del gobierno.”

Planificación para el Progreso

Comisiones de Trabajadores y Directivos

Año tras año las empresas y los sindicatos en representación de sus empleados, con la asistencia del Servicio Federal de Mediación y Conciliación, forman una gran cantidad de comisiones nuevas de trabajadores y directivos. Si bien estas comisiones existen desde hace muchos años en el contexto de las relaciones industriales estadounidenses, persiste el interés en el concepto como un medio de promover la paz industrial.

El mejoramiento laboral y la participación del trabajador en el lugar de trabajo han atraído un alto grado de interés en la comunidad de las relaciones industriales. Programas exitosos en el lugar de trabajo que mejoran las ganancias de las compañías, promueven la productividad, aumentan la seguridad de los empleados y proporcionan satisfacción a los participantes en las comisiones de trabajadores y directivos han sido acompañados por un alto grado de publicidad.

Las comisiones de trabajadores y directivos de lugares de trabajo, de zonas y de industrias contribuyen a estabilizar las relaciones laborales en las comunidades a través de todas las industrias.

Las metas de estas comisiones pueden oscilar entre el deseo sincero de mejorar las comunicaciones hasta programas diseñados para modificar los patrones de comportamiento, mejorar el trabajo y la productividad. Independientemente de las metas, todos tienen algo en común: la necesidad esencial de que los representantes de los empleados y los directivos converjan para analizar juntos los problemas mutuos. La comisión de trabajadores y directivos es una de las claves para lograrlo.

Identificación de la Necesidad de una Comisión de Trabajadores y Directivos

Con demasiada frecuencia el único medio formal de comunicación entre los empleados y los directivos es el procedimiento de presentación de querellas contractuales y las negociaciones contractuales.

Esa línea de comunicación es estrictamente entre adversarios. Una atmósfera de “ganadores o perdedores” no es conducente a solucionar otros asuntos de mutua preocupación. El resultado es que el nivel gerencial superior suele encontrarse aislado de los problemas operacionales, los cuales pasan a convertirse en disputas laborales. Para las partes, los problemas ordinarios que no captan la atención finalmente llegan a la mesa de negociación en el momento de negociar el contrato.

En la negociación de contratos pueden cobrar notoriedad la necesidad de contar con una comisión de trabajadores y directivos en el lugar de trabajo. Además, con demasiada frecuencia, tras la negociación del contrato, se dejan de lado los problemas sin resolver. Se los deja degenerarse en querellas o cuestiones críticas que se harán evidentes en la siguiente ronda de negociaciones contractuales. De este modo, el ciclo divisivo se repite una vez más.

¿Cuáles son algunas indicaciones de la necesidad de contar con un medio mejorado de comunicación entre los trabajadores y los directivos?

1. Número inusualmente alto de querellas o querellas repetitivas en torno a las mismas cuestiones.
2. Falta de uso o uso indebido del procedimiento de presentación de querellas.
3. Escasos acuerdos de querellas en sus primeras etapas o número excesivo de casos de arbitraje.
4. Número más grande de demandas del “tipo relacional” durante las negociaciones contractuales.
5. Desconfianza que genera actitudes negativas en la mesa de negociación.
6. Una indicación de crisis económica en una empresa, es decir, cierre parcial del lugar de trabajo, baja productividad, calidad deficiente, incapacidad para competir.
7. Crisis comunicacional a todo nivel.

¿Por qué Considerar una Comisión de Trabajadores y Directivos?

La comisión de trabajadores y directivos no reemplaza al procedimiento de presentación de querellas ni las negociaciones contractuales, pero puede contribuir a aumentar la eficacia de ambos foros para la solución constructiva de disputas. Como tal, **la comisión de trabajadores y directivos puede convertirse en un factor importante para mejorar el clima de las relaciones laborales en las organizaciones.** Desde un punto de vista práctico, tanto los trabajadores como los directivos desean saber por qué deben cambiar una posición acusatoria por otra de cooperación mutua. En otras palabras “¿cuál es el beneficio para mi organización?”.

¿Cuál es el Beneficio para los Directivos?

1. Un foro para estudiar las condiciones comerciales, los problemas de calidad, el desarrollo de productos, los requisitos de los clientes y otros asuntos que demuestran la relación de la función de los empleados con el éxito o el fracaso de la empresa.
2. Una oportunidad para propiciar el diálogo sobre los problemas operacionales, la planificación y la programación así como otros asuntos que tienen una posible repercusión en los horarios de los trabajadores, la programación de las horas extraordinarias, los despidos, el retiro de productos del mercado, las transferencias temporales o las nuevas oportunidades laborales.
3. Un canal de comunicación abierto para que el nivel gerencial superior establezca una buena relación con la comisión sindical sin que los problemas cotidianos de las relaciones laborales y las querellas obstruyan la organización.
4. Una oportunidad para que la gerencia responda a sugerencias constructivas y querellas válidas, con lo cual demostrará al sindicato y a los empleados su interés sincero en el mejoramiento del lugar de trabajo.
5. Un medio de comunicación con los empleados por medio de sus dirigentes electos.

¿Cuál es el Beneficio para los Trabajadores?

1. Un canal de comunicación con la gerencia superior.
2. Una oportunidad de opinar sobre los problemas operacionales y los planes gerenciales que afectan los horarios de trabajo, las asignaciones de puestos de trabajo y las condiciones laborales de los empleados.
3. Una vía para expresar las querellas de los empleados, más allá del procedimiento normal de presentación de querellas.
4. Una oportunidad para resolver problemas menores antes de que se conviertan en querellas importantes.
5. El reconocimiento de los directivos del sindicato como una organización responsable con una función constructiva más allá de la simple tramitación de querellas.
6. Un medio para fortalecer las comunicaciones con los miembros.

Obtención del Acuerdo y el Compromiso de los Trabajadores y los Directivos

El primer paso para reducir a un mínimo el conflicto entre los trabajadores y los directivos durante la vigencia de un contrato es que ambas partes **reconozcan sus problemas mutuos y estén dispuestas a comprometerse según sea necesario para resolverlos**.

Los mediadores federales están en la posición única de poder asistir como expertos en la formación de comisiones de trabajadores y directivos. Si bien el mediador puede ayudar a las partes a establecer un mecanismo para ayudarlas a resolver sus problemas, los trabajadores y los directivos son los responsables finales de la resolución de sus problemas.

Sin lugar a dudas, el compromiso de las partes repercutirá considerablemente en la eficacia de cualquier comisión de trabajadores y directivos. La gerencia superior de la organización debe respaldar el concepto. Los funcionarios sindicales locales y los delegados gremiales deben lograr el respaldo y la comprensión de los miembros del sindicato.

Planificación para el Éxito

Las buenas intenciones deben ir acompañadas de planificación y organización adecuadas. En esta fase clave es cuando más se valora la experiencia y la orientación del mediador.

Una vez se logra el acuerdo y el compromiso para establecer una comisión de trabajadores y directivos, se hace necesaria una reunión con fines organizativos. Esta reunión requiere la participación de los encargados de tomar decisiones entre los directivos y los trabajadores, dado que, en esta sesión, se formularán y aprobarán la composición de la comisión de trabajadores y directivos y las pautas que se observarán.

Las pautas deben incluir declaraciones sobre:

1. el propósito y el compromiso de la comisión, que puede estar firmado por los dirigentes de ambas partes.
2. la estructura y el tamaño de la comisión.
3. un procedimiento para el momento oportuno, el tamaño y el intercambio de las agendas.
4. la hora, el lugar, la duración y la frecuencia de las reuniones.
5. el método para llevar y actualizar las actas de las reuniones.
6. otros asuntos singulares de su relación particular.
7. la asignación por ambas partes de representantes de alto nivel a cargos de miembros permanentes. Se dispondrá también la rotación de los miembros "representantes generales".

La dirección contará con un funcionario principal de operaciones, como el gerente del lugar de trabajo o el administrador del establecimiento y el gerente de Relaciones Laborales o Recursos Humanos como parte de su comisión permanente. Los miembros permanentes de la comisión sindical deben incluir al representante internacional o comercial, el presidente del sindicato local o el delegado gremial principal así como los miembros de la comisión sindical o los miembros principales del directorio ejecutivo. Se sugiere también la prohibición de suplentes o reemplazos en calidad de miembros permanentes de la comisión.

Por ejemplo, pueden escogerse miembros rotatorios, un supervisor y un delegado gremial del mismo departamento. Este método de rotación le brinda a cada grupo en el lugar de trabajo una oportunidad para la participación coordinada. Los miembros rotatorios “generales” también confieren credibilidad al abrir la puerta para los posibles escépticos.

Se deberá tomar una decisión sobre la presidencia permanente de la estructura. Habitualmente, el mediador preside las primeras reuniones. Una vez que las partes están avanzando fructuosamente, el mediador se retira.

La presidencia por lo general alterna entre ambas partes. El mediador continúa participando siempre que las partes deseen la asistencia de un tercero. El mediador estará disponible si las partes se enfrentan a un problema especial que requiere la asistencia de un tercero.

Es importante determinar el procedimiento para el intercambio, el momento oportuno y los elementos de cada agenda. Ambas partes se beneficiarán de someter y recibir temas para la agenda con varios días de antelación a la reunión. Se instará a las partes a no ser tan rígidas en cuanto a sus requisitos para las agendas de manera que se permita la introducción de un tema candente a último minuto, por consentimiento mutuo. Los asuntos urgentes deben ventilarse para mantener las tensiones al nivel más bajo posible. Los temas restantes se abordarán en una atmósfera más relajada. Cada miembro de la comisión, a su vez, debe contar con la oportunidad de expresar opiniones sobre cada tema.

Las reuniones deben programarse sistemáticamente para garantizar la continuidad. Inicialmente, la frecuencia debe ser una vez al mes durante dos horas. La frecuencia y la duración pueden ampliarse o reducirse de acuerdo con las necesidades de cada situación.

Se pueden establecer otras pautas generales, como los siguientes:

- ninguna de las partes puede exigir ni proponer ningún cambio al texto del acuerdo vigente.
- no se hablará sobre querellas activas. Esto no debe impedir el diálogo en torno a problemas graves que puedan, de manera incidental, ser parte de una querella activa.

Sugerencias para la Redacción de las Actas

Si bien el procedimiento de las reuniones de la comisión de trabajadores y directivos tiende a conducirse en una atmósfera informal, la necesidad de contar con algún registro escrito es importante. Las actas deben comunicar una impresión fuerte de credibilidad. Deben reflejar con precisión el diálogo para ser creíbles.

- Las actas pueden ser hechas por ambas partes. Ambas partes pueden combinar, corregir y aprobar las actas antes de la preparación final y distribución.
- Las actas deben registrar los “asuntos anteriores” que reflejan los puntos tratados satisfactoriamente así como los puntos que aún estén en estudio. Esto muestra una relación causa y efecto positiva que revela el valor de la comisión de trabajadores y directivos como una vía de presentación de querellas o sugerencias válidas. Esto no solo brinda respaldo a la participación de la comisión sindical sino que también coloca a los directivos en un marco positivo dado que están atentos a las sugerencias constructivas.
- Debe acordarse que las actas no se introducirán en ninguna audiencia de querellas ni de arbitraje. Esto es fundamental dado que el mantenimiento de un intercambio libre y desinhibido de opiniones es esencial para el éxito.
- Se deberá acordar un método para la distribución de las actas. Las actas pueden publicarse en una cartelera en el lugar de trabajo, presentarse en reuniones del personal o de empleados, en reuniones de los miembros sindicales y, posiblemente, enviarse por correo al hogar de los trabajadores. Representantes de ambas partes firmarán las actas.

Normas

Una vez que se establezca la comisión de trabajadores y directivos y se acuerden los puntos organizativos, el éxito de la comisión depende de las partes. Según la experiencia previa, los mediadores federales identificaron algunas de las normas que establecen el marco para el éxito.

Aconsejable

Mantener el diálogo centrado en la cuestión que se esté tratando.

Aconsejable

Evitar que el diálogo se vea obstaculizado por aspectos de personalidad.

Aconsejable

Celebrar todas las reuniones según lo programado. Cancele reuniones sólo en una emergencia. Asista puntualmente a las reuniones.

Aconsejable

Presentar la agenda con antelación para que la otra parte cuente con tiempo suficiente para investigar los problemas.

Aconsejable

En la presentación de la agenda identificar todos los puntos que se discutirán.

Aconsejable

Mantener un procedimiento acordado para la anotación y redacción de las actas, así como métodos de distribución.

Aconsejable

Llevar actas precisas sobre los temas tratados en reuniones anteriores que se “completaron” o “resolvieron” así como los puntos que aún permanezcan “abiertos”.

Aconsejable

Cerciorarse de explicar el concepto de comisión y que los empleados y supervisores lo comprendan.

Desaconsejable

Comenzar la primera reunión con temas sumamente difíciles. Acostúmbrese a esta técnica para la resolución de problemas en la que se abordan primero los problemas un tanto menores.

Desaconsejable

Dejar que las reuniones se conviertan en sesiones de reclamos.

Desaconsejable

Concentrarse en las generalidades. Indique específicamente el problema y sugiera una solución.

Desaconsejable

Prever que usted ya sabe la respuesta a una pregunta antes de que se trate. Formule preguntas para llegar a los hechos.

Desaconsejable

Tratar cualquier tema de la agenda como carente de importancia. Cada punto de la agenda merece la investigación y el análisis minuciosos.

Desaconsejable

Retardar la comunicación de las soluciones formuladas para problemas graves o el resultado de las cuestiones discutidas.

Desaconsejable

Comenzar tarde las reuniones programadas o extenderlas más allá del tiempo asignado. Esto con frecuencia llevó al fracaso.

Desaconsejable

Buscar resultados inmediatos.

Y recuerde que es importante que los problemas menos graves se analicen inicialmente para que todos se familiaricen con la operación de la comisión y el proceso de cooperación para solucionar problemas.

Problemas Inherentes a las Comisiones Conjuntas

La comisión de trabajadores y directivos no es una panacea. Requiere de personas sinceras que estén dispuestas a intentarlo. Los directivos pueden temer que la comisión de trabajadores y directivos invada su derecho gerencial. Los directivos reconocen que la participación en asuntos de la comisión puede requerir tiempo remunerado fuera de las horas de trabajo para los miembros sindicales que participan en la comisión y que requerirá el tiempo y la atención del personal del nivel gerencial superior.

Por otra parte, los representantes laborales son susceptibles a las implicaciones políticas de cómo los miembros podrían considerar su participación en las reuniones de la comisión de trabajadores y directivos. Los dirigentes gremiales no desean que se los acuse de ser demasiado amistoso con los directivos. Están poco interesados en consultar a los directivos a menos que puedan hacer una contribución importante al asunto. Tampoco quieren trato condescendiente de parte de los directivos.

La estrategia para la solución de problemas de la comisión de trabajadores y directivos no implica un cambio ni reducción de poder. Simplemente se trata de una mejor manera de comunicarse y ejercer la responsabilidad de liderazgo. Este enfoque puede tornar la relación entre los trabajadores y los directivos en una mutuamente beneficiosa.

Resumen

Los problemas económicos complejos de la actualidad requieren nuevos esfuerzos por parte de los trabajadores y los directivos para trabajar juntos en un espíritu de cooperación a fin de usar las destrezas y los recursos de la manera más productiva.

La introducción de tecnología en las regiones del mundo con costos más bajos, la necesidad creciente de materia prima costosa del exterior y la presión de los productores extranjeros sobre los abastecedores nacionales han tenido un profundo impacto en la economía estadounidense.

En el país, el cambio tecnológico rápido ha tenido un efecto de gran alcance en el lugar de trabajo estadounidense, con la generación de oportunidades nuevas, la modificación de la naturaleza de los puestos de trabajo y la transformación de los lugares de trabajo. Los cambios socioeducativos también están repercutiendo en los trabajadores y los directivos. El nivel educativo creciente, el ingreso de jóvenes, minorías y mujeres a la fuerza laboral y cuestiones del modo de vida de los trabajadores afectan a los directivos y los sindicatos por igual.

Muchos representantes de los directivos y los trabajadores reconocen que se necesitan estrategias nuevas para enfrentar los problemas mutuos con un espíritu de cooperación. Reconocen que la forma de operar comercialmente sin inmutarse a los cambios ya no es una estrategia viable para estos problemas. El consenso general es que se necesita más cooperación para:

1. incluir a los empleados en la solución de los problemas en el lugar de trabajo.
2. reducir el desperdicio de recursos debido al ausentismo, la rotación del personal, la falta de adiestramiento, los accidentes, la moral baja y la insatisfacción de los trabajadores.
3. utilizar más plenamente las aptitudes y el conocimiento de los empleados.
4. trabajar de manera más eficiente y competitiva para reducir los costos.

Las mejores ideas para perfeccionar la manera en que se hace un trabajo suelen provenir de las personas que hacen el trabajo. Todas las organizaciones se benefician de las ideas y las aptitudes de sus trabajadores, del mismo modo que la seguridad de los empleados depende del éxito y el crecimiento de la firma.

Los mediadores federales están comprometidos a ayudar a los directivos y a los trabajadores a cumplir con estas metas. Están preparados para orientar y asistir a la comunidad de trabajadores y directivos estadounidenses.

Formato Modelo de Estatutos de las Comisiones

Comisión Conjunta de Trabajadores y Directivos

Objeto

Investigar, estudiar y analizar las soluciones posibles a los problemas mutuos que afectan las relaciones entre los trabajadores y los directivos.

Representación

Sindicato

Cinco miembros: presidente, agente comercial, secretario-tesorero y dos delegados gremiales.

Empresa

Cinco miembros: representantes de la gerencia superior, jefe de departamento, dos representantes de las relaciones laborales y otro miembro de operaciones de los departamentos que se desempeñan en el marco del contrato sindical.

El gerente general de la empresa y el representante internacional del sindicato son miembros de oficio.

Los suplentes pueden escogerse por consentimiento mutuo pero se reconoce el requisito de la continuidad de los miembros. Los miembros de operaciones de la dirección y los dos representantes sindicales, más allá del presidente, el agente comercial y el secretario-tesorero, se rotarán cada 12 meses.

Presidencia

La responsabilidad de presidir las reuniones se rotará en cada reunión entre el sindicato y la dirección. Cada parte determinará si la asignación del presidente será permanente o se rotará entre los miembros.

Actas

Los temas se anotarán según se analicen. Todo procedimiento o recomendación que emane de estas reuniones se comunicará al grupo que corresponda, es decir, el Departamento de Operaciones, la Comisión Permanente Conjunta, la Comisión Negociadora, etc.

Los borradores de las actas serán mejorados por un representante designado de cada parte.

Fecha y Hora de las Reuniones

Las reuniones se celebrarán una vez al mes y se limitarán a dos horas. La agenda se presentará a ambas partes con 48 horas de antelación. En la primera reunión, se escogerán los días y horas específicas de las reuniones futuras. Se procurará por todos los medios respetar el horario, teniendo en cuenta que es necesaria cierta flexibilidad.

Los temas que no figuran en la agenda no se discutirán sino que se introducirán en la agenda del mes siguiente. La agenda incluirá una descripción breve de cada punto que se discutirá. Los temas urgentes pueden agregarse a la agenda por consentimiento mutuo.

Se alternará el análisis de los temas de la agenda y la parte que ocupa la presidencia ejercerá el derecho a establecer el primer tema.

Pautas Generales

Se reconoce que las recomendaciones que surjan de estas reuniones no son vinculantes.

1. No se tratarán querellas ni se negociará.
2. Pueden analizarse los temas que podrían generar querellas.
3. Toda persona que desee hacer uso de la palabra será reconocida por la presidencia previamente.
4. La presidencia reconocerá una moción de cualquiera de las partes para diferir un tema a fin de poder hacer un análisis adicional.
5. Cualquiera de las partes puede iniciar una solicitud de asistencia al Servicio Federal de Mediación y Conciliación.
6. Cada uno de los temas se analizará plenamente y se tomará una medida antes de proceder a otro tema. Los temas que requieran análisis adicional pueden diferirse. En los casos en que no se llegue a decisiones mutuamente satisfactorias, el tema se cancelará, se revertirá a su lugar correcto en la relación entre los trabajadores y los directivos, por ejemplo el procedimiento de presentación de querellas, negociaciones, etc.

Formato Modelo de Texto Contractual

Sección 2 Comisión Conjunta de Estudio

- 2.51** La Empresa y el Sindicato, con el deseo de propiciar comunicaciones cotidianas mejoradas, y lograr y mantener una relación de beneficio mutuo por medio del uso de un programa de comunicaciones continuo para mantener de manera efectiva relaciones estables entre los trabajadores y los directivos así como evitar controversias, establecen por el presente estos estatutos para una Comisión de estudio conjunta.
- 2.52** El propósito de la Comisión es tratar, analizar y estudiar problemas llevados a su atención por las partes del presente Acuerdo. La Comisión, por acuerdo mutuo, estará autorizada a formular recomendaciones en relación con estos problemas que se trataron, analizaron y estudiaron.
- 2.53** A fin de mantener un diálogo franco y abierto, la Comisión no estará autorizada a cambiar, borrar ni modificar ninguna de las condiciones del Acuerdo vigente entre la Empresa y el Sindicato, ni a resolver querellas que surjan del Acuerdo entre la Empresa y el Sindicato. Las conversaciones de la Comisión no se harán públicas, excepto por las recomendaciones que fueron acordadas mutuamente.

2.54 La Comisión estará compuesta por 10 miembros, cinco en representación del Sindicato y cinco en representación de la Empresa. La Comisión del Sindicato incluirá al presidente del sindicato local, el representante internacional o el agente comercial y los tres delegados gremiales. La Comisión Empresarial incluirá al gerente general, el gerente de relaciones laborales, el gerente de las instalaciones y a otros dos representantes de la dirección designados por la Empresa. Se puede invitar a un representante del Servicio Federal de Mediación y Conciliación a asistir y participar en las reuniones de la Comisión.

2.55 La presidencia de la Comisión rotará entre un representante designado por la Dirección y un representante designado por el Sindicato. El representante designado para la presidencia cumplirá un mandato que comenzará en el momento de la clausura de la reunión en la que se anunció la designación y continuará hasta finalizar la siguiente reunión.

Las reuniones se llevarán a cabo en los días designados por la presidencia durante la primera semana completa del calendario del mes. Sin embargo, pueden celebrarse reuniones interinas con el acuerdo mutuo de la Comisión.

Las reuniones se celebrarán en una instalación del lugar de trabajo a menos que se acuerde algo diferente.

Las reuniones comenzarán a la hora acordada por las partes.

La presidencia hará preparar la agenda para la reunión que se distribuirá a todos los miembros al menos dos días hábiles antes de la reunión.

Organización del FMCS

Los mediadores del FMCS prestan servicio en más de 60 oficinas locales en todos los Estados Unidos, administradas mediante 10 regiones geográficas. Para mayor información, comunicarse con la Oficina Nacional del FMCS o visitar www.fmcs.gov para ubicar la oficina local más cercana.

Oficina Nacional
Servicio Federal de Mediación y Conciliación
2100 K Street, NW
Washington, DC 20427
Teléfono: (202) 606-8100 Fax: (202) 606-4251
Sitio en la web: www.fmcs.gov

Notas