

El Papel de la Empresa en la Formación del Capital Humano del Siglo 21

**Nombre del autor:
Maritza Soto, Ph.D., GPHR, PHR, CCP, GRP
Universidad de Puerto Rico**

El Papel de la Empresa en la Formación del Capital Humano del Siglo 21

Hoy, tanto la forma que las empresas son dirigidas como sus practicas tienen determinados efectos y responsabilidades que van mucho mas allá que su circulo de actuación. Por lo tanto, es necesario establecer un dialogo sobre la empresa, poniendo en el centro del mismo su condición de ciudadano.

Dialogar sobre el papel que juega la empresa en la red de la que forma parte junto con instituciones publicas, instituciones civiles, entre otras, incluye sin duda la relación de poder entre las grandes corporaciones y las empresas multinacionales con respecto al mundo.

También hay que reflexionar sobre como se concreta en el día el papel histórico de la empresa como institución creadora de riqueza y motor de desarrollo social.

En este documento analizaremos el papel que juega el capital humano en el desarrollo de la globalización de los países en el Nuevo siglo que vivimos, el siglo 21.

El papel de la formación profesional

Se parte de que el conocimiento y la información son ahora el eje de la economía, por lo que interesa indagar sobre las políticas de formación que el estado ha puesto en práctica con objeto de dar a los jóvenes una formación al contexto y los tiempos y a las nuevas demandas de capital humano. El concepto de capital humano se entiende de manera amplia, como los conocimientos, las calificaciones, las competencias y todas las otras cualidades que posee un individuo y que tienen que ver con la actividad económica, como las características de personalidades y las actitudes que intervienen como condiciones de buen empeño.

Globalización y Conocimiento

Aunque la tendencia a la globalización es vieja, se puede decir que como concepto hace en los años ochenta a partir de la tercera revolución científica y tecnológica con objeto de caracterizar sus consecuencias a nivel de los países, de la división del trabajo y de la producción.

En este proceso de pueden resaltar alguno rasgos principales. En primer lugar, sobresale una tendencia entre los ámbitos económico, social, político y cultural. (Alba, C. 1997). En segundo lugar, la globalización es un fenómeno que se contradice en la medida que vemos una creciente diversificación y dolarización entre las actividades

Económicas y una fuerte inequidad en la distribución del ingreso. La globalización y la modernización se han desarrollado paralelamente a una concentración de producción, intercambios comerciales, toma de decisiones, progreso tecnológico y riqueza entre unos cuantos países y unos pocos cientos de empresas. Los grandes actores dominantes de la economía son las grandes corporaciones transnacionales.

En tercer lugar, ante el creciente deterioro de las condiciones generales de bienestar en el contexto de la globalización, la pobreza y la pobreza extrema han aumentado tanto en los países desarrollados como en desarrollo. Esta toca todos los grupos sociales en riesgo como los desempleados, los jóvenes, las mujeres, los trabajadores con poca o ninguna calificación y los emigrantes lo cual provoca fenómenos de exclusión muy graves.

Aunque la globalización ha significado la ampliación de la libre circulación de capital, mercancía e inversión en aquellos lugares donde se encuentran los mayores beneficios, la competitividad del capital humano se ha especializado aun más. El conocimiento se ha convertido en la material prima por excelencia no solo en una economía avanzada sino en todas las economías, mientras que los materiales para ser transformados, el trabajo y el capital, pierden importancia. Los factores tradicionales de producción, tierra, trabajo, y capital ya no son los motores de la economía sin el conocimiento es ahora el factor fundamental de la producción.

La localización de las industrias básicas y las nuevas tecnologías, tales como la biotecnología, telecomunicaciones, informática, nuevos materiales, microelectrónica, robots, etc. va a depender del futuro, de la capacidad intelectual para aprovecharlos y las personas calificadas serán la única ventaja competitiva que perdure, en la medida en la que los bienes fundamentales de una nación son la capacidad y las destrezas de sus ciudadanos (Toffler.1992; Drucker.1993; Thurow.1993)

En este contexto, la globalización económica, de cambio tecnológico y de transformaciones en la concepción del trabajo y la organización laboral, ¿cuales son los retos que enfrentan los sistemas educativos? ¿En que medida la

capacidad para aprender, para adaptarse, para responder a los cambios continuos, pueden ser aprendidos a través de la empresa? ¿Cual es el papel del conocimiento?

Gestión de Recursos Humanos y Estrategia

Partiendo del concepto gestión como la acción y efecto de gestionar, y entendiendo por gestionar la realización de diligencias encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial, y tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones podría decirse que la gestión de recursos humanos sería el “conjunto de las actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos.” De esta definición se desprende lo siguiente:

1. En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato, y los representantes del personal.
2. Para poner en funcionamiento a las personas de una organización necesitamos definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización.
3. Se necesitan métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos.
4. Para poder llevar a cabo todo esto se necesitan instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales.

La problemática en recursos humanos consiste en dar prioridad a los objetivos de la organización aunque también se consideran los del empleado. O sea, ¿cuando vamos a considerar la carrera profesional de un empleado sobre las necesidades de la organización? ¿Según que criterios vamos a gestionar los conflictos de intereses entre los individuos y la organización? Esta claro que en caso de oposición frontal, se dará generalmente prioridad a la organización.

Pero ¿sabremos explicar las razones al asalariado que ha salido perjudicado?
¿Mas aun, tenemos que darle alguna explicación?

La importancia de las competencias dentro de las empresas

Vivimos en una época donde es cada vez mas importante el conocimiento o el “know-how’ de la empresa y la industria, aunque resulte evidentemente necesario un adecuado conocimiento teórico para el desempeño eficiente en el puesto de trabajo.

Dichas técnicas se refieren a la forma de vida de las propias empresas y organizaciones que a pesar de que pudieran parecer diferentes debidos a las ramos de negocio existentes, se podría afirmar que dichas enseñanzas resultan imprescindibles en cualquier de ellas con independencia de su actividad. Nos referimos a la manera de trabajar en equipo, de resolver conflictos, de motivar al personal, de exponer los conocimientos adquiridos, de como dirigir y también de plasmar por escrito dichos planteamientos.

Estas características que se plantean son aquellas que se conocen como competencias; o sea, esas destrezas, conocimientos o comportamientos necesarios para poder ser exitosos en el desempeño de un puesto en una empresa u organización determinados. Estas son habilidades tan importantes que determinan no solo la permanencia o no del personal en las empresas y organizaciones, sino que incluso que le hacen plantearse a los candidatos si se integran o no a la organización.

Necesidad de gestionar el capital humano en las empresas y organizaciones

Cada vez se tiende mas a pensar que las personas han dejado de ser bienes perecederos para pasar a convertirse cada vez mas en bienes a desarrollar, en el que, además hay que invertir, aunque para muchas empresas les cueste y se planteen efectivamente cual es el retorno de la inversión.

Según estudios realizados por la consultora Watson Wyatt, una adecuada gestión del capital humano, puede repercutir en la empresa, es decir en valor para el accionista en un 26%. Vale la pena nombrar las cinco dimensiones de

recursos humanos que agrupan a 19 practicas de recursos humanos, tal y como demuestra dicho estudio realizado entre mas de 200 empresas europeas.

Recursos humanos: ¿un costo o un activo?

Las organizaciones dependen cada vez más de sus activos intangibles para mantener una ventaja competitiva. La investigación, las marcas, las relaciones con los clientes y capacidades como la flexibilidad y la cultura de la organización están reconocidas como fuentes de creación de valor. Pero gestionar estos bienes intangibles como activos cuando la contabilidad tradicional suele verlos como costes es todo un desafío.

En ningún caso esto resulta más evidente que cuando se trata de las personas. Hasta en medio de las crisis económicas más profundas, los directivos admiten que se encuentran inmersos en una “guerra por el talento”, pero estos no impiden que a menudo traten a sus empleados como costes generales que deben minimizarse. En cambio, los recursos humanos deberían gestionarse como un activo estratégico, y el rendimiento de la función de recursos humanos debería medirse en términos de su impacto estratégico.

Esto requiere una perspectiva muy diferente sobre lo que con la función de recursos humanos, y una nueva forma de ver el modo en que crea valor. Tanto los directivos de línea como los propios directivos de recursos humanos deben pensar en los recursos humanos no como una función, o conjunto de prácticas aisladas, sino más bien como una suerte de “arquitectura” que debe estructurarse y dirigirse con objeto de crear valor.

La arquitectura actual de la función de recursos humanos presenta varias características importantes que la diferencian del énfasis tradicional de esta función. Entre ellas, cabe mencionar las siguientes:

- La motivación, las competencias y la estructura de la función de recursos humanos se orientan en función de un análisis “de arriba abajo” de su aportación estratégica.

- La magnitud del valor estratégico de la función de recursos humanos depende de su aportación a los objetivos identificados por los directivos de línea utilizando un mapa de estrategia.
- La función de recursos humanos y los directivos de línea serán capaces de medir la aportación de la función de recursos a la rentabilidad de la empresa más allá de su impacto sobre el control de costes.

Toda organización debe identificar sus necesidades de personal a corto plazo (1 Año) y largo plazo (5 años), con lo cual el proceso de planificación se hace necesario. Se pueden planificar capacitación, lo cual permitirá alcanzar ventajas como: reducción de costos en las contrataciones, mejorar las bases de datos de personal contratado y de posibles contrataciones, mejorar la utilización del personal y empalmar los objetivos generales de la empresa con los de recursos humanos.

Existen varios factores que influyen en el plan de necesidades de recursos humanos, el más significativo es el plan estratégico de la firma, ya que a través de él se fijan los objetivos a largo plazo y estos objetivos marcan el número de empleados y las características que deberían tener. Otro factor que incide es el presupuesto, los recortes de presupuesto hacen que varíe el número o el tipo de empleados.

La globalización y los recursos humanos

Los recursos humanos de las empresas, también se globalizan. Es así como surge la figura de los “Expatriados”, aquellos ejecutivos dentro de una corporación, que debido a su labor exitosa, son enviados a sedes en otros países para poner allí en práctica su experiencia. En ocasiones sucede porque la sede tiene algún problema, o bien, porque los requerimientos corporativos de la empresa exigen que determinados puestos (generalmente el de la gerencia general o presidencia, y/o el de finanzas), pero también puede ser como aprendizaje del mercado local de la empresa extranjera. ¿En qué afecta la globalización a los Recursos Humanos? En varios aspectos:

- Las organizaciones trasladan sus empleados de un país a otro, de una región a otra
- Las prácticas de *job posting* (auto postulación) incitan a que los empleados se postulen para posiciones en otros países
- En una misma oficina puede coexistir empleados de diferente origen geográfico, racial, etc.
- Las actividades de capacitación se realizan por regiones o áreas geográficas, por lo cual los empleados viajan más
- Las empresas radican sus plantas dónde sea más conveniente. Por lo tanto, los productos pueden tener diferentes orígenes: motor fabricado en un país, chasis en otro, etc.
- La Intranet conecta a personas que no se conocen, aunque puedan pertenecer a la misma empresa.
- La Internet conecta a personas que no se conocen
- Intranet e Internet permiten conocer más fácilmente las nuevas y buenas prácticas
- Es sumamente sencillo comprar productos de otros países a través de Internet y otros medios. Esto permite un rápido acceso a información y nuevas modalidades de trabajo.

La importancia de las habilidades y las competencias dentro de las empresas

Asistimos a una época en la que cada vez más se demanda lo que se conoce como el “know how” de la empresa, es decir, aunque resulta evidentemente necesario un adecuado conocimiento teórico para el desempeño en el puesto de trabajo también resulta absolutamente necesario el conocimiento

de otras “habilidades” que las empresas u organizaciones demandan cada vez más en mayor medida.

Dichas técnicas se refieren a la forma de vida de las propias empresas / organizaciones, que a pesar de que pudieran parecer diferentes debido a las ramas e negocio existentes, se podría afirmar que dichas enseñanzas resultan imprescindibles en cualquier de ellas con independencia de su actividad.

Se trata de habilidades tan importantes que determinan no sólo la permanencia o no del personal en las empresas sino que incluso le hacen plantearse a los candidatos la posibilidad de integrarse a esa empresa o no. Así lo demuestran ya algunos estudios. Estudios identifican cuatro armas a la hora de atraer talento, como siguen:

LIDERAZGO

- El factor común de las empresas admiradas
- Prioridad en desarrollar líderes internamente
- Programas intensivos de detección y desarrollo del liderazgo
- Los mejores líderes no tienen una receta, sino un repertorio amplio de diferentes estilos de liderazgo, dependiendo de la situación
- Los líderes inspiran a sus colaboradores, proporcionando coaching y generando compromiso.

CULTURA

- Prioridades culturales comparación con las de iniciativa, orientación al cliente
- Prioridades de la compañía, cadena de mando

RETRIBUCIÓN

- La retribución emocional satisface necesidades emocionales de los trabajadores
- Retribución emocional es sentirse reconocido por la empresa y por toda la sociedad
- Tiene impacto emocional en el salario, la calidad de vida en el trabajo, el estilo de trabajo, la ayuda de la empresa para que sus empleados

construyan su futuro, el estilo de vida que la empresa promueve y los beneficios tangibles.

- Reconociendo la diversidad, los mejores sistemas retributivos ofrecen flexibilidad y opciones, en forma de menú de beneficios entre los empleados pueden elegir.

DESARROLLO

- Las mejores compañías para cursos de formación, aprendizaje, outdoor training
- Solamente los mejores fisioterapia

Aprender a emprender

La cultura del emprendedor interno hay que fomentarla y formarla. No se trata sólo de indicar dicha oportunidad en el contexto empresarial, sino visualizarla como el mayor logro organizativo interno, haciendo posible la mágica conjunción del directivo-emprendedor-empresario o el técnico emprendedor-empresario. La formación del emprendedor interno se denomina *emprendizaje*, término que designa el aprendizaje de las habilidades para ser un buen emprendedor dentro de la empresa, y tener la actitud de emprender como el mayor objetivo de un empleado especializado y de nivel directivo en la organización. Este *emprendizaje* consiste en valorar el conocimiento en una faceta de generación de empresa, es decir, dar un valor social de generación de empleo al conocimiento de la organización, propiciando la riqueza e nuevas oportunidades ocupacionales que se reinventan desde el paraguas organizativo de anteriores experiencias.

Esta nueva visión de la gestión empresarial como caldo del cultivo del *emprendizaje* nos lleva a plantear una nueva visión del capital humano interno de las compañías. La gestión de los recursos humanos adquiere un grado mayor de interés como generador de empleo a través de emprendedores internos. Las personas deben sentir la organización como un ecosistema propicio para poder generar sus afanes y recibir oportunidades de compartir sus esfuerzos personales con los intereses de la empresa.

Gestionar el capital humano en una organización orientada al emprendedor interno y favorecedora del *emprendizaje* implica saber gestionar estos cuatro niveles: ecosistema humano, talento, confianza y conocimiento. Una organización que genera nuevos proyectos internos invierte en mimar a sus personas como seres humanos, como talento, como personas de confianza y como agentes del conocimiento.

Debemos apostar por empresas que posibiliten gestionar el talento y la confianza de los empleados para producir conocimiento. El *emprendizaje* es un proceso de enorme valor pero de difícil evolución y debe primarse como fuente de riqueza social. Las organizaciones generarán más empleo en un futuro, en cuanto dispongan de capital humano emprendedor que ponga en marcha el conocimiento interno y la experiencia adquirida dentro de la empresa. Emprender es crear nueva riqueza social a través del empleo.

EL PAPEL DE LA EMPRESA PRIVADA

En la reflexión sobre el “Concepto y Evolución de la Cooperación Internacional para el desarrollo” sometida a la XIII Reunión de Directores de Cooperación Técnica Internacional, celebrada en Ciudad de México en junio de 1998, señalaba que se entendía como cooperación internacional aquella transferencia de recursos humanos, tecnológicos y financieros de un país a otro (o de una agencia o empresa a otra) a fin de facilitar el logro de objetivos de interés común. Tales objetivos pueden ser de orden económico, político social, cultural o de cualquier otra naturaleza”. En tal oportunidad indicamos que, aunque la cooperación entre individuos es tan antigua como la existencia misma de las personas, y que la cooperación entre Estados se ha practicado desde el nacimiento de la institución estatal, la cooperación internacional como elemento de la “asistencia oficial para el desarrollo” nace después de la segunda guerra mundial como instrumento de la política externa de las grandes potencias de la época. Su evolución refleja con cierto grado de retraso en el tiempo los cambios en la política exterior de los países que la proporcionan a los que, ahora, será

necesario agregar otros actores: entre ellos las empresas, particularmente las transnacionales.

En esta reflexión, se define el escenario internacional como uno caracterizado por los fenómenos de globalización; regionalización; liderazgo internacional más difuso; con nuevos tipos de conflictos; con un desarrollo acelerado de nuevas tecnologías y con una creciente debilidad de las instituciones públicas internacionales. Para efectos de la cooperación internacional ello se refleja en nuevas prioridades y condiciones en los programas tradicionales quienes, para usar sus recursos, privilegian a los países más pobres y a temas vinculados tanto con los derechos humanos de última generación, programas anti-drogas y recientemente -anti-terroristas-, así como con los de una economía abierta. También el nuevo contexto internacional ha permitido el surgimiento, con fuerza, de nuevos actores de la cooperación internacional. En este documento examinaremos el rol de la empresa privada, el fenómeno conocido como “responsabilidad social corporativa”.

La responsabilidad social de la empresa

Como señalado en el Magazine 9 de Catalunya Global, la empresa privada y los mecanismos de participación y cooperación con la emergencia de todo lo relativo a la solidaridad, a la ética en las relaciones, conceptos como la responsabilidad social, filantropía empresarial, entre otros, también empiezan a ser comunes en el lenguaje de la clase empresarial. Tradicionalmente, la empresa se debía únicamente a sus accionistas. Pero últimamente una organización responde a un amplio número de públicos: accionistas, clientes, trabajadores, administración, comunidades locales, la sociedad en general, proveedores, medios de comunicación, etc. Y es que las decisiones de las empresas cada vez tienen mayor profundidad, influencia y ámbito de incidencia en la vida cotidiana de miles y millones de personas. Y este hecho puede llegar a suponer un serio desafío a la legitimación social de sus acciones. En efecto, las acciones de las empresas son consecuencia de sus negocios.

Se puede empezar a entender el hecho de que las empresas hayan ganado legitimación social a partir de los últimos años. En efecto, ha empezado a involucrarse en nuevos temas como son los ambientales, calidad de vida, pobreza, educación, deporte, cultura. Estas nuevas orientaciones favorecen un paulatino cambio de la imagen pública de las empresas, hecho que implica promover sus valores, así como su visión y misión en la comunidad. Estos valores han de ser coherentes con sus propias culturas organizacionales de tal forma que generen una imagen de empresa creíble y consistente. Su relación con el entorno adopta una nueva perspectiva, mayores oportunidades y un rol más activo en la construcción de un determinado orden social.

Con estos objetivos en mente, las organizaciones empresariales empiezan a generar redes, alianzas y cooperación conjunta e incluirán a sus empleados en estas redes. Empiezan a ejercer más prácticas y acciones sistemáticas de su responsabilidad social hacia la comunidad y, conjuntamente, empiezan a obtener beneficios, tanto en sus rentabilidades como en los proyectos o causas sociales que deciden promover o apoyar. Efectivamente, no se puede olvidar, que el fin último de cualquier empresa es maximizar sus rendimientos.

Conclusión

Es innegable que las sociedades modernas están conscientes de que la nueva riqueza de las naciones es el conocimiento. Los tiempos en que la materia prima, la mano de obra barata y los incentivos contributivos eran los activos principales de las empresas ya paso.

Los líderes de las naciones están concientes de la importancia de contar con una sociedad educada y provista de competencias que añadan valor a las actividades mercantiles. Esta no es tarea fácil, ya que hay que establecer un balance entre la educación humanística, la formación de valores, la ética y el desarrollo de las competencias que permitan que las personas puedan ser empleadas.

Las empresas han sido, en muchos casos, motores para el desarrollo de la economía y de la sociedad. Empresas como Motorola son ejemplo de esto.

Motorola ha desarrollado una “universidad” donde se desarrolla a los empleados en las destrezas y competencias que son necesarias para la empresa pero que a su vez, son indispensables para la sobrevivencia en la era de la globalización. El planteamiento importante es que las empresas puedan convertirse en aliadas estratégicas con el Gobierno y las universidades para impactar con programas, servicios e investigación.

Este proceso podría tomar tiempo pero es posible. Hay que establecer alianzas con sectores de la sociedad para que todos los empleados tengan acceso de una manera u otra en la empresa al desarrollo clave.

Lo fundamental es que si queremos desarrollar una sociedad del conocimiento y tener empleados que representen un activo valioso para la empresa y la sociedad, es clave que la empresa privada se enfoque en trabajar de forma sistémica con el gobierno, con las comunidades y las instituciones académicas. Estas alianzas no solamente van a fortalecer el capital humano y nuestra base de conocimiento. Van a mejorar significativamente la muy necesitada calidad de vida a la que muchos aspiran.

BIBLIOGRAFÍA

Aes, Zoltan J. *The Role of the Corporation in the 21st Century: Public and Private Policies*. University of Baltimore and Max Plank Institute The Universal forum of cultures Barcelona 2004

Alicea Alles,Martha. *Análisis del Mercado Laboral*

http://www.marthaalles.com/notas-tec/análisis_mercado_laboral.htm

(11/23/04)

Aicea Alles, Martha. *La Globalización y los Recursos Humanos*

http://www.marthaalles.com/notas-tec/la_globalizacion.htm (11/23/04)

Buckles, Brian, Huselid,, Ulrich, Dave. *Recursos Humanos ¿un coste o un activo?* 23 de mayo de 2002

http://expansionyempleo.recoletos.es/edicioin/componentes/noticia/versimlmp_rimirEYE_comp/0,3... (11/17/04)

Caropaice Gil, Luis Manuel. *Cómo gerenciar el cambio organizacional*

<http://www.gestiopolis.com/canales/geremcial/artículos/18.cqco.htm>

(11/23/04)

Cuberiro, Juan Carlos. *Captar talento o desarrollarlo*

<http://expansionyempleo.com/edicion/noticia.0,2458,199999,00.html>

(11/23/04)

El Nuevo Día. Bolivia . *Aprovecha la inteligencia emocional de su trabajador* 14/04/2002

<http://eaelnuevodia.com/2002/04-abril/20abril/2002/ejecutivos/abril/eje020414.htm>

(11/23/04)

García de Tomas, José María. *Gestionar talento en el Real Madrid*

<http://www.expansionyempleo.com/edicion/noticia/0,2458,366534,00.html>

(11/23/04)

Investigaciones realizadas sobre estrategia de recursos humanos:

http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/no8/investRR_HH.htm (11/23/04)

Jacos, Julio Cesar. *Los Dirigentes del Siglo XXI ¿Empresarios místicos?*

<http://www.expansionyempleo.com/edicion/noticia/0;2458,505029,00.htm>

(11/23/04)

Lenzen, Gilbert. *The Role of Business & Society in the 21st Century in Europe & Globally*. European Academy of Business in Society Barcelona 2004

Martinez, Elisa. *Atrape ese talento*
<http://www.expansionyempleo.com/edicion/noticia/0,2458,553821,00.htm/>
(11/23/04)

Mora Fabiola, Schupnik, Walter. *La Globalización y los Recursos Humanos* <http://www.monografia.com/trabajos6/glore/glore.shtm/> (11/23/04)

Nicolás, Germán. *El Yoda de la empresa*
<http://www.expansionyempleo.com/edicion/noticia/0,2458,146747,00.html>
(11/23/04)

Piera, Gustavo. *La calidad personal en la empresa*
<http://www.expansionyempleo.com/edicion/noticia/0,2458,95117,00.html>
(11/23/04)

San Roman, Guillermo. *El conocimiento es uno de esos escasos bienes y se multiplican al compartirse* 10/99
http://www.laeconomia.com/articulos/EC_Detelle.asp?idNoticias=412
(11/17/04)

Wahed Quarzazi, Abdul. *El Capital Humano y la Globalización*
<http://laberinto.umaes/laba/art./lab9Abdul.htm>

Williams, Marta. *La Empresa Busca Líderes No Héroe*
<http://www.expansionyempleo.com/edicion/noticia/0,2458,202716/00.htm/>
(11/23/04)

Recinto de Rio Piedras
Urb. Quinta del Rio
Camino del Chalet A7
Bayamon, Puerto Rico 00961
Teléfonos: 787-740-0564 y 787-642-9442
Fax: 787-269-2822
Correo Electrónico: msotol@tld.net

