

Competitividad y relaciones laborales

LUCIA DA OLIVEIRA - CLAUDIO ITURRA
EMA MASSERA-SILVIA MORALES*

En este trabajo buscaremos discernir como aparece hoy el problema del cambio de las relaciones laborales (RRL) en Uruguay, las características de ese debate — su contenido y límites—, así como propondremos la necesidad de superar los términos en que se plantea, esbozando un estatuto diferente de las RRL, ubicándolas como elemento esencial de la competitividad en las condiciones de cambio de paradigma teño-productivo, con alto contenido integrador, ético y social.

La ineludible transformación económica que lleva a cabo el Uruguay —como la mayor parte de los países—, que supone la incorporación acelerada de nuevas tecnologías, nuevos materiales, nuevos instrumentos de trabajo, la transformación de procesos y organizaciones productivos, para acceder a mercados abiertos y altamente dinámicos — todo lo cual caracteriza el llamado cambio de paradigma—, afecta en forma directa la naturaleza y contenido de las relaciones laborales. Este cambio es el que ha llevado a la mesa de discusión el tema de las relaciones laborales. Se trata, pues, de un problema general, de alcance mundial, que se manifiesta con formas particulares en nuestro país.

En este contexto, una rápida mirada al debate actual sobre las relaciones laborales en Uruguay, permite distinguir diferentes posiciones:

-Por un lado, estaría la posición que privilegia la legislación como garantía de los

derechos de los trabajadores, análisis que llevan a cabo laboristas y sindicalistas. En virtud de la manutención de elementos de justicia social que han caracterizado al Uruguay moderno, este enfoque privilegia el imperio de la ley y de las prácticas históricamente vigentes de relaciones laborales, manteniéndolas al margen de la cambiante realidad. Por lo tanto, caracteriza a esta perspectiva la definición de las relaciones laborales desde la normativa y con finalidad social.

-Por otro lado, la posición que pretende someter la legislación a imperativos económicos, definidos éstos a partir de un modelo pre-establecido donde la reducción de costos, principalmente salariales, es considerada factor fundamental de competitividad. Análisis que realizan los responsables del poder político y dirigentes de gremios empresariales, para lo cual entienden que deben abolir la ley—o cambiar algunos aspectos de ella— y las prácticas tradicionales y/o realizar su modelo por la vía de los hechos. Es esta una perspectiva que, desde el poder político y empresarial busca adaptar las relaciones laborales a una finalidad económico-financiera.

Miembros del **PROGRAMA GIRASOL DE APOYO A LA TRANSFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD.**

Rasgos esenciales de las posiciones enfrentadas

Estas posiciones que aparecen divergiendo en tanto que defienden intereses contrapuestos, sin embargo convergen esencialmente en tanto que buscan esa defensa a través de una legislación genérica, fuera del terreno, actores y mecanismos de los procesos productivos específicos. En ambas, las RRLL y su normativa apuntan a la distribución *ex post* de una determinada renta y no a formas más justas de generarla y distribuirla. De esta forma, hacen de las RRLL un elemento externo, estático, pasivo, no dinamizador de la organización y del proceso productivo.

El fundamento de este rasgo esencial estriba en que ambas posiciones tienen un tronco común: derivan de la historia de las relaciones entre los actores que las sustentan, empresarios, sindicatos y gobierno, dentro de un modelo de desarrollo económico puesto en práctica en el Uruguay por varias décadas.

Derivan de tradiciones de hacer política y de hacer economía: búsqueda de las rentas en una economía cerrada y protegida, con disputa en torno al reparto de la riqueza, con un Estado armonizador de intereses, que además absorbía los costos de esta estrategia.

En tales condiciones, la organización productiva no era compelida a la búsqueda y desarrollo de la competitividad. La capacidad de innovación tecnológica y organizacional no ha sido desarrollada por los actores productivos ni las instituciones que los rodean.

El cambio económico, originado desde fuera del país y sus empresas, señala el agotamiento del modelo de economía cerrada y protegida y, por ende, de la organización productiva que la realizaba. Su superación exige esa capacidad innovativa que no hemos desarrollado.

Empresarios y sindicatos —pese a que señalan su intención de adaptarse al cambio—, mantienen invariadas en lo sustancial sus posturas anteriores, en tanto

que mantienen las RRLL y la normativa a su respecto separadas, abstraídas, alienadas de la organización productiva, adoptando la forma de:

- defensa de la productividad de costos sin estabilidad laboral, los empresarios
- defensa de la estabilidad laboral y mayor porción de la ganancia, los trabajadores organizados.

En esta reflexión, en diálogo crítico con las posiciones existentes, y haciendo pie en experiencias nuestras y estudios mucho más avanzados en otros países, queremos proponer otro enfoque: pensamos que el desarrollo pleno de las condiciones que plantea el nuevo paradigma tecno-productivo no se resuelve aplicando “remedios” exitosos quizás en otros contextos, ni apelando a “soluciones técnicas” como quien echa mano a una caja de herramientas. Exige combinar sinérgicamente elementos tecnológicos y organizacionales que apunten a la eficacia económico-técnica, la integración social y la gratificación ética individual, de forma que las relaciones laborales se tornan un elemento esencial de la construcción de las condiciones de competitividad. Con todo, pese a esa exigencia esencial, la plenitud competitiva no surge fácil ni espontáneamente y, es más, paradójicamente es resistida por los propios actores productivos que crecerían con ella, presos de posiciones funcionales a un modelo en extinción acelerada.

Este problema deriva de la supervivencia de la cultura tradicional en que las diferentes posiciones se han planteado como excluyentes y reactivas, en el horizonte de la confrontación regulada centrada en la repartición de la ganancia como único elemento condensador de la defensa de los respectivos intereses. En ese marco el empresariado aporta ahora sólo un cambio unilateral buscando hacer más favorable esa distribución sin cambios en el escenario productivo. Aún se está lejos de la concertación en que los sujetos

conservan y fortalecen su autonomía en la medida en que construyen las condiciones para cumplir dos finalidades complementarias: asegurar la supervivencia de la producción, dotándola de mayor competitividad, para generar una mayor ganancia, cuya repartición dará lugar a una negociación en que los actores a la vez que defienden sus intereses, defienden este nuevo escenario en el cual son los actores.

En la actuales condiciones se sigue teniendo como sola alternativa la aceptación o el rechazo de un mismo modelo de competitividad, que se está tornando aceleradamente limitado y socialmente excluyente. Al no plantearse el modelo como problema ineludible, abierto y ante la sociedad, se genera la relación biunívoca de tratar de imponerlo o de resistirlo. De ese modo, las relaciones laborales no tratan de lo que puede llegar a ser una creativa convergencia de intereses: se frustra su potencialidad competitiva y socialmente integradora. Se tornan, en cambio, en factor de atraso económico y conflicto social.

Superación de la antinomia: un nuevo estatuto de las relaciones laborales

Un enfoque diferente, como el que nos proponemos efectuar, se habilita entonces, a partir de una diferente consideración del estatuto de las RRL:

■ si en vez de estimarlas separadas, abstraídas, alienadas de la organización productiva, se las conceptualiza como el componente esencial, como el corazón de la organización productiva competitiva — en tanto que la calidad del trabajo y de su organización determinan la calidad de procesos y productos—, habrá que cambiar tanto el lugar, como la forma de su caracterización.

■ ese lugar ya no será el sistema político, sino el sistema productivo. Los actores, ya no serán los que el sistema político habilite, sino que los propios de la organización productiva, en su mundo, con sus valores, su lenguaje y conocimiento práctico/histórico

■ de esta forma, la normativa que se estime necesario elaborar, exige un diálogo con actores situados en su terreno y mirando la competitividad de la empresa, del sector y del país

El reto que estamos planteando se podría resumir en contrastar y conjugar tradiciones y desafíos, justicia y economía, para la búsqueda del más elevado modelo de desarrollo para Uruguay en las actuales condiciones.

La tarea necesaria y posible de construir una “competitividad uruguaya” supone incorporar en las organizaciones las tradiciones de justicia social y las exigencias y las potencialidades que abre el cambio de paradigma, de modo de elaborar y experimentar el más exigente y elevado camino. Es parte del problema que la respuesta a esta necesidad contemple los valores y objetivos presentes en la sociedad uruguaya, creando las condiciones productivas económicas que permitan avanzar en el sentido de ampliarlos y elevar su sentido. Esto podría constituirse en la base de un compromiso social sólido y dinámico, porque es construido creativamente a partir de lo que nos es propio.

Las posiciones que se confrontan en el debate sobre las RRL en Uruguay no van en el camino del desarrollo competitivo. Sin embargo, el contexto actual nos informa que está abierta la posibilidad para que los países y las empresas construyan sus propias ventajas, a partir de formas propias de organizar y desarrollar conocimiento.

Las mutaciones que el cambio de paradigma tecno-productivo ha inducido en los procesos, en los productos y en su consumo, alcanzan a todo el universo socio cultural conexo. Haciendo emerger la necesidad de alta calidad, diferenciación y oportunidad, así como nuevas formas de satisfacer esa necesidad, dando lugar a nuevas formas de competitividad. La competitividad no se circunscribe a una intervención sobre factores aislados ni a la reproducción de condiciones dadas, sino a

la capacidad de crear y articular nuevas situaciones.

Introduciendo en la discusión una forma diferente de encarar las condiciones de competitividad, nuestro enfoque considera las relaciones laborales como un ámbito privilegiado para la promoción de la innovación.

Algunos elementos característicos para la definición de estas relaciones laborales son:

- Ser un espacio participativo que se abre para la constitución de los actores en la elaboración y la promoción de cambios productivos

- Tener como objeto el trabajo y su productividad, entendidos estos en un sentido amplio de qué producir, cómo producir, cómo movilizar y reconocer las competencias de modo que sea la base de organizaciones dinámicas, con capacidades propias y sostenidas de innovación.

- Se construyen en torno a la creación de conocimientos. Esto es, los actores se constituyen en torno a la búsqueda de soluciones eficaces, oportunas para encarar un proceso productivo como problema del que tienen visiones surgidas de sus intereses, experiencias y estudios académicos. Tal como lo definen los estudios y experiencias de los países de desarrollo más dinámico, hay una "centralidad del conocimiento" en estas relaciones laborales.

Corolario: es posible concebir el cambio en la naturaleza y contenido del trabajo

Podemos concluir, como corolario, que en el actual contexto se abre la posibilidad de que emerja una nueva concepción del trabajo y de su productividad, de modo que el trabajo pase a ser fuente de generación y encuentro de ideas, experiencias y desarrollo de conocimientos, haciéndose fuente permanente de innovación.

La esencia de esta concepción es que el trabajo deja de ser definido como el resultado de un conjunto, previamente con-

cebido de operaciones a ser ejecutadas para definirse como una sucesión de acciones pertinentes frente a situaciones de trabajo cambiantes. Esto implica conocimiento y dominio del trabajo y de su entorno. Conocimiento que requiere relaciones que alimentan su renovación permanente.

Sin embargo, esta nueva concepción del trabajo no adviene de la necesidad natural del proceso productivo. Si bien el cambio en el paradigma técnico productivo es indicativo de que el trabajo taylorista se verifica incompetente como fuente de generación de la tensión necesaria para la construcción de respuestas rápidas, prevención y anticipación, así como en la búsqueda de ajuste de costos y de flexibilidad de la producción en términos de estoques, variabilidad del producto y variabilidad de los volúmenes de producción, esta redefinición del trabajo tiene que ser construida a partir de decisiones que la promueven y persiguen como objetivo. Su conformación requiere opciones y compromisos concertados entre los actores involucrados. Compromisos en torno a objetivos explícitos y transparentes. Eso supone relaciones laborales de nuevo tipo permeables a la cooperación de saberes.

En Uruguay ya existen experiencias en este sentido. Algunas de ellas son intervenciones originadas en acuerdos tripartitos de investigación entre sindicatos, empresas y Universidad de la República.

Aun en el contexto limitado en el tiempo y con las dificultades del entorno para el pleno desarrollo de relaciones laborales basadas en la cooperación e integración de conocimiento, se han podido verificar cinco resultados que apuntan a la potencialidad de estas experiencias:

- El carácter del compromiso generado entre la totalidad de los actores permite mejoras en la calidad de los procesos y productos, traducidos en la reducción de los plazos de producción, disminución de desperfectos y desperdicios.

- La cooperación se ha mostrado fundamental en el dominio de la tecnología

de producción y del producto, superando reiterados problemas de averías, desperfectos, paradas, etc.

■ La integración de los trabajadores de planta a nuevas actividades de planificación del trabajo, planeamiento de la producción, gestión de la calidad y del tiempo de trabajo permiten combinar la mejora del uso de los recursos/insumos y resultados con empleo, no implicando la reducción de puestos de trabajo o despidos.

■ La conflictividad laboral desaparece dando lugar a la búsqueda del entendimiento, sustentado en la transparencia de la información y toma de decisiones democráticas.

■ La elaboración de una metodología para la construcción de conocimientos relativos a los cambios en las organizaciones como base de las relaciones laborales. Este conocimiento se construye a partir de la identificación y definición de problemas y para la solución de problemas, con la participación de todas las categorías laborales.

Estas relaciones laborales permitirían poner en la base el elemento potencialmente más dinámico: la inteligencia, la creatividad y la voluntad individual y colectiva, para la construcción de sistemas de trabajo del más alto desempeño, porque queridos y creados a la medida del Uruguay y sus empresas en la actual coyuntura histórica de transformaciones.

El punto en que se encuentra hoy el debate sobre relaciones laborales no permite incluir esta solución. No obstante creemos que ella debe ser expuesta y a ella está dedicada esta ponencia.

Análisis de las RRLL desde la normativa con finalidad social

El enfoque de las relaciones laborales que hemos calificado como desde la normativa y con finalidad social, se ve expresado fundamentalmente por juristas y dirigentes sindicales. También está presente en la consideración del tema de las rela-

ciones laborales por parte del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y de algunos legisladores.

Algunos planteos comunes a los actores que expresan esta perspectiva son:

- a) la consideración de la protección del trabajador y de los principios éticos de justicia y solidaridad social como fundamentos de la doctrina del Derecho del Trabajo
- b) la necesidad de establecer condiciones adecuadas de negociación, en particular de establecer la obligatoriedad de negociar
- c) la necesidad de llegar a acuerdos consensuados
- d) la omisión o la ausencia de una elaboración concreta sobre el trabajo y su productividad como parte de las relaciones laborales, por subsistir la concepción de que la organización productiva "natural" es la existente. Esta omisión lleva implícita la continuidad de las RRLL anteriores, en las que las definiciones sobre la organización y el trabajo son potestad natural y excluyente del empresario.

Los cuatro elementos señalados guardan una lógica común, que justifica la denominación que hemos dado a esta posición, de análisis de las relaciones laborales desde la normativa y con finalidad social.

El último elemento se expresa, según el caso, por la ausencia de su consideración como parte de las relaciones laborales, por la presencia de consideraciones sobre los cambios en la economía pero sólo como parte de un contexto externo y dado, que determina las relaciones laborales, o como rechazo a su inclusión en las relaciones laborales, por considerarlo ajeno y contradictorio con la doctrina y su filosofía.

En diálogo con esta posición, queremos trabajar a partir de la importancia que le otorga a los principios éticos de justicia y solidaridad social.

Creemos que en el caso específico de nuestro país, Uruguay, en las actuales

condiciones de cambio profundo, general y acelerado no sólo es pertinente la realización de esos principios, sino que incluso es indispensable para la realización de un proyecto económico exitoso.

Ese componente ético es un rasgo fundamental de la alta integración social uruguaya, así como del desarrollo cultural de su población, por lo que se puede tornar como elemento ineludible para construir una competitividad basada en la creación de redes de conocimiento tanto al interior de las empresas como en su entorno.

De esta forma, este rasgo de la historia uruguaya crea condiciones para combinar el sentido ético con las nuevas perspectivas económicas, en la medida que se superen las limitaciones de la tradicional consideración de las relaciones laborales y de la competitividad.

Señala un desafío, algo nuevo, creativo, que no está considerado por esta posición de cómo integrar justicia y economía, en este preciso momento, en Uruguay. Cómo ser más justos porque más productivos. Cómo incorporar estos valores al trabajo y a su productividad. Constituye una revolución ética, porque incorpora a la cultura y a las prácticas sociales algo que hasta el momento estaba fuera del mundo del trabajo, en la esfera "política". Aspiración a la justicia que adviene del poder humano sobre la producción, las cosas y las instituciones y no apenas como distribución de bienes. De lo contrario, es inoperante para cambiar de base los aspectos más negativos, parasitarios, "pequeñitos", de nuestra tradición productiva y cultural.

Análisis desde el poder político con finalidad económico-financiera

El actor de este enfoque de las relaciones laborales en Uruguay es el bloque gobierno-gremios empresariales.

Así como las posturas normativas deducen las relaciones laborales de las normas formales que las pautan, esta posición las deduce del cambio económico

que busca producir, centrado en la apertura comercial — "las exigencias del mercado".

La apertura comercial, el estímulo a las exportaciones y a la importación de bienes, el equilibrio fiscal y la reforma del Estado son los principales elementos de la política estatal a partir de la década de 1970. En particular, la reforma del Estado tiene como uno de sus centros aumentar la eficiencia, vía racionalización y disminución de costos, de las empresas públicas que producen insumos básicos para la producción — telecomunicaciones, energía, agua.

La reducción de costos salariales, directos e indirectos y la flexibilización de las normas laborales son consideradas estratégicas y base de la competitividad y del ingreso de inversiones en el Uruguay de la apertura. Se pretende con ello compensar la pérdida de competitividad de los productos nacionales. Es común en la propaganda oficial y en la del Ministro de Economía y en la del titular de Planeamiento, la referencia a que tal empresa o tal ente estatal ha mejorado su competitividad porque produce más con menos personal.

Dentro de esta concepción, las relaciones laborales consisten en la aceptación de este ajuste por parte de los trabajadores y los sindicatos, o en la negociación, cuando esta es posible, de las consecuencias sobre el salario y el empleo. La reducción de costos salariales y la flexibilización de las normas laborales son consideradas un dato de la realidad y son parte sustantiva del que se considera sin mayor discusión como el único modelo de desarrollo posible. No se verifican referencias al desarrollo de conocimientos en la empresa como cuestión estratégica para el establecimiento de las mejores condiciones concretas de competitividad. La ausencia de una política de Estado en este sentido es extremadamente significativa.

A nivel de empresa, esta política ha generado dos tipos de respuestas: Unas empresas han cerrado o se han reducido — pasando parcial o totalmente a ser importadoras de los bienes antes producidos—,

siendo este doble fenómeno responsable principal de la disminución del empleo. Otras empresas han invertido y transformado su base técnico-organizativa. Estas empresas exhiben desempeños de incremento del valor agregado en contraposición a los índices de empleo y de las horas trabajadas. En este sentido se busca viabilizar en Uruguay la llamada productividad del empleo, parte sustantiva del modelo que se percibe como tendencialmente dominante en el mundo.

Las empresas que han buscado sobrevivir y crecer, citadas en segundo lugar, se han orientado a responder a las exigencias de calidad, de una gestión rápida de los problemas de producción, oportunidad, etc., lo que se traduce en nuevas formas de organización y gestión del trabajo, objetivando una mayor coordinación entre los procesos. La noción de puesto de trabajo es ampliada o sustituida por otras formas de organización — trabajo en equipo, polivalencia, trabajo por metas—, produciendo el llamado enriquecimiento de tareas.

Desde el propio proceso productivo surge la exigencia de que el trabajo deje de ser objeto de prescripción detallada para enmarcarse en normas de procedimientos más elásticas y su control pasa a estar vinculado a los resultados, pero permanece conceptualizado como resultado de una serie de operaciones previamente definidas, que pretende anticiparse a la acción, ajena a las variaciones de las situaciones de trabajo.

En ese sentido, tanto en Uruguay como en el exterior, se verifica el atavismo de estandarizar en procedimientos los nuevos contenidos del trabajo, traducidos en nuevos requerimientos también prescritos. Esta tendencia inhibe el desarrollo del potencial productivo que encierra la liberación del trabajo de los límites de la prescripción para alcanzar el estatuto de una acción elaborada y creativa. Potencialidad que se puede verificar en algunas experiencias donde el trabajo ha asumido nuevas connotaciones aunque parciales.

En este contexto, la flexibilidad del puesto de trabajo —junto a la automatización de procesos sustitutivos de mano de obra— se torna un instrumento fundamental de estas estrategias cuyo objetivo es incrementar la productividad del empleo y no la productividad del trabajo (competitividad). Las empresas pasan a plantearse como objetivo la reducción de personal como vía de incrementar el valor agregado por unidad de producto y a nivel global.

Aparecen nuevas formas de contrato de empleo: los contratos unipersonales, la tercerización de la contratación de mano de obra, la polivalencia que suma funciones, antes separadas, en un mismo trabajador, el uso discrecional de la fuerza de trabajo (indefinición del trabajo y libre disponibilidad, por parte del empleador), la ampliación del contrato temporario o a término sin derecho a seguro de paro, la flexibilidad horaria, los llamados incentivos por productividad o la participación en los resultados por desempeño, cláusulas sobre negociación de empleo y capacitación.

La orientación predominante ha sustentado una competencia perversa corolario de la economía y la precarización del empleo

El empleo, o mejor la falta de empleo, pasa a ser objeto de debate, pero despegado de sus orígenes y también objeto de justificación de políticas aun más restrictivas al empleo y a su calidad.

Investigaciones realizadas en Uruguay han puesto de manifiesto la dificultad de efectivamente bajar los costos unitarios y realizar los plazos y la variabilidad de la producción. Particularmente se hace difícil producir calidad, especificidad del producto y cumplimiento de plazos. Todas esas exigencias, impuestas externamente al trabajador, sin una elaboración de las formas y condiciones de trabajo, no permiten llevar adelante el pretendido involucramiento cognitivo y afectivo de los trabajadores. Son percibidas como una arbitrariedad, producen elevada conflictividad, ajenidad en relación al trabajo y

desprofesionalización. El único "involucramiento" es externo, a cambio de un salario. De ese modo, ni el trabajador ni la empresa alcanzan un verdadero dominio sobre la producción.

En ese sentido, esta respuesta puede clasificarse como la que más radicalmente se opone a las necesidades de hacer entrar las relaciones laborales como elemento de la construcción de la competitividad. La conflictividad o la indiferencia como actitud de sobrevivencia por parte de los sindicatos y trabajadores, donde el objetivo central es mantener la fuente de trabajo es la contracara de esta propuesta. Los elementos antes descriptos contienen en sí mismos una gran contradicción entre los objetivos de involucramiento de los trabajadores manifestados por las empresas y las condiciones por ellas creadas para llevar a cabo este propósito.

En este universo las relaciones laborales no se plantean como lugar de elaboración de los cambios, sino apenas, como lugar de reconocimiento o no de estos cambios. Los trabajadores y los sindicatos, cuando es posible, son obligados a negociar el empleo, así redefinido, y el salario.

En los niveles macro y micro económicos esta tendencia, que se pretende sea la única posible, se plantea como soporte a las estrategias de ajuste o de economía de empleo.

Es el predominio de estas estrategias que impulsan a que éste modelo sea reconocido como el único modelo de cambio.

Este es el modelo que sirve de parámetro para el "cambio". Los que insistimos en discutir alternativas desde el enfoque que propone cambiar el sentido del trabajo como forma de plantear el desarrollo de una nueva forma de la productividad, y por qué no, un nuevo modelo de crecimiento económico, somos colocados como fuera de la realidad.

En resumen: El problema de las relaciones laborales como elemento sustantivo de un modelo de desarrollo competitivo del Uruguay, no está planteado. En cambio sí lo está en términos que llevan a una confrontación perpetua, condenada, en el mejor de los casos, a un empate inestable. En estas condiciones, los actores no se pueden constituir para los cambios encarados con perspectiva competitiva. Existen sí síntomas incipientes, en experiencias realizadas por algunas empresas, sindicatos y unidades académicas, que van en el sentido renovador que en otras latitudes ya es menos infrecuente. Ese es el sentido que se busca impulsar con debates como este. Se trata de un punto de partida. Sin llegada conocida, pero con algunos elementos que deben orientarlo. ♦

Resumen

El trabajo busca discernir la forma cómo aparece hoy el problema del cambio de las RRL en Uruguay, así como proponer la necesidad de superar los términos en que se plantea, esbozando un estatuto diferente de las RRL, ubicándolas como elemento esencial de la competitividad en las condiciones de cambio del paradigma tecnoproductivo, con alto contenido integrador, ético y social.

En ese sentido, se alude a experiencias realizadas en Uruguay por algunas empresas, sindicatos y unidades académicas, que van en un sentido renovador. ♦

PROGRAMA GIRASOL-Brandzen 1956 / Ap.201 Montevideo - Uruguay

Teléfono: 402 06 12 - Fax: 402 02 31 - Correo electrónico: postmaster@unisin.edu.uy