

Buenos Aires | 13-16 de agosto de 2003

6^o

**Congreso
Nacional
de Estudios
del Trabajo**

**Los trabajadores
y el trabajo en la crisis**

6° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo

13 al 16 de agosto de 2003

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Buenos Aires

**LA RELACIÓN EDUCACIÓN / TRABAJO OBSERVADA A TRAVÉS DE DOS
DISPOSITIVOS DE FORMACIÓN PROFESIONAL EN EMPRESAS**

Ariel SEVILLA.
(ariel-sevilla@wanadoo.fr)

Laboratoire Printemps
(professions – institutions – Temporalités)
CNRS n°8085

Université de Versailles
Saint Quentin en Yvelines
(UVSQ)

47, Bd Vauban 78047,
Guyancourt, Francia.

LA RELACIÓN EDUCACIÓN / TRABAJO OBSERVADA A TRAVÉS DE DOS DISPOSITIVOS DE FORMACIÓN PROFESIONAL EN EMPRESAS

Ariel Sevilla

Introducción

El ejercicio de reflexión en torno a la formación que propongo aquí se apoya sobre la investigación que realicé en empresas francesas –una dedicada a la construcción de automóviles y la otra a las telecomunicaciones–, sobre los usos de la formación profesional (FP). En este caso, la investigación comprende el uso de la FP sobre poblaciones recientemente integradas a estas empresas. Se trata de ingenieros y técnicos en la firma automotriz y de empleados de comercio en la telefónica.

La mayoría de los asalariados de la firma automotriz¹ se desempeña en un establecimiento de gran dimensión, ubicado en la corona sudoeste de París, dedicado a la R&D. Allí trabajan unos 7800 expertos y especialistas “internos” de todas las disciplinas y unos 2200 bajo relación de trabajo temporario y/o pertenecientes a firmas proveedoras, todos ellos consagrados a la concepción y al desarrollo de vehículos. Por esta razón, la estructura del empleo se encuentra sensiblemente “*estirada hacia arriba*”: el 90% de los empleos están actualmente ocupados por técnicos (47%) y por ingenieros y ejecutivos (43%)². Solo 10% de los empleos son ocupados por obreros y empleados.

El caso de la firma dedicada a las telecomunicaciones tiene características muy distintas, que van más allá de la evidente pertenencia sectorial. En este caso la investigación es realizada en tres locales de venta (“*boutiques*”, en la jerga interna) que la firma explota en el oeste de la corona de París. Al igual que en todas las “*boutiques*” de la empresa, allí se comercializan básicamente tres tipos de productos de telecomunicaciones: 1/ líneas

¹ La firma cuenta en la actualidad con 45000 asalariados en Francia.

² Esta es una de las principales razones que explican la elevada tasa de acceso de los asalariados de este establecimiento a los cursos de formación. A ello se le debe sumar el efecto “tamaño de establecimiento” y el “sector productivo” de la firma, que explican de modo complementario el uso de la formación en la empresa (Bentabet et alii, 2001).

telefónicas fijas de la red de particulares y en menor medida de profesionales, 2/ telefonía celular y 3/ Internet.

La estructura del empleo del sector de la firma donde se realizó el estudio (comercial) está representada por la categoría de ‘empleados’. Se trata de jóvenes que poseen un nivel de estudios equivalente a un bachillerato con orientación técnico-comercial, aunque no es raro encontrar técnicos en telecomunicación.

El tipo de empleo manifiesta además peculiaridades que son resultado de las transformaciones de su estatuto a partir de 1997, año en el que la empresa es privatizada. El empleo pasa a adquirir las características de un archipiélago donde cohabitan empleos sujetos al estatuto de funcionario público, contratos de duración indeterminada y determinada, contratos de personal temporario (por períodos de dos meses) a los que habría que añadir los empleos “*asistidos*” (es decir subsidiados) como los contratos llamados de “*calificación*” o de “*aprendizaje*”.

Si bajo la regulación estatal el eje de las actividades era el desarrollo tecnológico y la innovación, la privatización hace pasar la dimensión comercial al primer plano: el mercado de telecomunicaciones comienza progresivamente a “abrirse” a la competencia. En ese contexto particular, adquirir partes de mercado se transforma en una condición de existencia para la empresa y la comercialización de productos pasa a jugar un rol determinante en una situación de mercado relativamente más “abierto” que en el pasado.

Dos preguntas pretenden profundizar el conocimiento sobre las situaciones de trabajo en las que se intenta intervenir por medio de la formación y sobre los usos que de ella hacen las empresas mencionadas. ¿Qué es formar un asalariado? y luego, ¿qué es un asalariado formado? A estas preguntas intentaré responder por medio del análisis comparado de los usos de la formación en estas firmas.

A diferencia de la empresa de telecomunicaciones, donde el servicio de formación no está especializado, organizado en estructura específica, la constructora de automóviles posee una unidad de formación central muy activa³. La intención es mostrar cómo, en las empresas examinadas, un servicio de formación “invisible” –e incluso la ausencia de definidas políticas de formación–, no es sinónimo de una ausencia de prácticas de formación. Y, al contrario, como la aplicación de políticas de formación profesional precisas, desde un servicio central y especializado, no quiere decir necesariamente que los asalariados se formen “para el trabajo”;

³ Llamado “*service de développement des compétences et de formation*”, esta unidad centraliza las actividades de formación para todo el establecimiento.

no implica como se lo cree corrientemente, una adaptación directa del asalariado a su puesto de trabajo.

Con el apoyo de observaciones empíricas prolongadas⁴, se produjo una monografía sobre cada empresa. Su comparación nos indica que en realidad es necesario introducir otras interpretaciones, que eventualmente atemperen y complejicen una versión puramente economicista de los usos y de los determinantes de la FP, sin caer por ello en los problemas asociados a los procesos cognitivos que plantea todo proceso de aprendizaje. La búsqueda de una adecuación rápida a un puesto de trabajo no es suficiente como interpretación del uso que la empresa hace de la formación. El objetivo es interpelar la relación entre la formación y el trabajo a través del análisis de prácticas, de situaciones empíricas, que abarcan experiencias de formación y de trabajo.

Para alcanzar este objetivo considero necesario poner en relación –y en el contexto francés–, las características empíricas de las prácticas de formación con los objetivos y los efectos que esas prácticas pretenden alcanzar y provocar. Estos aspectos se revelaron fundamentales en el trabajo de campo respecto de las prácticas de formación en empresa.

El problema será abordado en tres etapas. Formar a un asalariado tanto como establecer qué es un asalariado formado requiere, primero, poner atención al contexto en el que se inscriben las relaciones sociales que producen la FP de los asalariados. El sistema de formación establece, con anterioridad al acceso de una persona a un curso o a una acción de formación, determinadas relaciones que aparecen como dadas. Son sin dudas el producto de una historia. Sin hacer aquí la historia del sistema considero por el contrario necesario explicitar brevemente sus características para poder comprender el modelo francés de FPC.

Más cercana a las prácticas de FP, la empresa es un actor decisivo en ese sistema. A ese nivel la FP se encuentra bajo el control de la dirección. Sin embargo, instancias “consultivas” intentan proporcionar también un componente consensual a las decisiones.

Formar un asalariado depende esencialmente de las prácticas de formación que las firmas ponen a disposición de los asalariados. Por ello, en la segunda etapa de este trabajo se someterán a comparación los recursos que las firmas acuerdan a estas actividades y los modos y modelos de formación que practican. Por medio de esta comparación, la dimensión que se quiere tratar es *cómo* son las prácticas de FP

⁴ Observación participante y participación observante: se realizaron actividades de observación en cursos de formación de ambas firmas y se participó de las actividades comerciales de tres agencias o “boutiques” de ventas.

En la última etapa, los objetos de la comparación serán los objetivos y los efectos que las direcciones de las empresas pretenden provocar al hacer uso de esas prácticas. Aquí, el razonamiento principal del análisis será *por qué* las firmas ponen en práctica determinadas acciones de FP.

* *

I/ Un sistema de formación “a la francesa”⁵: la formación profesional continua (FPC)

El sistema de FP francés, desde el punto de vista de la historia “corta”⁶, es el resultado directo de las huelgas de estudiantes en mayo 1968 y del conflicto social posterior que poco después se extiende al mundo del trabajo; de las negociaciones iniciadas a raíz de esos conflictos entre organizaciones patronales y sindicales en 1969, de los acuerdos que incluyeron la FP en 1970, y de la ley sobre la “FP continua en el marco de la educación permanente” que sanciona el poder legislativo en 1971, retomando esos mismos acuerdos previos. En realidad la construcción histórica de la legislación sobre FP se produce progresivamente a partir de 1966. Ese es también el momento en el que se decide jurídicamente, romper el lazo –nunca fuerte– que desde 1940 se establecía entre la formación y la promoción social. Desde entonces, la formación estará estrechamente ligada a la esfera productiva y tomará distancia cada vez más de lo social y de lo cultural⁷. Esto permitió asociar primero la formación al tratamiento de problemas de empleo que comienzan a aparecer hacia fines de la década del 60, y más tarde a la adaptación de los asalariados a la evolución del empleo bajo la justificación de la introducción de nuevas tecnologías.

Hoy en día, la ley de FP fija pautas a las empresas cuando acuden a la FP. Estas normas deben ser explicitadas para comprender las causas de una actividad de formación prolífica.

⁵ El sistema es bastante singular, fuera de Francia, Australia (durante un periodo) y también de Québec (ciudad que recientemente integra esta metodología de control de la inversión en formación), ningún otro país puso en práctica experiencias de esta naturaleza.

⁶ No es este el lugar para hacer la historia « larga » del sistema de formación profesional continua francés. Para una lectura detallada de dicha historia, consultar los siguientes trabajos: DAVID Marcel, 1956, « séance inaugurale », *Actes du colloque international : la formation ouvrière, 1955*, Dalloz ; DAVID Marcel, 1976, *L'individuel et le collectif dans la formation de travailleurs. Approche historique (1944 – 1968)*, Económica. ; DUBAR C. et GADEA CH. (éditeurs), (1999), *La promotion sociale en France*, Presses Universitaires du Septentrion ; TANGUY Lucie, avril 2001, « Les promoteurs de la formation en entreprise (1945-1971) », *Travail et Emploi*, n°86.

Entre los puntos esenciales que deben ser puestos en evidencia se encuentran el origen de los fondos que financian la FP y las formas de regulación de la FP al interior de las empresas.

a.- La obligación financiera de las empresas en materia de FP

“La innovación esencial de la ley de 1971, es la obligación, para los empleadores, a participar en el financiamiento de la FPC”⁸ (DUBAR, 1984). Esto significa, no una obligación de formar, sino de colaborar con el esfuerzo financiero de la FP. Los montos de esa participación financiera guardan relación con la masa salarial de la firma: así, las empresas deben dedicar 1,5% de la masa salarial a actividades de FP.

Sin embargo, tanto el sector privado como el público están obligados, en la medida en que son empleadores, a financiar la FP. Así, el gasto total (público y privado) en FP en 1998, ascendió a 141 mil millones de francos.

Las cifras que siguen indican la importancia de la masa financiera declarada por las empresas. A esas cifras debe agregársele 11 mil millones de francos con los que las firmas financian –por partes casi iguales– contratos de calificación y de aprendizaje.

Masa financiera anual, evolución 1995-2000

Años	1995	1996	1997	<u>1998</u>	1999	2000
Gasto en miles de millones de francos	44,58	45,47	44,05	<u>45,27</u>	46,47	47,4

Fuente: DARES MES, 2001

Según estas cifras, el sector privado colabora con el 40% del gasto en FP.

Paralelamente a la obligación que las empresas mantienen con el estado, este último dedicó, en 1998⁹, el 1,67% del PBI a la FP. El Estado central, las regiones y las colectividades territoriales consideradas en conjunto sumaron ese año 82,8 mil millones de francos aportados a la FP, lo que muestra que 59% del financiamiento de la FP tiene este origen.

Esta forma de recaudar los fondos específicos parece garantizar un intenso dinamismo a la producción de acciones de formación tanto públicas como privadas. Es posible inferir que existe una división del trabajo donde el Estado financiaría de modo predominante las

⁷ El punto culminante de esta ruptura es la inscripción, en 1973, del libro IX sobre la FPC en el código de trabajo. Por esta operación, la FP pasa a ser un elemento del derecho del trabajo alejando la FP de los ideales de otras corrientes de pensamiento como la educación permanente.

⁸ La traducción es propia.

⁹ Se toma el año 1998 como referencia pues, en función de los datos de los que disponemos, nos permite comparar el gasto privado y el gasto público en FP.

formaciones de acceso al empleo (o de desocupados), las reconversiones, y la formación de los detentores de empleos “amenazados”. Las empresas, por su parte, se ocuparían principalmente de las formaciones de adaptación y de precontratación (contratos de aprendizaje y de calificación).

b.- La obligación de las empresas en materia de consulta sobre la FP

La otra característica de importancia de la ley de 1971, es la instauración de una “regulación conjunta” (MERLE et LICHTENBERGER, 2001) del sistema de FPC ejercida por el Estado y las organizaciones patronales y sindicales. Esta forma de regulación estaba destinada a controlar un uso de la formación que diera beneficio exclusivamente a la empresa. En este sentido, la ley decide la constitución de instancias a nivel de establecimiento y de empresa donde representantes del personal y de la dirección deben consultarse mutuamente en relación a cuestiones de la formación en el ámbito de trabajo. Las decisiones sobre FP quedan en manos de la dirección de la firma, beneficio que es otorgado como contrapartida de la obligación de financiar la formación que pesa sobre ella.

Más allá de la clara distinción entre un proceso de consulta donde ocupan un lugar el personal y la dirección y la toma de decisiones reservada solo a esta última, las características organizacionales de las firmas separan los representantes del personal de la injerencia en temas de FP. Dicho de otro modo, la dependencia de la FP respecto de la organización del trabajo, del peso que tienen las relaciones interpersonales en el acceso a un curso de formación, de las políticas de FP y de los tipos de formación, define en conjunto un cuadro en el que las organizaciones sindicales se encuentran desprovistas de las herramientas necesarias para poner en marcha la participación prevista en la ley (SEVILLA, 2002).

Por su parte, la estrategia sindical sostiene la defensa de aquellos cursos de FP que otorgan al asalariado, una vez concluido el curso, una certificación. Sin embargo, cuando se hizo el estudio, más del 90% de los cursos que se realizan no tienen certificación alguna. Además sobre el establecimiento de la firma automotriz se comprobó que la mayor parte de las acciones contenidas en el plan de formación son fragmentarias y no permiten ver un “efecto carrera”. En ese sentido los sindicatos se desinteresan de estas acciones que sin embargo guardan el lugar central en volumen y en presupuesto destinado a la FP.

Este modo de organizar la FP incita a que las discusiones en las comisiones de formación que tienen lugar en el establecimiento y en la empresa se limiten a cuestiones cuantitativas –reparto de horas por sector, género, categoría profesional, etc.–

(LICHTENBERGER y MÉHAUT, 2001), impidiendo la construcción de una concertación sobre las prácticas de formación.

Esta rápida mirada sobre el origen de los fondos y sobre las normas que regulan la participación de los “actores” de la formación nos muestra que son estas características del sistema las que provocan un desarrollo fuerte y sostenido de la FP. También pone de manifiesto algunos rasgos de lo que significa “formar un asalariado”, es decir, el hecho de formar parte de una trama de relaciones sociales que producen la formación. Sin embargo, estas apreciaciones no autorizan a hacer afirmaciones en cuanto a lo que se hace con la FP. El marco legislativo que acaba de ser expuesto, por un lado, no nos aporta conocimiento alguno sobre lo que es “formar un asalariado”. ¿Qué prácticas son necesarias para esa tarea –y en particular aquellas que tienen lugar en las empresas? Por otro lado, la definición de lo que debe ser entendido sociológicamente como un “asalariado formado” tiene aún un carácter demasiado general.

* *

II/ ¿Cómo son las prácticas de formación en las empresas?: organizar recursos y usos de FP

La puesta en marcha de acciones de formación implica la movilización de recursos por parte de las firmas. La organización misma de esos recursos forma parte de las prácticas que nos interesa analizar. Porque según se destine a la FP una estructura especializada y más o menos autónoma de formación o, por el contrario, la formación se presente como un subproducto de las actividades cotidianas, las prácticas de formación adquieren características diferentes. Al estar en estrecho vínculo con el empleo de los recursos, y también con factores tales como la organización del trabajo y las calificaciones de los asalariados, los ‘modelos’ de FP cobran formas particulares.

a.- ¿De qué formación estamos hablando?: el tratamiento de los nuevos contratados por medio de la formación

Las firmas en las que se investigó obligan al personal recientemente contratado a realizar una formación que denominan de “integración” a la empresa. A partir de este punto común cada caso tiene sus particularidades. Mientras que el interés que persigue la firma de

telecomunicaciones es la rápida “operatividad” de la **mano de obra** en los salones de venta, la automotriz apunta a que el personal “descubra la empresa”. Para esto, la primera acuerda 24 horas de formación durante tres días, fuera del lugar de trabajo, mientras que la segunda considera necesarias 120 horas repartidas en tres módulos de acuerdo con una fórmula particular. A toda evidencia la complejidad de un curso y otro son distintas.

- **La formación del lado de las telecomunicaciones.** La formación de ‘integración’ del personal recién contratado es utilizada para presentar los productos de la firma poniendo especial atención sobre los de la filial de telefonía móvil.

En el curso no se enseñan técnicas de venta, sino que se insiste sobre el empleo de una retórica profesional, de un vocabulario específico a la vez de la venta y propio de la empresa. Esta formación cambia las normas admitidas por el colectivo de trabajo: permite la construcción de una representación del ‘cliente’ a través de perfiles elaborados por el servicio de marketing.

Además, se busca establecer adecuaciones entre el perfil de la clientela y la pertenencia a una franja del mercado consumidor de un producto determinado: *“para el adolescente, identificado con una cultura de tribu, el ‘mini-mensaje’ es el modo de comunicación privilegiado: las ofertas ‘mini-mensaje’ deben colocarse antes que ninguna otra en estos casos”*¹⁰. La formación permite construir así un modelo de trabajo que tiene como referencia exclusiva el aspecto comercial: identificar al cliente para colocar un producto adecuado.

Individualmente, esta formación prepara a los empleados para conducir sus actividades en función de criterios comerciales: propone argumentos de venta y una imagen del consumidor. Pero también persuade al empleado sobre la importancia de esos criterios en tanto les propone una auto-evaluación del trabajo según esos mismos parámetros: cada vendedor sabe qué significa *“ser un buen vendedor”*.

Si esta formación contribuye a construir la referencia de trabajo de lo que debe ser el “buen vendedor”, la actividad de venta y la realidad en la que el empleado se encuentra inmerso en las salas de venta van a limitar con fuerza la pretendida eficacia de esta formación. Es por ello que, al analizar las prácticas, veremos que una parte esencial de la formación de estos asalariados se produce durante la situación de trabajo y de un modo no oficial.

- **La formación del lado del constructor automotriz.** La operación de formación observada en este caso fue elaborada por el servicio de formación del establecimiento con la

¹⁰ Extraído de la exposición de un formador durante el curso, octubre 2002.

participación de una nueva “escuela de ingeniería del automóvil”, creada hace poco más de un año, y de organismos de consultoría en “ingeniería” de recursos humanos. Está destinada a 765 asalariados contratados por la empresa entre 1999 y 2001, pero también se dirige a aquellos asalariados pertenecientes a la firma que acaban de ser afectados a la dirección central del establecimiento: ingeniería del automóvil¹¹.

La formación se encuentra organizada en tres módulos. Cada uno se compone de una parte teórica seguida de observaciones prácticas. El primero de ellos comprende las profesiones de la dirección, la ingeniería del automóvil. El segundo provee a los asalariados de un punto de vista transversal sobre dichas profesiones. El último módulo plantea los obstáculos que suponen las exigencias de calidad del cliente para el trabajo de los ingenieros.

El tratamiento de la dimensión técnica se restringe a una perspectiva simplificada con el objetivo de ser accesible a todo el mundo. Observando esta formación destinada a personas que detienen un saber técnico de muy buen nivel, llama la atención el carácter superficial que revisten todas las presentaciones, que revisten siempre un carácter general¹². Para aquellos que ejercen ya la profesión de técnico o ingeniero, no aporta nuevos conocimientos en ese plano. En efecto, de lo que se trata es de brindar una idea superficial de las actividades de la profesión ligadas al automóvil que sea suficiente para que el asalariado descubra puntos de interés y establezca “puentes” entre las actividades que él domina y el conjunto de profesiones especializadas que se ejercen en la dirección. Entonces la parte teórica, las conferencias, ayudan a descubrir el sentido del recorrido que los asalariados realizan durante esta formación en los talleres y el lugar que estos ocupan en el conjunto de las actividades del establecimiento.

Conocimientos técnicos extremadamente generales y muy buenos conocimientos de la organización de las especialidades en el interior de la ingeniería del automóvil: por este medio la firma sugiere las movilidades profesionales posibles y deseables.

b.- Los recursos disponibles para formar

En las dos compañías investigadas los recursos puestos a disposición de la FP de los asalariados son diferentes. Un servicio especializado, independiente de las actividades

¹¹ Se trata de una entidad compleja y difícil de sintetizar. Desde el punto de vista organizacional, recubre unas quince subdirecciones donde trabajan 5100 asalariados –prácticamente 70% del personal del establecimiento. Desde el punto de vista de las actividades, ofrecer una explicación correcta y resumida no es más fácil: podría decirse que esta dirección concentra el conjunto de profesiones de concepción de vehículos. Sin embargo debe quedar claro que allí se llevan a cabo actividades que tocan directamente al vehículo y otras que afectan a los medios y al proceso de producción.

centrales de la empresa y en dependencia de la dirección de RH funciona en forma permanente en la firma automotriz. La estrategia del grupo empresario dedicado a la comunicación es otra: allí la dirigencia optó por la puesta en práctica de un “grupo de apoyo”, reducido en cuanto al personal y móvil (es decir que con frecuencia se los encuentra realizando tareas de formación en los mismos salones de venta).

El establecimiento automotriz se ha dotado de un servicio de “desarrollo de competencias y de formación” que atiende las demandas de formación de todos los asalariados que dependen orgánicamente del establecimiento. Además, recientemente¹³, se puso en marcha una “escuela interna”, con una latitud de trabajo más amplia que la del servicio ya que forma también personal de las fábricas (principalmente en Francia, pero también cuadros dirigentes residentes en el extranjero).

El servicio y la escuela ocupan entre 45 y 50 jóvenes asalariados permanentemente. La organización interna del trabajo en el servicio y en la escuela presenta una jerarquía profesional en tres niveles. El más prestigioso de ellos está compuesto de jefes de producto de formación, encargados de la concepción de cursos; luego se encuentran los responsables de aplicación y desarrollo de la formación, quienes trabajan a nivel de dirección del establecimiento en tareas de coordinación y aplicación práctica de la formación. El último escalón está compuesto de técnicos en formación responsables de la comunicación entre el servicio y las direcciones, la entrada de datos y la relación con organismos exteriores de formación.

El “grupo de apoyo” de la firma de telecomunicaciones realiza él mismo formaciones sobre técnicas de venta, sean formaciones en clase o en el puesto de trabajo.

Se trata de una pequeña célula de ocho personas con experiencia en la empresa. En ciertos casos se trata de un personal cuya carrera se encontraba “bloqueada” y, en consecuencia, a la espera de una mutación de puesto o de la jubilación, se encuentran a disposición de la célula de formadores de apoyo. También se encontró integrando este grupo a asalariados que han pasado la mayor parte de sus carreras en funciones con responsabilidades de tipo técnico, y que como consecuencia de los cambios operados por la privatización – reducción del personal– fueron reubicados en el sector formación.

¹² Por ejemplo el funcionamiento del sistema de frenos, el principio del motor a explosión, o en otra categoría de saberes, el orden general en la gestión de un trabajo por proyectos.

¹³ « L'Ecole de l'ingénierie véhicule » fue creada en junio 2001.

La experiencia de este personal guarda una distancia apreciable con la del trabajo de la venta en “boutiques”. Esto representa un obstáculo a la hora de ejercer el trabajo de formador en las agencias: los formadores son percibidos como no legítimos, como no poseedores de los conocimientos que requiere la técnica de venta.

Cada uno de estos casos de organización de una estructura interna dedicada a la formación del personal da lugar a experiencias diferentes de la formación, y plantea usos diferentes. Se trata de usos más ligados a una formación formal en el caso del automóvil o haciendo uso de estrategias vinculadas al ejercicio del trabajo cotidiano en el caso de la firma de telecomunicación.

c.- Usos y modelos de formación

- Las agencias o “boutiques” de ventas

Al iniciar el trabajo de observación participante en las “boutiques”, se verificó que no era posible identificar un servicio de formación especializado, equivalente al modelo de la firma automotriz. Aun comprobando la aplicación de una débil política de formación se pudo observar una serie importante de ‘actos formativos’ con un carácter decididamente informal, es decir prácticamente no admitidos por la dirección de las agencias. Por ello, el inventario de los usos de FP de esta firma puede ordenarse según el carácter más o menos oficial de su organización.

La empresa telefónica se sirve de cursos en sala para atender las necesidades de los recién contratados. Se trata de cursos más oficiales y formales de FP. Sin embargo, se comprobó que estas formaciones oficiales encuentran obstáculos a la hora de ser utilizadas en el trabajo diario.

En primer lugar estos cursos de FP tienden a responsabilizar al asalariado de la adquisición de los saberes necesarios a la actividad. La dirección pretende mantener la formación inicial en sala a través de la autoformación: utilizando una terminal de computadora en la “boutique” el asalariado accede a los saberes que la empresa considera necesarios para dominar las técnicas de venta. Además las ofertas de productos se modifican a tal velocidad que la computadora debe ser consultada todas las mañanas antes de comenzar la actividad para estar “al día” y poder ejercer la actividad.

Las formaciones oficiales se enfrentan a un segundo obstáculo. Este tipo de práctica de formación no se actualiza al ritmo que la actividad de trabajo requiere. Esa FP no logra intervenir suficientemente en la realización del trabajo.

¿Cuál es el origen de esta dificultad? En un primer momento el origen se encuentra en el comportamiento del público de estas agencias. Según los casos –en función de necesidades puntuales– el público se comporta como “usuario” (lo cual remite el trabajo del asalariado a la tradición de la empresa: la prestación de un servicio público) o como “cliente” (lo cual coincide con la nueva orientación de la empresa). Es decir que el personal es solicitado para realizar a la vez actividades que tienen como referencia el consejo, el servicio, el reclamo, la venta, etc. La dicotomía venta / consejo constituye en realidad la unidad del trabajo a realizar. Y, las demandas a la que se encuentran sujetos los asalariados lo impone, es muy difícil dedicarse en forma exclusiva a la venta. Si el ideal de la actividad profesional se encuentra en el compromiso que equilibre venta y consejo, la organización del trabajo y los dispositivos de gestión que supervisan las actividades privilegian la valorización de la venta como objetivo principal del trabajo. La venta es el plano de la actividad por el cual los asalariados son reconocidos, ya sea en términos de salario como de prestigio: ser un buen vendedor, además de permitir un suplemento salarial por el cumplimiento de los objetivos individuales, significa poder ser identificado por el manager y gozar de un estatuto no oficial de “vendedor líder”. Es el manager quien propone a algunos vendedores una suerte de “especialización” en la venta de determinados productos (Internet, o telefonía celular principalmente), de manera que las ventas globales de la “boutique” puedan incrementarse. De esto surge una dificultad adicional: un discurso manager ambiguo y en tensión entre la necesaria polivalencia de los vendedores para hacer frente a las diferentes demandas del público (consejo / venta) y la necesidad de detectar las claves de la venta de los productos más rentables –necesidad que se valoriza más por el hecho de que una vez detectadas estas claves (técnicas de venta), ellas deben ser compartidas y transmitidas en el equipo de trabajo. La consecuencia parece ser clara: la ambivalencia provoca comportamientos individualistas, una desvalorización de la actividad de servicio en provecho de la venta y la exacerbación de tensiones en el colectivo de trabajo.

De allí algunos de los comportamientos de los empleados que se observaron en las agencias. Los asalariados seleccionan la clientela según los pedidos que ella realiza, atendiendo con prioridad a aquellos que declaran querer adquirir un producto.

Así como es señalado el comportamiento del público en el origen de la dificultad de actualizar la formación oficial, también se observó que la conducta de los mismos empleados lo impide. Son ellos quienes aseguran, de acuerdo con sus relaciones contractuales y sus historias profesionales, la tradición de la empresa en tanto que prestadora de un servicio público o de la más reciente orientación comercial.

En una misma “boutique” o agencia, los tipos de contrato de trabajo entre los asalariados y la empresa son muy heterogéneos: en ellas conviven jóvenes recientemente titulares de un diploma de técnicas comerciales bajo contrato temporario con funcionarios públicos que tienen más de 30 años de carrera en la firma como técnicos de mantenimiento de la red de comunicación¹⁴. De esto se sigue que el conjunto de los empleados no comparte las mismas normas ni los mismos valores frente al esquema "managerial" que pretende hacer de todos los empleados un vendedor. De hecho, según estos parámetros, unos son vendedores pero otros lo son sin convicción. Y el resultado es que a partir de estas fracturas en el colectivo de trabajo los responsables de management encuentran el punto de entrada para gestionar y dividir el trabajo entre “vendedores” y “prestadores de servicios”. Así, entre las “boutiques” aparecen diferentes fórmulas en función del tipo de personal con el que cuentan: la división del trabajo es débil allí donde los funcionarios públicos son una ínfima minoría. Ella se exagera donde la población posee contratos de corta duración o de duración determinada.

Esta división del trabajo tiene una doble realidad. Permite resolver los problemas que plantea el público en una agencia y segmenta los equipos de trabajo. La cooperación en los equipos está sujeta entonces a las formas de reconocimiento de perfiles que el manager ponga en funcionamiento: ¿privilegiar el perfil “servicio público” o ventas?

Es por esto que las formaciones oficiales y formalizadas son insuficientes y otros momentos formativos, más directamente articulados a la situación de trabajo, son producidos por el personal de las agencias sin una regulación explícita de la dirección.

En primer lugar, el manager de agencia se ve en la obligación de programar una reunión semanal para difundir informaciones, remediando así las insuficiencias profesionales y reactualizando los conocimientos.

En segundo lugar, el manager se apoya sobre el personal que constituyó de modo no oficial como “vendedores líderes”. Estos actores de la venta tienen a cargo, además de la actividad ordinaria, funciones de “tutoría” sobre otros empleados y de difusión de conocimientos sobre técnicas de venta y nuevos productos / ofertas. En ese sentido, la actividad de formación es una parte reconocida de sus actividades: no bajo la forma de salario sino en tanto que prestigio frente al resto del colectivo.

¹⁴ Este último capaz de afirmar “... ¡estuve colgado de los postesos de teléfono, al costado de las rutas, durante 20 años de mi vida y ahora vengo a terminar acá, para vender en un espacio cerrado!” (empleado comercial de una de las agencias).

Por último, se producen permanentemente episodios formativos entre colegas. Es decir, los empleados intercambian informaciones sobre necesidades inmediatas de la actividad. Es un tipo de cooperación que se apoya en la solidaridad del equipo de trabajo y que en consecuencia depende de ella.

- Entre el aula y el taller

Las prácticas de la firma automotriz en el tratamiento de los nuevos contratados son muy distintas de las que lleva a cabo la empresa de telecomunicaciones. La formación tiene lugar –por partes iguales– en una sala de conferencias del establecimiento y en una serie de talleres.

Esta práctica de formación será analizada a través de los momentos que la constituyen y de los actores que participan. Por eso, el papel que desempeñan asalariados y formadores, el tiempo dedicado al curso en clase, durante los recreos y en los talleres sirve como revelador de los usos de la FP.

En curso. La primera parte tiene lugar en una sala de conferencias del establecimiento. En principio todo hace pensar en una organización basada sobre el modelo escolar (todos los elementos materiales de ese contexto están presentes). La población a formar, joven, favorece también una reflexión en este sentido. Luego van apareciendo otros elementos que remiten a situaciones de trabajo: un servicio de cafetería y restauración al interior de la sala, la decoración de empresa, un equipamiento multimedia sofisticado, etc.

Los asalariados son considerados a lo largo de las exposiciones como “actores de la formación”. Sin embargo, aunque se favorece su participación, los intercambios con el formador son prácticamente inexistentes, o excepcionales. Sólo en la última sesión de formación de este dispositivo fue apreciable el debate: tuvo lugar en un moderno “taller polivalente”, donde el conferenciante se distinguió de los anteriores. Se trataba de un alto dirigente de la empresa muy implicado en esta operación de formación. El mensaje también era diferente respecto de anteriores intervenciones: no pretendía dar un curso sobre conocimientos técnicos, sino sobre la estrategia de la empresa. El tono empleado, el carisma del personaje, suscitó el diálogo y el debate.

La situación de curso, que remite a situaciones de enseñanza / aprendizaje, no son ya las situaciones vividas habitualmente por los asalariados. Tal vez por eso, el público manifestaba por medio de signos evidentes un cierto placer al pasar a la pausa o a la visita de los talleres.

En pausas. La observación del público durante los recreos reveló dos cuestiones de interés. La primera es que durante estos momentos los técnicos e ingenieros que participan

retoman las actitudes cotidianas ligadas a la pausa en el trabajo: los temas de conversación remiten a esa esfera de actividad. En segundo lugar, eso muestra o bien un desinterés por la formación que acabaron de presenciar, o el hecho de evitar temas que remiten a un futuro profesional incierto, y a perspectivas desiguales de empleo.

En los talleres. Contrasta el hecho de ver a los asalariados distendidos y participando cuando se trata de entrar en los talleres. En los talleres se muestran las actividades concretas que allí se realizan, y aunque el centro de atención son los formadores, en este caso los asalariados entablan sin esfuerzo conversaciones entre ellos o interrogan a los expositores. Estos últimos son asalariados como ellos, aunque de rango jerárquico inferior a los formadores que brindan las conferencias en sala.

Los formadores en el taller. Se trata de expertos que conocen en detalle su trabajo, sin embargo, las actitudes observadas permiten ver que no parecen querer enseñar a los otros lo que son capaces de hacer, sencillamente muestran su trabajo. El hilo conductor de todas las exposiciones es el dominio de la técnica.

Aun sin quererlo, es posible probar hasta qué punto estos asalariados asumen un rol formador. Tres cualidades parecen evidentes luego de la observación.

La primera consiste en la capacidad de estos asalariados de dejar entrever claramente la pasión que les despierta el trabajo que realizan. En las exposiciones son capaces de transmitir el placer que sienten en el trabajo. El virtuosismo en la ejecución de las tareas suscita igualmente admiración. Deliberadamente estos asalariados “formadores” se ubican en el registro de la belleza del gesto o de la estetización de la técnica en la medida en que, por ejemplo, para medir la transmisión de ruidos del compartimento-motor al habitáculo de pasajeros emplean un aria de Giacomo Puccini para su demostración y utiliza la caja del vehículo como un amplificador.

La segunda cualidad notable es el dominio de lo técnico. Para ello no dudan en preparar demostraciones de variada índole a partir de los elementos del vehículo, de partes de medios de producción, etc.

La tercera cualidad es la capacidad pedagógica que esos asalariados muestran en las prestaciones. En este sentido, la formación para “nuevos contratados” es un momento de prueba de esas capacidades, que colabora para afirmar los recursos en comunicación, transmisión de saber-hacer, etc. Además, frente a su público, el “formador” construye su lugar en el taller y asume que esas tareas constituyen una parte ordinaria del trabajo.

La visita a los talleres guarda un vínculo con la exposición hecha en la sala: el taller debería servir para ilustrar lo dicho en ese contexto.

Los formadores en la sala. Todo el personal que ejerce funciones de formación en estos módulos es interno a la firma y en general pertenece al rango superior de la jerarquía. Son reclutados para formar en función del lugar que ocupan en el servicio o en la dirección a la que pertenecen y no en virtud de sus cualidades pedagógicas. Al contrario, según lo probaron las entrevistas, están ahí para formar esas cualidades en la situación de formación.

Desde el punto de vista de las prestaciones realizadas por estos asalariados desde posiciones jerárquicas, sus cualidades pedagógicas parecen desiguales, lo cual se contradice con el dominio que tienen sobre las actividades cotidianas de trabajo. Habitualmente son las capacidades didácticas aquellas que presentan las principales fallas.

Los conferenciantes-formadores están limitados por un doble obstáculo: hacer un curso de formación extremadamente simple y complejo a la vez. Simple, pues lo que se les pide es transmitir parte de lo que realizan cotidianamente. Saben hablar, comunicar, dirigirse a sus subordinados y cumplen cómodamente con sus actividades ordinarias. Complejo, porque la traducción de sus saberes a una forma pedagógica constituye una dificultad para la que no fueron preparados y que en principio no saben resolver. Saber-hacer en ese caso no es ya suficiente. Comunicar, transmitir y, en consecuencia, enseñar, se transformó en una cualidad de trabajo que no todos los asalariados dominan todavía.

Por eso el dispositivo de formación es la ocasión para este personal de formarse para la formación, de aprender los modos más eficaces de transmitir un mensaje. El trabajo que ellos comienzan a realizar es quizás el que rompe más radicalmente con el trabajo corriente.

Desde el servicio de formación se tiene clara noción de la carga de trabajo suplementaria que significa ser el animador de un curso y de un personal de estas características. Por ello es que está empezando a ponerse en marcha una “convención del formador”, cuyo objetivo es reconocer la tarea como dimensión constitutiva del trabajo.

La exposición sobre las características del terreno de este estudio permite avanzar sobre el conocimiento de las articulaciones de la FP con los problemas que las empresas detectan e intentan tratar por medio de la formación. La atención debe ser puesta especialmente en la relación trabajo / formación durante la actividad de trabajo. La formación se integra de modo reconocido y específico al trabajo. La actividad de trabajo se transforma para incluir una faceta formativa con todo lo que ello implica en cuanto a las cualidades demandadas a los asalariados.

*

*

III/ Los objetivos y los efectos de las prácticas de formación

a.- *¿Para qué formar?: resolver problemas de la actividad y organizar carreras*

Consecuencia de una política de formación más o menos planificada según la firma de la que se trate, las acciones de FP que son objeto de este estudio tienen una orientación definida.

Pensando en el caso de la telefónica, se puede plantear la hipótesis siguiente: formar contribuiría a sustituir el modelo “servicio público” por un modelo de tipo comercial, que acompañe el cambio de orientación de la empresa. Luego, la formación debe procurar una ayuda inmediata a la resolución de problemas sobre el terreno: su objetivo no sería terminar con la dicotomía entre venta y consejo, sino permitir su administración.

Las formaciones que tienen rasgos más oficiales definen las orientaciones de trabajo generales al conjunto de las agencias. Pero es en el interior de estas últimas, y en el seno de los equipos de trabajo, que esos saberes logran actualizarse y movilizarse efectivamente. Se actualizan por medio del manager de “boutique” –siendo además por este contacto ligadas a la dirección de la firma– tomando en cuenta las características de la agencia, del personal y del público. Las orientaciones de la empresa en materia de formación se actualizan también en el colectivo de trabajo en la medida en que los asalariados, confrontados a la actividad de venta, se reapropian de esas orientaciones y las adaptan a las realidades de trabajo.

Las formaciones oficiales no logran difundir completamente las actitudes requeridas por la nueva orientación comercial de la firma. Lo que se pudo comprobar es que la actividad comercial se mejora por medio de la práctica, a condición que esa práctica esté acompañada por momentos de formación objeto de un reconocimiento particular y ejercidos en el marco del colectivo de trabajo y de la actividad.

El uso de la formación que hace el constructor de automóviles va en un sentido diferente y sin dudas más ambicioso. Aquí la formación contribuye con el cumplimiento de la estrategia de anticipar y organizar las carreras profesionales del personal que fue contratado entre 1999 y 2001. La llegada al establecimiento de esta población pesa de manera significativa sobre el efectivo de la dirección de la ingeniería de automóviles. Una segunda intención perseguida por medio de esta formación es preparar a estos asalariados a ponerse a disposición de mutaciones profesionales ulteriores. Ese personal joven, de alta calificación y en el inicio de

su carrera profesional forma parte de una política de empleo en la que se pretende estabilizar esa mano de obra, pero siempre preparándola para movilizaciones acordes con la actividad.

Además, existe la preocupación por volver esta mano de obra rápidamente operativa. Con esta formación, tanto como con muchas otras en este sentido, se trata de reducir el período de adaptación necesario de todo nuevo contratado. Sin embargo, lo que llama la atención es que la dirección no se contenta sólo en integrar al asalariado en el sentido de una gestión de previsión. La dirección evalúa además el futuro de la mano de obra: reflexiona en términos de gestión de competencias, y sobre todo, de “*trayectorias de movilidad*” que le permitan a la empresa contar con la mano de obra necesaria en el momento que considere adecuado.

b.- ¿Cuál es el lugar de la formación frente a la introducción de nuevas tecnologías y de nuevas técnicas de producción y de servicios?

Formarse pareciera ser entonces integrar nuevas reglas. En un caso, se trata de hacer frente a una actividad de trabajo que ha sido escindida entre una dimensión de servicio público y otra comercial. En el otro caso, de saber interpretar las reglas de la movilidad profesional. Las dos empresas aplican acciones de FP con el fin de proponer cambios en estas situaciones.

Desde este punto de vista, las experiencias de FP estudiadas demuestran que la relación que se establece comúnmente entre introducción de nuevas tecnologías y uso de la FP con el fin de adaptar la mano de obra a las nuevas condiciones de trabajo, no se comprueba. Ya sea con la intención de crear una previsión en el mercado de mano de obra calificada o bien con el objeto de resolver problemas relacionados con la actividad, estas prácticas de formación se encuentran disociadas respecto de los problemas que plantea la introducción de nuevas técnicas en los procesos de trabajo.

Muy por el contrario, la formación ocupa un lugar diferente. En primer lugar es un recurso de la firma para organizar la división del trabajo tal como se encuentra planteada dentro de los equipos. Es, en segundo lugar, el modo de introducir una cierta visibilidad –previsibilidad– en la trayectoria que los asalariados cumplirán en la empresa. De ellos se espera que a lo largo del tiempo, pero sobre todo a lo largo del proceso, garanticen que la empresa disponga de mano de obra con las cualidades necesarias en el momento requerido.

Las prácticas de formación estudiadas remiten a la resolución de problemas o a la orientación de la vida profesional de los asalariados. Esto permite comprobar de modo complementario que la relación entre la técnica y la FP no es mecánica.

* *

Para no concluir

El sistema de FPC en Francia es una construcción jurídica y financiera. Sin embargo, este hecho nada dice sobre los usos a los que se entregan las empresas al formar a su personal. Por el contrario, esta organización singular del sistema explica el papel activo de las empresas en la utilización de la formación para tratar de integrar modificaciones de variada índole en las rutinas de trabajo.

Es por eso que para responder a las preguntas iniciales sobre qué quiere decir *formar* y qué significa *ser un asalariado formado*, el estudio de lo que las empresas hacen concretamente con la formación resulta ineludible.

A través del análisis de los usos y de la comparación entre prácticas observadas en dos empresas se puede adelantar las conclusiones que siguen. *Formar un asalariado* es someterlo a experiencias de aprendizaje –en el marco de un curso tradicional o en el trabajo mismo– creadas del principio al fin con ese objetivo o bien que resultan del modo particular que asume la organización del trabajo. Formar un asalariado implica la socialización en el marco de un dispositivo de formación y la incorporación de reglas de acción nuevas en las actividades de trabajo.

La respuesta al interrogante sobre qué es *un asalariado formado* tiene varias dimensiones. La integración de los objetivos de la formación por el asalariado tiene un sentido en el marco concreto de una empresa. Los contenidos que son transmitidos en los cursos remiten, evidentemente, a problemas de la empresa. Entonces, en primer lugar un asalariado formado es aquel que logra identificar los problemas a los que la firma debe hacer frente en un momento dado.

Por eso, en uno de los dos casos estudiados, lo central es ofrecer elementos que lleven al asalariado a confiar el desarrollo de su carrera al mercado de trabajo interno de la firma. La empresa, a través de la formación, sugiere que el hecho de poseer una alta calificación es

razón suficiente para quedarse dentro del mercado interno. Sin saberlo y respondiendo al llamado de la empresa, lo que el asalariado hace es colaborar a reconstruir ese mercado.

Parece claro que esta opción sólo es posible tratándose de mano de obra calificada. La comparación nos muestra que en el extremo opuesto la empresa telefónica recluta su personal prioritariamente en el mercado interno, pero sin mayores dificultades acude al externo en caso de ser necesario, haciendo pesar en la selección del personal el hecho de ser joven y sólo eventualmente haber tenido una experiencia de trabajo en el sector. El análisis preciso de las calificaciones de esta población no fue tratado en este estudio. Es imprescindible estudiar la prácticas de FP observadas a la luz de las calificaciones del personal.

De acuerdo con las experiencias observadas y con los datos recolectados, *un asalariado formado* no es aquel que comprende que es necesario ser “móvil” durante su vida profesional, sino quien comprende las reglas de esa movilidad, el “camino” que se debe seguir. Se trata del problema de la anticipación de las carreras profesionales. La movilidad no controlada provoca la erosión de las cualidades profesionales de los asalariados. Una trayectoria profesional “ordenada”, es decir en acuerdo con la organización del trabajo de la empresa y con sus cambios, valoriza esas cualidades en la medida en que ellas están disponibles cuando la firma las requiere.

Un *asalariado formado* es aquel que es capaz de integrar en el ejercicio de su trabajo una dimensión de formación; es aquel que puede formar a otros y además se lo reconoce por ello desde la jerarquía a la que se encuentra subordinado. La formación es transformada en una parte de su trabajo.

Sin embargo la FP, sobre todo si se piensa en su versión “mutual” (entre colegas de trabajo), no es un fenómeno nuevo en las organizaciones productivas. Lo que si aparece como una nueva realidad es el hecho de designar esta actividad como un trabajo ordinario del asalariado. Esa constatación me permite replantear las preguntas sobre la formación en un nuevo sentido. La FP, además de ser una herramienta de gestión de la mano de obra ¿podría comenzar a constituirse como otra forma de polivalencia?

* *
*

Bibliografía

BENTABET E., GAUTHIER CH. ET MARION I. : La formation professionnelle continue financée par les entreprises. Exploitation des déclarations fiscales des employeurs n° 24.83 – Année 1998, Série observatoire, Documents, n° 157, juin, 2001.

CAILLAUD P., 2003, « Le droit de la formation professionnelle continue », in MAGGI-GERMAIN Nicole et Agnès PELAGE (sous la dir.), *Les évolutions de la formation professionnelle*, La Documentation Française, (à paraître).

CEREQ, déc. 2001, *La formation continue financée par les entreprises. Exploitation des déclarations fiscales des employeurs n° 24-83. Année 1999*, Documents Observatoire, n° 160.

CEREQ, nov. 2002, *Les français et la formation continue. Statistiques sur la diversité des pratiques*, Documents Observatoire, n° 169.

DARES MES, mars 2001, « Les entreprises qui forment le plus leurs salariés recourent également à l’alternance », Premières informations et premières synthèses, numéro 09-1.

DUBAR C. et GADEA CH. (éditeurs), 1999, *La promotion sociale en France*, Presses Universitaires du Septentrion.

DUBAR C., 1984, *La formation professionnelle continue en France*, La Découverte, Collection Repères, (4^{ème}. réédition 2000).

LICHTENBERGER Y. et MEHAUT PH., (2001), « Les enjeux d’une refonte de la formation professionnelle continue. Bilan pour un futur ». Dossier établi pour la négociation interprofessionnelle, février.

MAROY Christian, 1998, « La formation en entreprises : de la gestion de la main d’œuvre à l’organisation qualifiante », in Michel de COSTER, François PICHULT (eds), *Traité de Sociologie du travail*, De Boeck Université, (2^{ème} édition).

MEHAUT PH., 2001, *Gouverner les systèmes de formation professionnelle : planification, marché, coordination ?*, in formation emploi n° 76, octobre – décembre, La Documentation Française.

MERLE V. et LICHTENBERGER Y., 2001, *Formation et éducation tout au long de la vie 1971 – 2001 : deux réformes, un même défi*, in formation emploi n° 76, octobre – décembre, La Documentation Française.

SEVILLA A. (2002), « L'intervention des syndicats dans l'entreprise », in BAUNAY Y. et CLAVEL A., *Toute la vie pour apprendre. Un slogan ou un véritable droit pour toutes et pour tous ?*, Ed. Syllepsie, Paris.

TANGUY Lucie, 2002, « La mise en équivalence de la formation avec l'emploi dans les IVe et Ve Plans (1962-1970) », *Revue Française de sociologie*, n° 43-4, pp 685-709.

TANGUY Lucie, avril 2001, « Les promoteurs de la formation en entreprise (1945-1971) », *Travail et Emploi*, n°86.

VUOTTO M., 1998, « La capacitación en las empresas. Un ejercicio de investigación », Documentos, n° 15, Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Universidad de Buenos Aires, Facultad de ciencias económicas, Instituto de investigaciones administrativas.

Ariel SEVILLA

Doctorando, Laboratorio Printemps
(Professions – Institutions – Temporalités)
CNRS - UMR n°8085
Université de Versailles
Saint Quentin en Yvelines.
47, Bd Vauban - 78047
Guyancourt, France.

Ariel-sevilla@wanadoo.fr