

El poder de dirección ante el cambio económico y productivo y la emergencia de la inteligencia artificial

«la storia del diritto de lavoro (...) si presta ad essere scandita anche (e forse soprattutto) dal mutamento della posizione giuridica del datore di lavoro»
GAETANO VARDARO, *Subordinazione ed evolucionismo* (1989)

El poder de dirección es el instrumento técnico a través del cual el empleador o empresario hace efectivo su derecho de disposición sobre la actividad laboral del trabajador, organizándola y dirigiéndola hacia la consecución de los objetivos perseguidos por él en cada momento. Como tal, se trata de un poder que se ejerce sobre la persona del trabajador, que ha de adaptar su conducta a la voluntad del empresario, y no sobre ninguna cosa o efecto exterior a ella, toda vez que los servicios a prestar son indesligables de la persona que ha de desarrollarlos, al no constituir sino la expresión de su propio comportamiento. Ya lo expresaría de forma concluyente hace casi un siglo Hugo Sinzheimer: «quien presta trabajo no da ningún objeto patrimonial, sino que se da a sí mismo. El trabajo es el hombre mismo en situación de actuar».

Por paradójico que pueda parecer, el origen de este poder, inexistente por exorbitante en cualquier otra parcela del Derecho de Obligaciones, se encuentran en la voluntad del sujeto que se somete a él. En concreto, en el compromiso asumido por el trabajador a través del contrato de trabajo de poner a disposición del empresario su propia y personal actividad o energía laboral, sometiéndose a las órdenes e instrucciones de este, a cambio de un salario. Por más que en esta decisión, libremente adoptada desde el punto de vista formal, hayan tenido una influencia decisiva consideraciones de índole social y económica, como son las derivadas de la necesidad de vender su fuerza de trabajo para obtener los medios necesarios para su subsistencia.

Dado su origen contractual, el poder de dirección no tiene por qué ver alterada su naturaleza por los cambios que puedan sucederse en el contexto en el que ha de ser ejercido. Técnicamente el poder de dirección es siempre el mismo –un poder de disposición sobre la actividad ajena– al margen de si es ejercido en un ámbito u otro e incluso, elevada la hipótesis al límite, en una etapa histórica u otra. Esta constatación no debe hacernos perder de vista, de todas formas, que el poder de dirección es, en la sociedad actual, un instrumento al servicio del funcionamiento de un sistema económico determinado, en cuyo núcleo se sitúa la utilización masiva del trabajo sujeto dirección ajena (el trabajo asalariado, dependiente, subordinado o por cuenta ajena). Desde esta perspectiva, la función económico-social del poder de dirección es, en el momento presente, la de hacer técnicamente posible la organización del trabajo de una pluralidad de personas bajo el mando del propietario de los medios de producción que caracteriza el funcionamiento de la economía de mercado propia del sistema de producción capitalista.

Esto supone que el poder de dirección posee una dimensión *instrumental*, que conecta en cada momento su empleo con los sistemas de organización de la producción y los métodos de desarrollo del trabajo imperantes, de

forma que, aunque este poder sea en su esencia siempre el mismo, como se acaba de indicar, las formas concretas que está en condiciones de adoptar su ejercicio pueden variar en función de las características del particular contexto económico y productivo en el que ha de desenvolverse. Puede hablarse, desde esta perspectiva, de la *historicidad*, no del poder de dirección en sí mismo, pero sí de sus formas de manifestarse.

Para tomar conciencia de la veracidad de esta afirmación basta con aproximarse a la realidad económica y productiva emergente en la última etapa. Desde inicios de este siglo estamos siendo testigos de la emergencia de cambios económicos, tecnológicos y productivos de gran magnitud, los cuales están dando lugar a importantes alteraciones de las formas de clásicas de organización de la producción, cuyo impacto sobre la configuración y el papel tradicionales del poder de dirección resulta, a su vez, notable. Al extremo de poderse afirmar que lo que esas nuevas formas de organización de la producción postulan no es otra cosa que cambios en la manera como el empresario ejerce sus potestades de organización y dirección sobre el trabajo ajeno.

Con el fin de demostrarlo, vamos a pasar revista a la manera como esas potestades han sido tradicionalmente ejercidas, para poner de manifiesto a continuación el modo en que sus rasgos se están viendo alterados como consecuencia de la emergencia de nuevos modelos productivos generados por el cambio organizativo, tecnológico y productivo.

La configuración tradicional del poder de dirección, que es en buena medida la que seguimos manejando los laboristas, guarda una clara relación de correspondencia con el modelo fordista o taylorista de organización de la producción, que fue el dominante a lo largo de casi todo el siglo XX. Un siglo que fue el de consolidación del Derecho del Trabajo como disciplina jurídica autónoma. Este fue un modelo diseñado para permitir la producción de series largas de productos a bajo coste para satisfacer una demanda masiva en constante expansión. Es el modelo de la gran empresa industrial que produce para un mercado de masas.

Dentro de este modelo, el ejercicio del poder de dirección se caracteriza por cuatro rasgos esenciales que interesa destacar.

El primero de ellos es su *centralidad*. La empresa fordista concentra dentro de sí todas las tareas necesarias para la realización de su actividad, recurriendo a la contratación de trabajadores asalariados para su atención. Esto se hace con un doble propósito: eliminar los costes de transacción derivados de la contratación de terceros y asegurarse el control global del proceso de producción. El poder de dirección es, por ello, la principal forma de aprovechamiento del esfuerzo ajeno dentro del fordismo, mientras que la presencia de colaboradores externos es marginal y se limita a encargos esporádicos para la atención de necesidades periféricas.

El segundo rasgo del ejercicio tradicional del poder de dirección es la *inmediatez* de su ejercicio. La producción en masa requiere de la concentración de los trabajadores en grandes unidades productivas, dentro de las cuales se desarrollan las labores bajo la dirección y el control directos del empresario durante un número determinado de horas al día. Frente a ello, las formas de trabajo a distancia, como el trabajo a domicilio o la actividad de los viajantes de comercio, tienen reconocido un espacio marginal.

Al lado de los anteriores, un tercer rasgo típico del ejercicio clásico del poder de dirección viene dado por su *intensidad*. El sistema fordista se basa en una estricta división y especialización de las tareas, cuyo desarrollo coordinado es dirigido y controlado por una organización jerárquica de naturaleza piramidal. Dentro de este sistema, los trabajadores están sujetos de forma constante a un intenso poder de dirección empresarial, que los priva casi por completo de autonomía en el desarrollo de sus labores. Cada trabajador, simplemente, desarrolla de forma repetitiva una tarea determinada, sin ninguna posibilidad de tomar decisiones sobre el contenido o el ritmo de su trabajo. De allí que el fordismo haya sido calificado como un sistema de baja confianza, que anula casi por completo la iniciativa del trabajador.

Existe, finalmente, un cuarto rasgo de ese ejercicio, que hasta hace poco podía darse por sobreentendido, pero al

que interesa hacer alusión ahora de forma expresa. Se trata de su *carácter personal*. El poder de dirección en la empresa tradicional es un poder ejercido directamente por personas, siendo los medios técnicos empleados para la transmisión de las órdenes y el control de su cumplimiento puramente instrumentales, de manera que las decisiones las toman siempre aquellas.

Este paradigma iniciará un lento declive hacia finales de los años setenta del pasado siglo, que se transformará en crisis a partir de su última década. Una crisis que se ha ido agravando con los años y las cada vez más aceleradas transformaciones económicas y, sobre todo, tecnológicas, hasta dar lugar a formas nuevas de organización de la producción y de desarrollo del trabajo, que introducen mutaciones notables en los paradigmas tradicionales de ejercicio del poder de dirección. De hecho, si algo caracteriza a estas últimas es, precisamente, la alteración que introducen en una o varias de las notas que hasta el momento habían caracterizado la puesta en práctica de este poder.

Comenzando por su *centralidad*. Frente a la tradicional concentración de funciones de la empresa fondista, en las últimas décadas asistimos a la masiva puesta en marcha de estrategias de segmentación de los procesos de producción, externalización de tareas o descentralización productiva. Lo característico de este tipo de estrategias es que las empresas que se sirven de ellas optan por concentrar su actividad en aquellos cometidos que constituyen el núcleo de su actividad, en tanto que transfieren todos los demás al exterior, mediante el recurso a empresas subcontratistas o colaboradores externos. Se supone que con ello ganan en eficiencia y productividad, al especializarse en las tareas que constituyen su razón de ser. A la vez que consiguen trasladar a otros los riesgos de las restantes fases de sus procesos productivos.

Naturalmente, el precio de esta externalización es la pérdida del control directo sobre la actividad externalizada, que antes era asegurado a través del poder de dirección. Frente a ello, el contratista conserva las facultades de organización y dirección de sus labores, respondiendo ante la principal solo por el resultado. Esto coloca a los empresarios que recurren a estas prácticas en una situación muy vulnerable. De allí que normalmente estos traten de asegurarse el control de la actividad de sus colaboradores. El instrumento viene dado por la estipulación de lo que doctrinalmente se ha denominado un «programa negocial», en el que se especifican un conjunto de pautas de actuación que deben ser cumplidas por los mismos con el objeto de asegurar el funcionamiento coordinado de las dos actividades enlazadas. Por esta vía, pese a haber renunciado al poder de dirección, las empresas consiguen retener el control global de los procesos de producción.

Como consecuencia de ello, el poder de dirección ha dejado de ser el único medio por medio del cual es posible disponer del esfuerzo ajeno. Antes bien, aparecen otros instrumentos que, como destacaría en su día Miguel Rodríguez-Piñero, permiten al empresario conseguir un resultado semejante, pero eludiendo la constitución de una relación de laboral de dependencia. El poder de dirección se ve sustituido, de tal modo, por formas más difusas de organización del trabajo, basadas en la coordinación de actividades, perdiendo su antigua centralidad.

Ahora bien, como declararíamos tempranamente la jurisprudencia del Tribunal Supremo, la opción de descentralizar la actividad productiva recurriendo a terceros forma parte de las prerrogativas integradas en la libertad de empresa, reconocida por el artículo 38 de la Constitución. No hay nada, por tanto, que impida al empresario servirse de empresas contratistas, siempre que estas sean tales, claro está. Y no meros prestamistas de mano de obra. Es aquí donde surge una zona de fricción muy importante con el Derecho del Trabajo, porque la empresa principal, en su afán de asegurarse el control de la actividad de los contratistas, puede imponerles condiciones difícilmente distinguibles del poder de dirección. Así ocurre especialmente cuando la primera se atribuye poderes directos sobre los trabajadores del contratista o se reserva la facultad de alterar el contenido de la prestación pactada con los trabajadores autónomos que colaboran con ella.

Esta es, por lo demás, una posibilidad que se está viendo exponencialmente potenciada por el desarrollo de la inteligencia artificial. Como se ha denunciado, la inteligencia artificial está dando lugar a algoritmos que permiten a la empresa principal dirigir de forma directa y en tiempo real a los trabajadores de las empresas contratistas,

imponiéndoles los principales parámetros asociados al desarrollo de su actividad laboral y controlando su cumplimiento. Es claro que en estos casos –y en otros muchos similares– nos encontramos ante actividades fraudulentas, que encubren el ejercicio directo del poder de dirección por la empresa principal, además de un uso de la subcontratación en clave puramente degradatoria de las condiciones laborales de los trabajadores de las empresas contratistas, por lo general sujetos a salarios y condiciones laborales muy inferiores a los que tendría que reconocer la primera.

La solución se encuentra, por ello, en el reconocimiento de la existencia de una relación laboral directa con la empresa principal, que es el verdadero empleador. Además de en la promoción del ejercicio de los derechos colectivos a nivel de la red de subcontratación, que favorezca un control sindical de estas situaciones y una fijación en este ámbito de las condiciones laborales, en la que participe la empresa principal que controla el proceso global, con posibilidad de llevar a cabo acciones colectivas por los trabajadores de los contratistas también frente a ella y no solo ante su empleador.

La segunda de las notas tradicionales del ejercicio del poder de dirección que se ve alterada por el cambio tecnológico y productivo es la *inmediatez* de su ejercicio. Como apuntaron en su día los observadores más atentos de este fenómeno, las modernas tecnologías de la información y las comunicaciones permiten romper la unidad entre tiempo, lugar y acción característica de la fábrica fordista, haciendo posible el desarrollo a distancia de un amplio abanico de tareas asociadas al procesamiento y la transmisión de información. El paradigma de estos cambios está representado por el teletrabajo, con el que todos nos encontramos familiarizados luego de la experiencia de la pandemia.

Naturalmente, el hecho de que la prestación se desarrolle fuera del centro de trabajo no conlleva la desaparición del poder de dirección. Antes bien, lo que permiten las tecnologías es que este poder pueda ser ejercicio a distancia sin merma de su eficacia. Lo que ocurre es que, para ello, dicho poder ha de adaptarse a la circunstancia de que la impartición de órdenes y su control deban realizarse a través de instrumentos telemáticos y no directamente. Esta es, sin embargo, una circunstancia que no tiene por qué suponer una disminución de la intensidad de su ejercicio. En realidad, la dependencia del trabajador puede verse tanto incrementada como atenuada, dependiendo una serie de factores, entre los que tiene un especial relieve el nivel de cualificación de las labores.

Cuando las labores son de cualificación elevada, los teletrabajadores suelen gozar de gran libertad para la ejecución de la prestación. El poder de dirección opera aquí, según apuntaron ya algunos de los primeros estudiosos del fenómeno, como Javier Thibault, esencialmente como un poder de especificación inicial del trabajo a desarrollar y de control de su resultado. Lo cual puede colocarnos ante la dificultad de determinar si se está ante un supuesto de teletrabajo subordinado o de teletrabajo autónomo. Una cuestión, esta última, que solo puede ser respondida mediante el examen de la presencia en la relación de una serie de elementos de hecho, muchos de ellos aportados por el propio contexto tecnológico, que puedan ser considerados indicios de la presencia de un poder de dirección, aunque sea atípicamente ejercido.

La situación es diferente si se ejecutan labores de escasa cualificación. Entonces la subordinación, aunque con rasgos distintos, se acentúa, pudiendo dar lugar a formas de control más intensas que las típicas del trabajo presencial. Esta intensificación de la dependencia puede producirse especialmente cuando el teletrabajador se encuentra en conexión directa y permanente con la empresa a través de su terminal informático. Entonces, el empleador puede impartir instrucciones, controlar la ejecución del trabajo y verificar su resultado de forma instantánea, como si el trabajador estuviera presente en los locales de la empresa. De allí que se haya dicho que el enlace con los ordenadores de la empresa actúa como una suerte de «cordón umbilical» que permite ejercer un control del trabajador que puede a ser total. Esta acentuación de la subordinación puede darse, de todas formas, también cuando no existe una conexión directa e interactiva. En estos casos, el control está en condiciones de ser llevado a cabo a través del ordenador con el que labora el teletrabajador, que puede incluir programas

informáticos y sistemas de inteligencia artificial que permitan una supervisión minuto a minuto del desarrollo de las tareas.

Como es evidente, aquí la dificultad no recae sobre la reconocibilidad del poder de dirección, sino más bien sobre la determinación de sus límites. En concreto, en cómo conciliar la necesidad del empresario de saber si el teletrabajador ha trabajado o no y en qué medida, con el respeto de sus derechos fundamentales. Y muy en particular de su derecho a la intimidad. La respuesta viene dada por el sometimiento de esos mecanismos, programas y sistemas de inteligencia artificial a un estricto juicio de *proporcionalidad*, que pondere la idoneidad de su empleo para satisfacer una legítima necesidad empresarial de control, su carácter necesario, por no existir otros medios menos afectantes capaces de conseguir un resultado similar, partiendo de la naturaleza invasiva e intimidatoria de los sistemas de «control total», y la proporcionalidad en sentido estricto de su uso, por ocasionar menos daños a la esfera de la persona y los derechos del trabajador que los que sufriría el poder del control del empresario de no poderlos implantar.

Este es un requisito que subyace al texto del artículo 20.3 del Estatuto de los Trabajadores, que autoriza al empresario a adoptar las medidas de vigilancia y control «que estime más oportunas», siempre que sirvan «para verificar el cumplimiento por el trabajador de sus obligaciones y deberes laborales» y guarde «en su adopción y aplicación la consideración debida su dignidad».

Las transformaciones económicas y productivas están influyendo también en la tercera de las notas clásicas del ejercicio del poder de dirección, es decir sobre su *intensidad*, contribuyendo en algunos casos a mitigarla y en otros a incrementarla. La razón de fondo no es difícil de discernir: la rígida compartimentalización y jerarquización de tareas del fordismo se adapta mal a las características actuales de la demanda. Este sistema fue diseñado para producir series largas de productos estandarizados, mientras que ahora es preciso hacerlo en series cortas, de forma rápida y adaptada a las fluctuantes condiciones del mercado. Esta producción en base a pedidos o justo a tiempo (*just in time*) requiere trabajadores con más iniciativa, capacidad de adaptación y flexibilidad para asumir las tareas necesarias para atender a la demanda. Esto ha conducido al desarrollo formas de organización del trabajo que reconocen a los mismos mayores niveles de iniciativa y responsabilidad. El poder de dirección asume entonces una fisonomía particular, toda vez que no se trata ya de garantizar la obediencia ciega del trabajador, sino de asegurar su compromiso activo con los objetivos de la empresa. Las instrucciones suelen dejar, por ello, un importante margen para su concreción al propio trabajador, en tanto que el control pasa a ser más uno de resultados que de ejecución.

Esta es la «cara risueña» de los cambios operados el poder de dirección: la revalorización del trabajador como sujeto pensante, tan ponderada por quienes se aproximaron inicialmente a su estudio. No debe olvidarse, con todo, que este proceso afecta solo a los denominados trabajadores «de núcleo», que son los que se ocupan de las tareas relacionadas con el proceso productivo principal de la empresa. Y no a los que desarrollan labores periféricas o complementarias. Tratándose de estos, la tendencia a la reducción de costes y al traspaso al exterior de los riesgos conduce en muchos casos a su contratación a través de formas de empleo precarias o mediante el recurso a subcontratistas. Estos trabajadores periféricos o de contrata no sólo suelen gozar de condiciones de trabajo inferiores, sino que se encuentran por lo general sometidos a una dependencia fáctica o de hecho muy superior, derivada de su situación de precariedad. Se trata comúnmente de trabajadores dóciles, proclives a aceptar cualquier exigencia empresarial y refractarios a la sindicación.

Se produce, de tal modo, una polarización de situaciones laborales, dentro de la cual existen segmentos de trabajadores de primera o de núcleo y de trabajadores de segunda o periféricos. Más autónomos los primeros, incluso dentro de su situación de subordinación, y más dependientes los segundos.

El cuarto rasgo histórico del desempeño del poder de dirección que se ve afectado por las transformaciones en curso es su *carácter personal*. La experiencia vivida en relación con las plataformas digitales de prestación de

servicios ha permitido comprobar de manera fehaciente cómo las potestades empresariales de dirección, vigilancia y control, e incluso el poder disciplinario, pueden ser ejercidos sin necesidad de ningún tipo de intervención humana, exclusivamente a través de algoritmos y sistemas de inteligencia artificial convenientemente programados para ello. Emerge de tal forma la denominada *dirección algorítmica*, en algunos casos como un complemento para la toma de decisiones por los mandos de la empresa, cuando se trata de sistemas semiautomáticos, pero en otros sustituyendo plenamente esos mandos por máquinas o ingenios informáticos, como sucede tratándose de los sistemas por completo automáticos. Aparecen así situaciones en las que el trabajador está en condiciones de afirmar, siguiendo el título de un conocido libro, que «mi jefe es un algoritmo».

Como destaca la literatura especializada, estos sistemas se caracterizan por hacer acopio y procesar una cantidad ingente de datos, con el fin de extraer correlaciones, realizar predicciones y tomar «decisiones» a partir de todo ello, de una forma que puede ser considerada más rápida, eficiente y uniforme que las adoptadas por las personas. Y, además, con muy significativo ahorro de costes.

Su uso en el ámbito laboral puede ser, por lo demás, amplio y variado. Sirva como ejemplo nuevamente la experiencia de las plataformas digitales, en las que estos sistemas han servido, diferencias aparte, para seleccionar a los aspirantes a incorporarse a ellas, pronosticar el número de trabajadores necesarios para atender la demanda en cada tramo horario, atribuir un horario determinado y un pedido o una tarea concreta a cada trabajador, estimar cuáles son los volúmenes de trabajo idóneos en cada momento, evaluar el grado de cumplimiento individual y colectivo de estos objetivos, estableciendo en su caso una prelación entre los trabajadores en función de ello, acceder a las valoraciones de los clientes sobre el desarrollo del trabajo y adoptar decisiones de mejora o deterioro de su posición dentro de la plataforma, incluyendo dentro de estas las sanciones e incluso el despido, producido en estos casos a través de su «desactivación» del sistema. Sin que esta lista sea exhaustiva y sin que estas posibilidades puedan entenderse limitadas al espacio de las plataformas.

Los riesgos de este uso de la inteligencia artificial para la posición y los derechos de los trabajadores de todo tipo de empresas son notables y han sido reiteradamente denunciados desde los más variados espacios, incluido el de la doctrina laboralista.

Para empezar, aunque puedan serlo, los algoritmos no necesariamente son neutros, ya que están en condiciones de reflejar los sesgos y la ideología de las personas que los programan, incluso al margen de su intención. Asimismo, estos pueden establecer correlaciones entre situaciones de desigualdad existentes en la realidad social y realizar a partir de ellas predicciones y adoptar decisiones que capaces de contribuir a su perpetuación. Su uso puede convertirse, por ello, en una fuente de discriminaciones sistemáticas, más insidiosas que las derivadas de los prejuicios de las personas, en tanto que ocultas tras la aparente objetividad de los automatismos.

A este riesgo hay que sumarle el incremento exponencial de la vigilancia y el control de los trabajadores que los sistemas de inteligencia artificial permiten. Una vigilancia y un control que pueden ser constantes y absolutos, además de susceptibles de ser ejercidos no solo en relación con cada trabajador sino comparativamente respecto de los demás. El resultado es una sensación de observación absoluta por parte de los mismos, que comprime su libertad y eleva sustancialmente la presión sobre ellos, favoreciendo que compitan entre sí y se «auto exploten» para no ser señalados por un instrumento sin empatía ni capacidad para admitir excepciones, como ha destacado el profesor Adrián Todolí, uno de los más profundos conocedores de este fenómeno en nuestro medio, quien propone para esta clase de mecanismos la denominación de «algoritmos extractivos», por oposición a los «algoritmos productivos», que serían aquellos capaces de contribuir a la mejora de la eficiencia y productividad sin presentar esa clase de riesgos. La gran perjudicada en este caso es la protección de la salud de los trabajadores. Pero también, como subraya el mismo autor, su poder de negociación frente al empresario.

La cuestión es cómo construir garantías que encaucen el empleo de la inteligencia artificial en las relaciones de trabajo, potenciando sus ventajas y minimizando sus riesgos. Para ello, lo primero que debe quedar claro es que su utilización no impide detectar la existencia de una relación laboral. Por el contrario, muchas veces constituye la

mejor prueba de ella, como se ha podido ver en el caso de las plataformas de reparto. Luego, no parece que pueda ponerse en duda que la transparencia y la participación de los representantes de los trabajadores deben constituir requisitos mínimos para la puesta en marcha de estos sistemas. A lo que habría que sumar la necesidad de contemplar, en el momento de su programación, los efectos que pueden tener sobre la salud y la seguridad de los trabajadores. Así como su aplicación siempre bajo control humano, de forma que se permita a los trabajadores justificar su conducta y defenderse de las decisiones de las máquinas. Una buena muestra de cómo pueden articularse estas garantías la encontramos en la Propuesta de Directiva relativa a la mejora de las condiciones laborales en el trabajo en plataformas, actualmente en proceso de aprobación en el seno de la Unión Europea.

Todos los mencionados son, no obstante, requisitos o derechos de orden procedimental antes que sustantivo, que no permiten examinar el fondo de las decisiones puestas en marcha con el auxilio de la inteligencia artificial o adoptadas exclusivamente por esta. Indispensable resulta, por ello, complementar estas garantías con una estricta aplicación a esas medidas del *test de igualdad* y del *test de proporcionalidad*, que permita determinar su posible carácter discriminatorio o contrario a los derechos fundamentales de los trabajadores. Solo de este modo, combinando la aplicación de derechos habilitantes como los aludidos con las herramientas que sirven para marcar los límites constitucionales de cualquier intervención empresarial capaz de afectar la posición jurídica de la persona del trabajador, será posible empezar a conjurar el riesgo de deshumanización de las relaciones de trabajo que la inteligencia artificial trae inevitablemente consigo.

La visión humanista y antropocéntrica del Derecho del Trabajo resulta, de tal modo, crucial para conseguir que la inteligencia artificial se convierta en una herramienta al servicio de las personas. Y no a la inversa.

WILFREDO SANGUINETI RAYMOND

Subdirector