

SÍNTESIS WEBINAR

¿Qué permite el Coaching Sistémico a las empresas?

25 de Febrero de 2019

El 19 de febrero de 2019, facilité un Webinar sobre el tema: ¿Qué permite el Coaching Sistémico a las empresas?

Ante todo quiero agradecer a los participantes la confianza que me otorgáis. Cuando hago un Webinar, me gusta poder intercambiar por vídeo con las personas y contestar en directo a sus preguntas, mejor que hacer una especie de discurso teórico. Agradezco el gran respeto que el grupo ha mostrado, sin hacer ruido ni molestar en el Webinar. Muchísimas Gracias.

También quiero darle las gracias a Irina Terceros de Chile, quien me ayudó en el desarrollo de este Webinar. Irina representa la escuela Metasysteme Coach Academy de Alain Cardon en Chile y me apoya en el desarrollo de la escuela que empieza el 3 de Abril de 2019, en Santiago de Chile.

Agradezco también a Olga Jaramillo de Colombia y Helard Chullo de Perú, quienes también me están ayudando en el desarrollo de la escuela en Chile.

Por último, un saludo a Ezequiel de Casa Coach por todo su apoyo en la parte logística del Webinar.

Gracias a vuestra implicación e involucración, hemos podido hacer de estas 2 horas de Webinar un gran momento de aprendizaje y de intercambio para todos.

Si quieres escucharla de nuevo, o escucharla por primera vez, pincha en el vídeo y podrás disfrutar de estas 2h de webinar.

YOUTUBE VIDEO: <https://www.youtube.com/watch?v=w9KYIS9X1D0>

En este documento, me permito hacer una síntesis a través de las preguntas de las personas, de lo que he dicho, de lo que podría haber dicho. Os propongo de verlo en cuatros momentos:

- I - La Transformación de las empresas al servicio del siglo XXI:
- II – ¿Qué permite el coach sistémico a las empresas?:
- III – El Coaching Sistémico de organización acelera la transformación.
- IV- ¿Cómo obtener estas habilidades para permitir transformaciones, y hacer que este mundo sea mejor?

I - La Transformación de las empresas al servicio del siglo XXI:

Esta primera fase es un resumen de mi libro “La transformación de las empresas al servicio del siglo XXI” que se publicó en francés en Junio de 2017, y en español en Septiembre de 2017. De hecho, en la introducción del libro explico que estamos viviendo un **momento de transición entre la era industrial y la era digital**, igual que la que se vivió entre la era agrícola y la era industrial.

El tema es que cuando hemos pasado de la era agrícola a la era industrial, hemos vivido momentos duros como el traslado de los campesinos hacia las ciudades, con esta sensación de transformar el ser humano en robots. De hecho, Charlie Chaplin en la película “Los Tiempos Modernos” lo explica bastante bien, con su característico humor. También hemos vivido dos guerras mundiales, que han permitido entre otras cosas, **equilibrar los sistemas**. Es cierto que a partir de este pensamiento se puede filosofar durante horas, pero éste no era el objetivo del Webinar. En coaching sistémico, solemos decir que los equilibrios se hacen gracias al Y vs. el O. No es la era agrícola vs. la era industrial, sino el uno Y el otro.

Hemos nacido en este momento de transición, entre la era industrial y la era digital. Desde nuestro punto de vista, nos parece que transformarse a través de un O, existe un riesgo de reescribir de nuevo la historia con otros conflictos mundiales, ya que, parece que se acercan cada día más. Al contrario, transformarse a través de un Y, es permitir que este camino de transición que nos lleva a la transformación, sea suave y exitoso.

De tanto ir al Este se encuentra el Oeste. Parece que el Oeste de la era industrial se mide por:

- Una abundancia de procesos y de control, que por una parte impiden la creatividad y por otra, transforman al ser humano en un robot. Charlie Chaplin, puedes estrenar de nuevo tu película.
- Una producción de ideas vs. acciones concretas, lo cual es debido a la falta de otorgar el derecho al error. En efecto, de tanto “castigar” el error, el ser humano inconscientemente y para protegerse, muestra decisiones que no son claras; y de esta forma es más difícil juzgarse y que le juzguen.
- Unas reuniones en las que se pierde tiempo y dinero, y al final, el resultado lo conocemos: “siempre hacer más”, y cada día se ven más colaboradores y directivos quemados.
- El “Time to Market” que se alarga cada día más. El “Time to Market” es el tiempo que tarda una empresa desde que surge una idea poderosa y la hace llegar a las manos del cliente.
- Las emociones llevan más peso que la razón, y al final a veces se quieren separar, a sabiendas de que el ser humano es un ser de razón y de emoción.

En fin, todo eso y varias cosas que describo en el libro, crean un desequilibrio dentro del sistema, y como a la naturaleza le gusta tener sistemas equilibrados, nace esta era digital. El

problema es que esta nueva era digital tiene otro marco de referencia. Si uno se queda en el O (era industrial “o” era digital) desarrolla en las empresas aún más estrés, pérdida de tiempo, pérdida de resultados, discrepancia, etc. Es un círculo vicioso, en el cual el oficio del coach sistémico consiste en permitir que este viaje del Y sea exitoso y suave.

En este momento de transición entre la era industrial y la digital, se desarrolla estrés y discrepancia debido al efecto epigenético. Las nuevas investigaciones sobre epigenética tienen menos de 10 años. Al contrario que en la era industrial, en la que el marco de referencia es: para cambiar un ADN hay que hacerlo de forma dura, a través del núcleo de la célula. Este marco de referencia, totalmente de la era industrial, lleva la creencia de que para cambiar la cultura de una empresa, mientras no cambie el comité de dirección, el resto no cambiará. Gracias a la epigenética y la física cuántica, los científicos tomando una muestra de gemelos del mismo embrión, y que han estado separados, han demostrado que el ADN puede ser modificado por los campos magnéticos, la coherencia cardíaca, los estados mentales positivos y negativos, experiencias positivas y negativas y, lo más increíble: la intención. El ADN cambia a través de las periféricas. Dicen que se puede cambiar hasta un 98% del ADN. En empresas pueden ser equipos lejanos, equipos que están en la frontera de la empresa, como los vendedores, los compradores (están en la frontera de las empresas porque son ellos los que hacen entrar en un sistema a personas de fuera, como clientes y proveedores).

La epigenética tiene un efecto que, poco a poco cambia nuestro ADN, como mínimo en estas 4 áreas:

La globalización por ejemplo, a través de los Smartphone permite que cada uno pueda tener la información en su bolsillo. Es decir, que el poder ya no es del que tiene la información, más bien es del que da la información. De hecho, en la era industrial es al contrario. Cuánto más información guardo, más poder tengo. Esto desarrolla en cada uno de nosotros un cambio de nuestro ADN, porque tenemos una intención distinta, y este nuevo ADN puede entrar en discrepancia con lo que una persona vive en su empresa de la era industrial.

El fenómeno es igual con el **C2C** (Airbnb, BlaBlaCar, Wallapop...). Estas empresas desarrollan nuevos comportamientos. Un ejemplo es que todos, en algún momento de nuestras vidas, nos podemos convertir en vendedores; a diferencia de la era industrial en la que el vendedor podía ser visto como una persona rara. Pero también, como no existe un proceso de calidad ISO para cada proveedor, esto se ha cambiado aportando la máxima transparencia de la información. Cada persona puede valorar a la otra, de hecho obliga a una exigencia y una rapidez de reacción. En este nuevo ADN sabemos manejar exigencia, rapidez y calidad, ya que en la era industrial, el marco de referencia es que no se puede conjugar exigencia, rapidez y calidad.

Big Data. Hoy en día, todos los softwares están interrelacionados, y tenemos una abundancia de información de nuestros prospectos, clientes, del entorno de nuestros prospectos y clientes, de la competencia, de los proveedores. De tal forma que el más potente, es el que sabe manejar toda esta información, y enseñar algo a sus contactos. Es el que sabe adaptarse a los nuevos comportamientos de sus contactos, los cuales ellos mismos, están en modo de cambios constantes. De hecho, si una empresa no da tiempo a sus colaboradores para saber tratar esta información, la cual es una fuente de potencia; no sabrán dar una responsabilidad a sus colaboradores para que puedan tomar decisiones desde su puesto sin esperar días y días. Por ejemplo, toda la empresa se reúne para cambiar un packaging más adecuado para el cliente, otra

forma de logística, etc. Estas empresas pierden reactividad. La discrepancia viene del hecho de que, por una parte, la responsabilidad se da y se coge, y la empresa tiene que conocer sus límites para no sobrepasar su responsabilidad y, paradójicamente, poder extenderla.

La inteligencia artificial, la robotización, la impresión 3D, ya no son un sueño, toda esta tecnología podemos encontrarla en nuestro día a día. Permiten el desarrollo de la innovación, la creatividad, y si en mi lugar de trabajo no sabemos innovar y crear constantemente, no hay una alineación con lo que vivo en otros lugares de mi vida.

Si juntamos todos estos puntos, la consecuencia es que estamos en un aprendizaje y desarrollo continuos, y si en mi empresa no tengo esta sensación de aprender algo, sentiría que estoy perdiendo mi tiempo. Esto vale tanto para los millenium, como para los directivos, los managers y los colaboradores; las empresas pierden talento. Quizás es por eso que, hoy en día, está de moda buscar talentos.

Estos ejemplos nos indican que, poco a poco, tenemos nuevas intenciones, nuevos comportamientos, nuevas emociones, nuevos ritmos de vida, y la epigenética demuestra que esto, poco a poco cambia nuestro ADN, y cambian los ADN de los sistemas. Actualmente, hay esta toma de conciencia, y los sistemas de las empresas se dan cuenta de que es el momento de construir otra cosa. Cada uno pondrá sus palabras detrás de “otra cosa”, a veces se puede entender para ser más ágil, más innovador, más competente, más enfocado clientes, a resultados, más digital. Poco importa la palabra, lo importante es esta toma de conciencia de este **cambio de paradigma** que vivimos.

Y claro, la pregunta es:

II – ¿Qué permite el coach sistémico a las empresas?:

Como hemos visto la meta no es oponer la era digital y la era industrial, sino hacer una sola unidad para entrar plenamente en el siglo XXI.

El exceso de la era industrial es su multitud de procesos, de control, de análisis, etc., que inhiben la creatividad, la anticipación. En realidad, la llegada del lean management, de los sistemas ágiles, tienen que ver con estos excesos. El exceso de la era digital es de dejar a la máquina analizar por el ser humano a través razonamientos lógicos, que nos llevará poco a poco al pensamiento único. Dejar a lo digital razonar, es un gran peligro para la humanidad porque justamente la toma de decisiones

El efecto epigenético nos transforma.



Globalización

C2C

BIG DATA

**Inteligencia Artificial, Robotización,
Impresión 3D**

humana no es una historia de razonamiento, y peor, de razonamiento lógico como lo hará un algoritmo, es también historia de discernimiento, de buen sentido.

Entonces, crear un enlace entre estas dos eras en este momento de transición es dar a los sistemas, a las empresas, al equipo, a las personas toda la información necesaria para razonar y dejar todo el espacio al discernimiento para tomar “La Decisión” y “Actuar”. Lo importante no es el destino, sino el viaje para crear el destino.

Para ello el coach sistémico permite que de forma global los sistemas sean responsables, autónomos, altruistas para tomar decisiones a través del análisis Y del discernimiento.

En este viaje de forma local, independientemente del tamaño de la empresa, el coach sistémico permite que las empresas desarrollen estos 4 puntos claves catalizadores de alto-rendimiento:

- **La mejora de las reuniones:** ¡Imagínese simplemente lo que ganaría una empresa si al final de cada reunión se toman verdaderas decisiones y éstas se aplican! ¡Imagínese simplemente lo que ganaría una empresa si cada empleado ahorra al menos 1h como mínimo de reuniones por semana! Para nosotros 1h sería muy poco. Este punto es importante porque la respuesta a la complejidad que vivimos no es el líder excepcional, es el equipo.
- **La mejora del Time To Market:** ¡ Imagínese el interés y lo que ganaría una empresa si divide por 2, el tiempo de reactividad que tiene actualmente cuando le surge una idea poderosa, y que esta idea esté en manos del cliente!
- **El camino del control a la confianza:** ¡Imagínese una empresa donde el proceso es un catalizador de alto-rendimiento, creatividad, innovación y no al contrario!
- **Más responsabilidad y autonomía dentro de la empresa** a través el cambio del paradigma del management. El líder no es el que tiene la información, es el que la distribuye. Cuanto más poder otorgue el líder, más poder tienen él, su equipo y su empresa. Sabiendo que el poder se da y se coge, ¡Imagínese el interés para la empresa, tener colaboradores responsables y autónomos!

En este viaje de forma local, independientemente del tamaño de la empresa, el coach sistémico permite que las empresas desarrollen estos 4 puntos claves catalizadores de motivación:

- **La calidad de las decisiones:** los sistemas ya no se reúnen para producir ideas, se reúnen para producir decisiones. Vale más crear 3 acciones, que pensar 100 ideas que nunca se llevarán a cabo. La acción es catalizadora de motivación “no es el ser humano quien toma la decisión, es la decisión la que toma al ser humano”. La decisión está tomada con razonamiento y discernimiento. La calidad de las decisiones permite desarrollar los valores de circularidad, responsabilidad y altruismo.
- **La calidad del tiempo:** un sistema que sabe gestionar su tiempo, es un sistema que sabe estimar el tiempo adecuado para tomar una decisión. Es un sistema que sabe anticipar, que no se aburre, que es creativo. La calidad del tiempo desarrolla los valores de alto rendimiento, respeto e integridad.

- **La calidad de las interrelaciones:** es porque una empresa gana, que la gente se lleva bien. Así, el equipo aprende a ganar de forma conjunta y sus componentes quieren ganar juntos, es el ciclo virtuoso de la motivación. La calidad de las interrelaciones permite desarrollar el compromiso, la flexibilidad y la transparencia.
- **El aprendizaje continuo:** hoy, gracias a las herramientas digitales estamos constantemente aprendiendo algo sobre el otro, sobre las cosas, y muy poco sobre nosotros mismos. El aprendizaje continuo permite aprender sobre sí mismo para ser cada vez mejor. Mejor, hay que entenderlo en el sentido del alto-rendimiento, del humanismo y en la sociedad en su conjunto. El aprendizaje continuo permite el desarrollo de la anticipación, de la innovación y del reconocimiento.

Le llamamos estos puntos clave: micro-competencias. Poco a poco, debido al efecto epigenético formarán parte del ADN del sistema.

De forma sistémica el coach sistémico tiene un impacto Glocal. Permite un desarrollo en la sociedad en su conjunto, porque este ADN se va a desplegar y contaminar los otros sistemas. Es por eso que me gusta llamar al coach sistémico, un agente de cambio. Está aquí para permitir estos tipo de cambios Locales, Globales, GloCales.

III – El Coaching Sistémico de organización acelera la transformación.

Para nosotros que seamos una persona, 10 ó 100, es un sistema y este sistema construye hábitos, creencias, patrones. Lo que es distinto a la hora de coachear a una persona o a varias, es la complejidad de ser varias personas. **El coaching sistémico no es solo equipos**, y aún menos, desarrollar los cuatro papeles de las reuniones delegadas inventados por Alain Cardon (marcador de tiempo, facilitador, empujador de decisiones, co-coach). Eso es un 2% de lo que se enseña para ser un verdadero coach sistémico. Los 4 papeles de las reuniones delegadas, es solo un apoyo muy potente para acompañar a la era industrial en sus cambios.

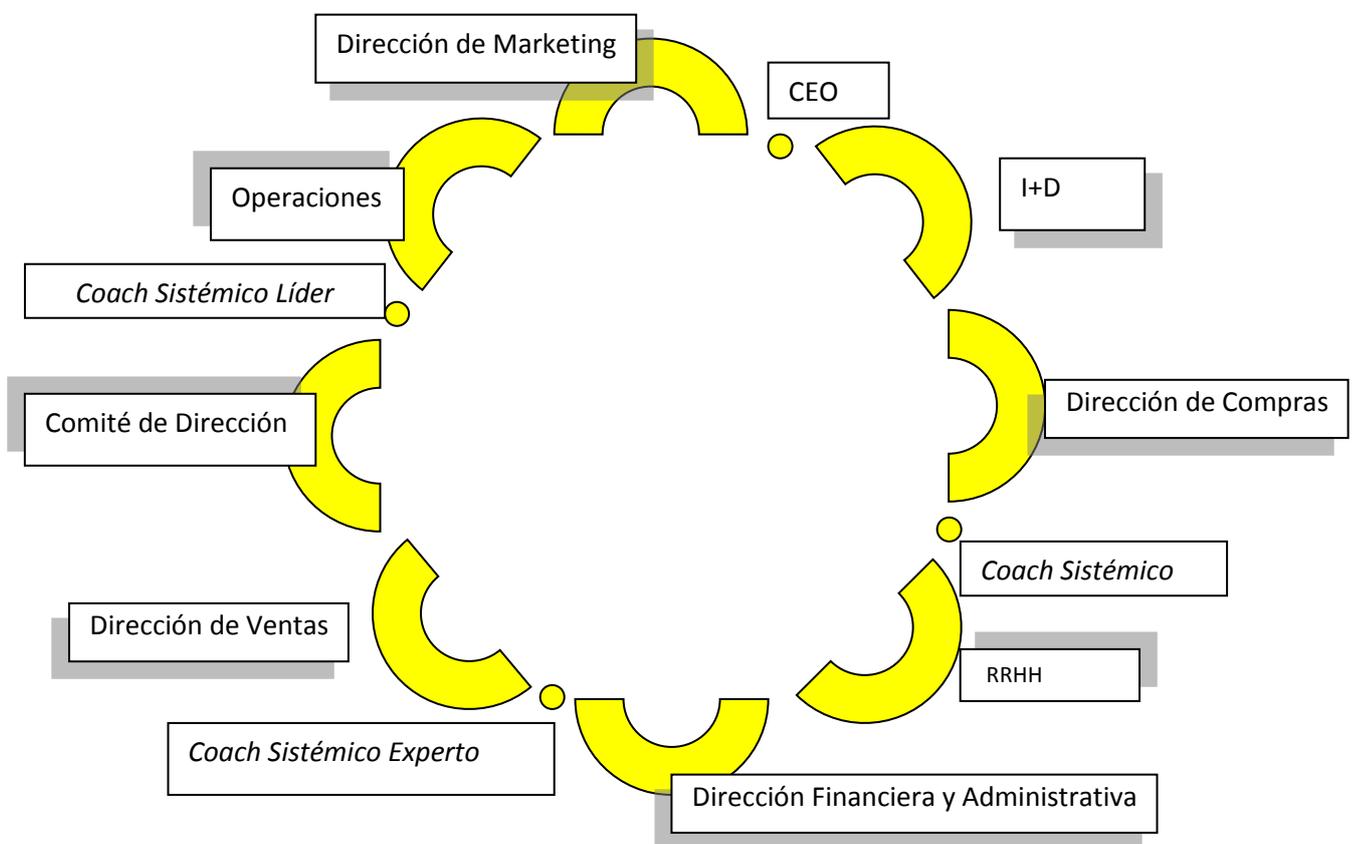
La trampa, y el gran error del coach sería querer llevar al cliente a construir un modelo ya definido, porque justamente **su modelo en la era digital, es que no hay modelo**. Únicamente tener esto en mente, es en sí mismo, un **cambio de marco de referencia** porque la era industrial es todo el contrario: querer prever y controlar todo.

Como **construimos nuestros hábitos y nuestros hábitos nos construyen**, y como cada sistema tiene su propio ADN y su propia cultura, el papel del coach sistémico es a través de su conciencia sistémica, de las analogías, de sus lecturas sistémicas, de la noción sistémica del fractal, de permitir a sus clientes desarrollar estos puntos clave que hemos visto; y también ver cuáles son los hábitos y patrones que tienen, los que quieren cambiar y acompañar la persona, el equipo o la empresa para construir estos nuevos hábitos que el cliente quiere establecer.

En el libro, a través de mis experiencias con grandes empresas, ETI (Empresas de Tamaño Intermedio), Pymes y Startup, explico varias formas de **acompañar a una empresa para que**

su transformación sea un éxito. Uno de ellos es el coaching sistémico de organización. Esta modalidad de coaching sistémico es muy potente porque es disruptivo, rompedor, acelera la transformación, y el coste para la empresa es menor. Ya que es menos conocido y que las empresas lo piden cada día, en este webinar he querido explicar la potencia del coaching sistémico de organización:

Como un esquema vale más que mil palabras, en un Coaching Sistémico de Organización, por ejemplo, se ponen todas las personas de la misma empresa o sección en la misma sala:



A través de este esquema, puedes fijarte que el conjunto de la organización está puesto en el mismo plano. Puede haber 20, 50, 100, 300 personas. Habrá momentos de plenarios como éste, y momentos de trabajo por entidad (equipo). La dirección ve también su empresa en todo su conjunto, y enseguida puede ver las consecuencias de sus buenas y malas acciones.

Un **Coaching Sistémico de Organización** tendrá dos ritmos: un ritmo en el cual, cada equipo en círculo trabaja según un tema, y en el que los coach acompañan a los equipos para que mejoren su rendimiento.

El otro ritmo es ponernos todos en plenaria, incluidos los coaches sistémicos, en un gran círculo y en total paridad. Durante el primer ritmo, los coach sistémicos han desarrollado la circularidad en su forma de hacer. Durante este segundo ritmo, se tratará poco de contenido y bastante del proceso (en coaching sistémico, solemos decir que **el contenido del coach es el proceso del sistema**). Los coaches sistémicos ofrecerán a la empresa analogías, lecturas sistémicas, lecturas sistémicas fractales, procesos paralelos; y la empresa tomará decisiones para cambiar o no sus patrones, desarrollar o no un nuevo paradigma, que pondrán en marcha cuando vuelvan al trabajo en ritmo uno. Y durante este nuevo ritmo uno, los coaches sistémicos acompañarán los equipos para desarrollar el nuevo paradigma, hábito o patrón que han decidido construir. Tanto Dios como el Diablo se esconden en los detalles. El coach sistémico en plenaria pondrá estos detalles al servicio del cliente.

Es por eso que, en varios momentos del ritmo uno, los coach sistémicos intercambian percepciones entre ellos, para ver lo que el sistema crea, contamina entre su propio sistema y las lecturas sistémicas que podrán ofrecer al cliente.

Si en mi libro doy bastantes ejemplos de coaching sistémico de organización, en el webinar he dado dos ejemplos:

- El objetivo de mi cliente es tener personas más responsables, más autónomas y que tomen grandes decisiones sin esperar siempre la validación del Comité de Dirección. Es una empresa que quiere desarrollar la cultura de la delegación. Entre el final de la primera plenaria y el inicio del trabajo en equipo, a priori, debido a que la sala era ovalada con un pilar a los lados, el Comité de Dirección se colocó en el único lugar desde el que podía ver a todo el mundo y controlarlo todo. Cuando los coach comparten esta lectura sistémica, el resto de la empresa se da cuenta de que inconscientemente, ha dejado al Comité de Dirección sentarse en el único lugar donde podían ser controlados. La delegación, la responsabilidad, la autonomía se dan y se cogen. A partir de esta toma de consciencia, la empresa se enfocó en el proceso de dar y coger, y rápidamente obtuvieron resultados extraordinarios.
- Un cliente tiene como objetivo de lograr con éxito su transformación. Se enorgullece de tener un equilibrio de género. En efecto, de forma está totalmente equilibrado, pero en el fondo no lo es porque, todas las tareas difíciles y desconocidas las realizan las mujeres. A través de las lecturas sistémicas, la empresa entendió por qué las interrelaciones eran un freno a la transformación. Tomaron decisiones en tres meses, y la empresa estaba transformada.

Las empresas que quieran acelerar su transformación empiezan directamente por un coaching sistémico de organización. Se desarrolla cada vez más en las empresas porque es simple, eficaz, hace ganar tiempo, es menos costoso que programas de formación o consultoría, y la empresa prospera a través del alto rendimiento.

IV- ¿Cómo obtener estas habilidades para permitir transformaciones, y hacer que este mundo sea mejor?

Como lo comenté antes, reducir el coaching sistémico a los equipos es un error, reducir el coaching sistémico a los procesos de las reuniones delegadas inventado por Alain Cardon en los años 80, es un gran error.

Durante la **formación de coaching sistémico en la Escuela Metasysteme Coach Academy de Alain Cardon**, el coach sistémico va a aprender y desaprender. Va a saber manejar su propia conciencia sistémica para saber hacer lecturas sistémicas, y va a desarrollar esta noción de fractal. Y el punto más clave del sistémico, es que va a desarrollar esta postura de **estar en postura baja sin intención**, manejar el silencio a través del **silencio sistémico**, manejar lo que es **el proceso del sistema** y como ponerlo **al servicio del cliente**. Porque todo eso, le hará **cambiar de marco de referencia para tomar decisiones y lograr resultados**, que para el cliente serán **extraordinarios**. Sabrá manejar esta noción de conciencia sistémica de lo local a lo global y de lo global a lo local, lo que permitirá a los clientes tomar esta misma conciencia, **transformarse a través de un desarrollo y aprendizaje continuo**.

Es por eso que un coach sistémico no explica el sistémico, es sistémico. Y es válido para cualquier sistema, empresas de cualquier tamaño, individuales, familias.

Es también por eso, que me gusta decir que **el coaching es como el amor, no se explica, se hace**.

En consecuencia, la formación está basada en prácticas, prácticas y prácticas.

La formación se trata de un **tiempo presencial conmigo**, un tiempo online de prácticas para construir estos nuevos hábitos, para **saber hacer un coaching en 8 minutos**, para justamente desarrollar en ti esta parte fractal, y otra parte online para **saber vender coaching**. Desde nuestro marco de referencia enseñar un oficio sin enseñar cómo venderlo, es como darte un coche sin las llaves.

El 70% de mi tiempo laboral es hacer coaching, el 10% es escribir y el 20% es formar a otros coaches. Para nosotros, un formador de coaching es ante todo un coach, porque durante todo el proceso de formación coachea, y vale más que esté en contacto con el mundo del coaching. Es como si un formador de panadería no hiciera pan, ya que estaría al margen de las novedades del mercado del pan, y lejos de las necesidades reales de los consumidores.

Las horas de formación son **acreditadas por la ICF** y tendrás **105 horas ACSTH**.

Regístrate ahora y solicita tu plaza para la **Formación en Coaching Sistémico de la Escuela Metasysteme Coach Academy de Alain Cardon**.

Si quieres hacerte coach sistémico interno, coach sistémico externo, manager-coach sistémico, líder-coach sistémico, Community Transformer® ;

Si eres de Latinoamérica haz clic en Santiago de Chile y tendrás toda la información acerca del programa, contenido, proceso, fechas, precios y forma de pago. La próxima edición empieza en Abril:



Si eres de España haz clic en Madrid y tendrás toda la información acerca del programa, contenido, proceso, fechas, precios y forma de pago.



Si eres una empresa y quieres que te acompañemos para lograr con éxito tu momento de transición, contáctanos:

Formación Coaching Sistémico SANTIAGO DE CHILE
PROGRAMA APROBADO 84 HORAS ACSTH POR ICF Y 21 HORAS CEE POR ICF

Solicita Más INFO AHORA

CLAUDE ARRIBAS
Móvil o WhatsApp: +33 682697083
claude.arribas@anse.fr

IRINA TERCEROS
Móvil o WhatsApp: +56 9 81992270
iterceros@dilaconsulting.com



www.anse.fr

En conclusión, expliqué que las empresas ya sean grandes o pequeñas, las personas, las familias, los sistemas, se van dando cuenta de que es el momento idóneo para transformarse en esta época de transición que vivimos. De hecho explico, y lo trato más en profundidad en el libro, que las empresas van desarrollando un nuevo oficio que en el libro he llamado “**El Community Transformer®**”, el cual es una **persona que tiene habilidades de coach sistémico y acompaña la transformación desde el interior**, y que es como una correa de transmisión entre el interno y el externo.

Regularmente vemos que, personas que vienen a formarse con nosotros, encuentran nuevos puestos internos en la empresa con cargos de manager-coach, líder-coach o community transformer®. Será por eso que en cada edición tenemos manager, líderes, CEO’s, que vienen a formarse para ponerse en esta nueva **postura baja sin intención de coach sistémico**.

Muchas Gracias

Un Coaching Sistémico Saludo

Claude Arribas



Claude Arribas MCC
Coach Sistémico, Anse



+33 682 69 70 83

@ claude.arribas@anse.fr

www.anse.fr/espanol

Whatsapp: +33 682 69 70 83