

el sentido del **trabajo**



Santiago Vázquez
13 de enero de 2012
Universidade de Vigo

¿por

qué?

el **trabajo** ocupa un gran

espacio en nuestras **vidas**

el **trabajo** puede ser un
elemento que contribuya
a nuestra **felicidad**

la ausencia de **trabajo**

nos impide disfrutar de

otros ámbitos en la **vida**

encontrar **sentido en el**
trabajo ayuda a obtener
mejores **resultados**

encontrar **sentido en el
trabajo ayuda a ser más**

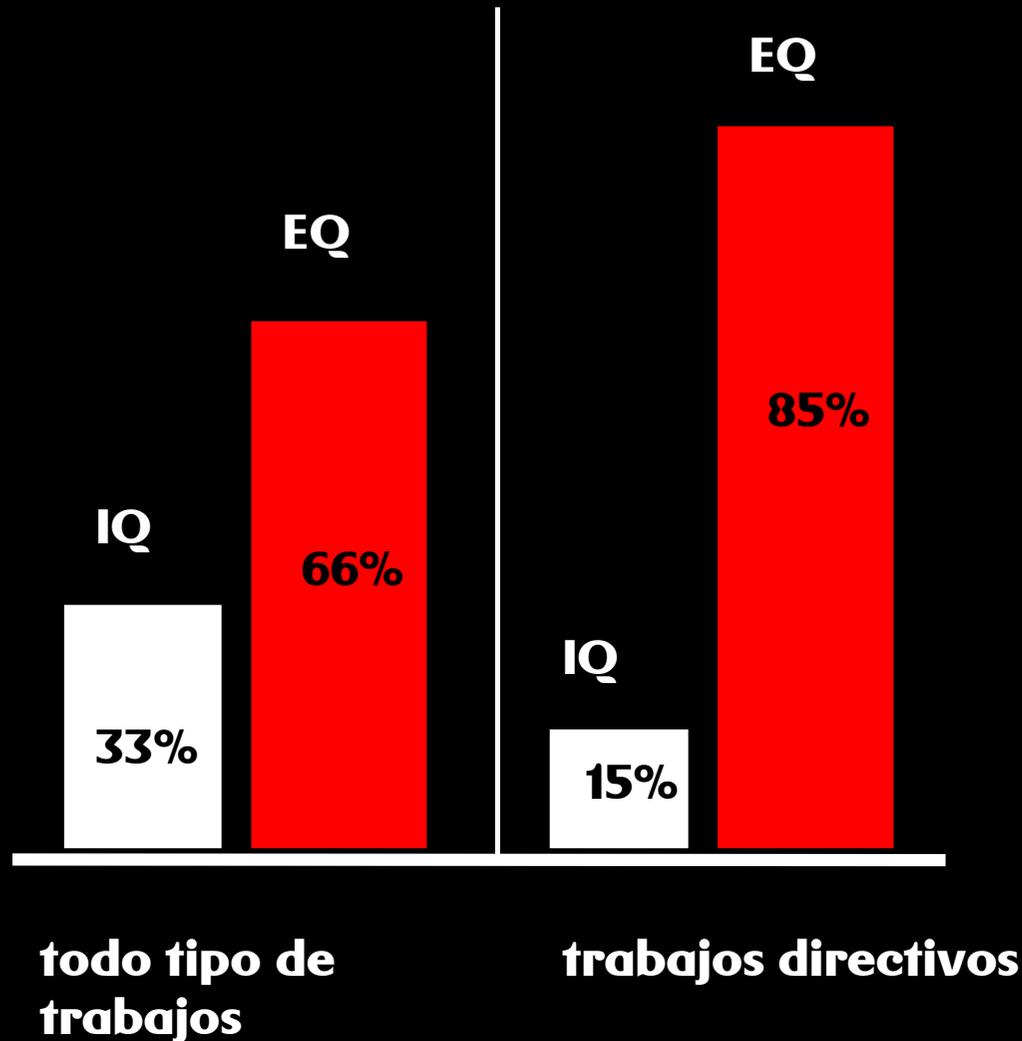
feliz

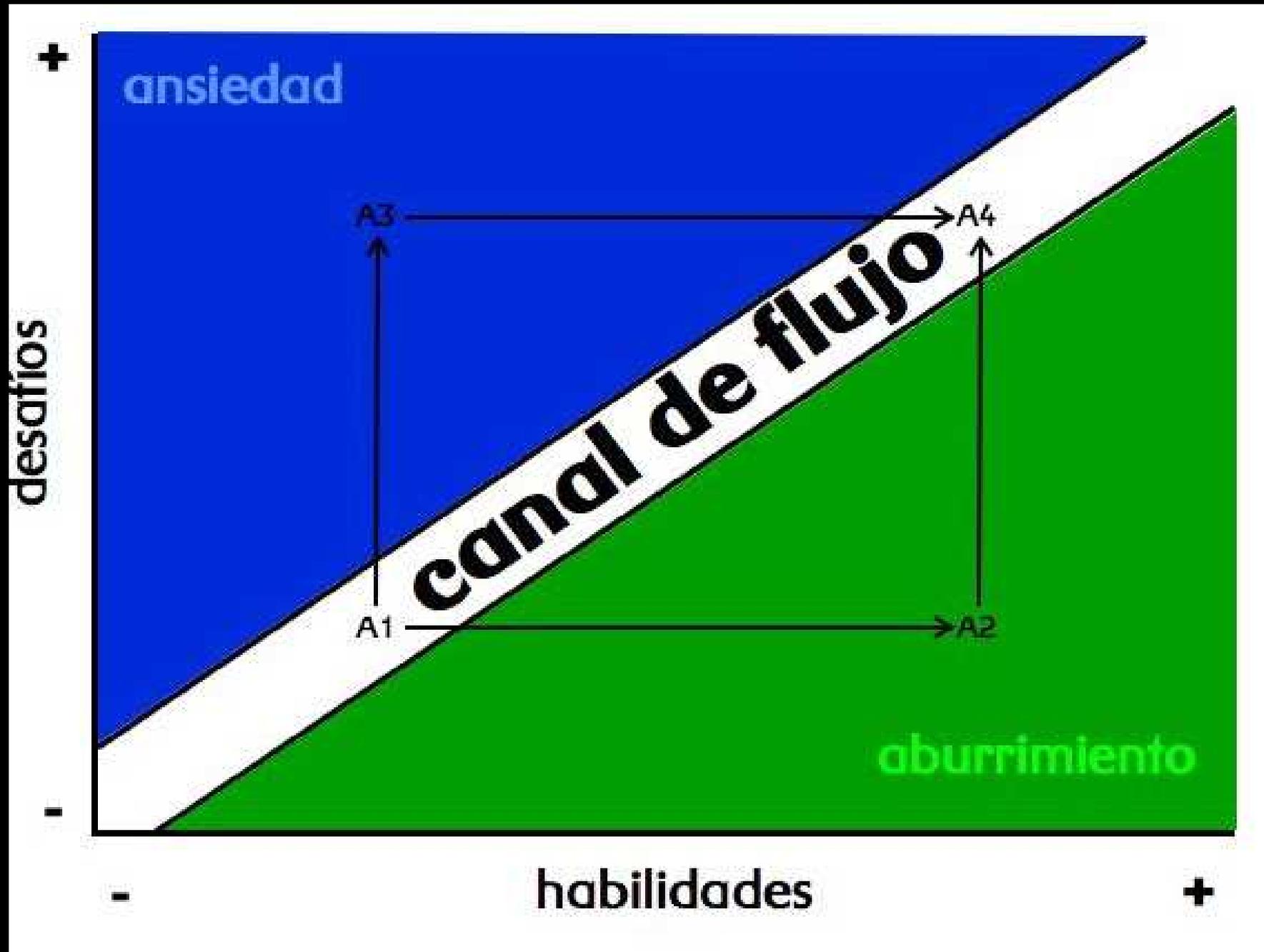
cuando te **gusta** tu

trabajo ya no tienes que

ir a trabajar

La importancia de EQ





T = C x C

Dave Ulrich

EUROCOPIA

LA ENTREVISTA



● HABLAMOS DE FÚTBOL

CARLES PUYOL

Capitán del Barcelona
y defensa de la selección

● La continua referencia a la escuela de centrocampistas del Barcelona, ahora en la sala de máquinas de España, ha obviado una estirpe de grandes defensas, que enlaza a Biosca con Puyol ● Autodefinido como un «jugador de pueblo», ha llegado a los 30 años en un momento delicado, porque el fracaso azulgrana abre dudas en el entorno de la selección ● Admira la cultura del trabajo de los italianos: «Maldini es un ejemplo para todos»

«La calidad sin compromiso no sirve de nada»

OSCAR SUÁREZ
La meleta al viento, la acción contundente y la palabra justa. Como en su fútbol, los adverbios de la fama que colorean a los futbolistas no se aprecian en Carles Puyol, linpio de superchería. Hijo de ganaderos que acabaron por abandonar la casa del ex ministro socialista Josep Borrell en La Pobla de Segur, en el Pirineo leridano, se mantiene fiel a su origen, a un estrecho círculo de antiguos amistades. Cuesta derribar el muro de su confianza, pero quien lo consigue lo hace para siempre. Bien lo sabe Luis Enrique. Ya capitán del Barça, ya millonario, Puyol perdió a su padre mientras trabajaba en las tierras de la familia. Un hecho desgraciado pero revelador de cómo el trabajo y no el dinero, dan sentido a una vida. Litos, clonativo de Carillos, ha llevado esas enseñanzas al fútbol con disciplina metódica. Como esos infantes catalanes, los almogávares, que lucharon por la Corona de Aragón al grito de Desperta Ferro!, ahora Puyol defiende a España. De frente.

Huyo de las entrevistas porque no le gusta hablar de sí mismo, pero una vez cerrada la cita, atardece puntual. Como decía Gabriel Henríquez en esta serie, alguien muy parecido a Puyol por su antídramo y su carácter, «soy defensa y no pretendo ser nada más». «Me gusta defender, no echo de menos irme al ataque. La calidad es importante, pero sin compromiso no sirve de nada», añade ahora Puyol, seducido por el esfuerzo, entregado a los pilates para reequilibrar su cuerpo.

«Por eso sé cómo al Milan. No solo por eso. Me encanta la cultura del trabajo que tienen en Italia y, en particular, el Milan. Aunque no lo conozco por dentro, he tenido la oportunidad de hablar con futbolistas que han jugado allí y lo que me explican me gusta muchísimo. Maldini, en concreto, es un futbolista increíble e irrepetible. Debe ser un ejemplo para todos nosotros, los defensas».

Personajes que ahora se sienten rechazados en la selección española, en especial Marchena y el azulgrana, a pocos días de su debut en la Eurocopa. «En el fútbol se tienen errores, es inevitable. Pero lo mismo que aquí ganamos y perdemos todos, también defendemos y atacamos todos. Si dejamos de pensar de esa forma, difícilmente podremos hacer algo», responde.

Puyol, el segundo jugador de la selección con más partidos internacionales (81) tras Castilla, ha vivido todo el ciclo de Luis Aragonés, su obsesión, ahora relativizada, por adelantarse la defensa, a reducir el espacio, y los riesgos potenciales: «Eso es incluso difícil de conseguir con el entrenamiento diario, en un equipo. El gran Milan lo logró por una combinación de calidad y trabajo. Pero en las selecciones so-



ARQUEL VIDAL / REUTERS

puede hacer mucho menos. Llegamos futbolistas con dinámicas diferentes y apenas sin tiempo. En esas circunstancias es muy arriesgado. Cualquier presión o error te rompe la línea, con mucho espacio a tu espalda, y son esos pequeños detalles los que te hacen perder un partido o irte de una Eurocopa. La concentración es vital».

«Pues España intenta lo más difícil, tocar en el centro del campo, frente a una mayoría de equipos que busca costar y salir rápido».

«Si todo bien, es lo más bonito, pero es cierto que el fútbol de selecciones es diferente. Nosotros sabemos que nuestra calidad, lo que nos hace diferentes, está en la posesión, pero hemos de encontrar el

equilibrio, y eso pasa por defender. Tenemos muy buenos jugadores, pero lo que hemos de ser es un equipo de verdad, sobre todo si las cosas van mal, porque va a haber momentos malos».

El Barcelona de las dos Ligas y lo Champions le fue mientras cumplió con este mensaje que da Puyol: «Defendamos y atacamos todos». «Hacemos un fútbol muy agresivo —práctico—, de mucha presión arriba, algo que es difícil de realizar para muchos equipos...»

«¿Cómo es posible que todo se derrumbara?»

Puyol se detiene un instante y asegura que es imposible encontrar una única explicación. Durante largo tiempo, lanzó avisos contundentes, que alertaban del diferente compromiso dentro del vestuario. «Somos muchos los que dijimos muchas cosas, pero después no fuimos capaces de hacerlos en el campo. La conclusión es que tuvimos una de las plantillas más importantes de todos los tiempos y no supimos sacarle todo el provecho», afirma sin señalar a nadie.

Rijkgaard no es objeto de reproches, todo lo contrario: «Es un fenómeno al que con el tiempo se valorará mucho más, como siempre. Es un 10 en todos los sentidos. Le doy las gracias por todo lo que nos ha dado. Ha dejado huella en el Barça y también en mí». Tiene buena rela-

ción con Guardiola y Luis Enrique, que dirigió al filial, a los que define como «gente que vive el fútbol y eso es siempre una garantía».

El mal año ha cuestionado el futuro de todos los azulgrana sin excepción. Puyol, ya en la treintena, no cabe ningún escenario: «Nunca me he escondido. Si me tuviese que ir, lo haría. Pero me quedan tres años de contrato y voy a luchar al máximo para retirarme en el Camp Nou». «Es inevitable —añade— darle vuelta a lo que sucederá en el Barcelona, pero ahora estoy en la selección, comprometido con este grupo y quiero centrarme en ellos».

En ocasiones se ha cuestionado ese compromiso con la selección de los futbolistas catalanes a propósito de polémicas como la de la bandera y las medias.

«No tenemos que demostrar nada, ya que si estamos aquí es porque queremos. Siempre salen cosas, como lo de las medias, cuando éstas no llevan en realidad la bandera de España. Si la llevasen se podría decir una cosa u otra, pero si no es así... Creo que todo es gratuito y no beneficia en nada».

PALABRA DE DEFENSA

ESPAÑA

«Nuestra calidad es la posesión, aunque el equilibrio pasa por defender. Hay buenos jugadores, pero lo que hemos de ser es un equipo de verdad, sobre todo si las cosas van mal»

DEFENSAS

«Hemos tenido errores, pero lo mismo que ganamos y perdemos todos, también defendemos y atacamos todos. Si dejamos de pensar así, difícilmente haremos algo»

CATALANES

«No tenemos que demostrar nada. Si estamos aquí es porque queremos. Salen cosas como lo de las medias cuando en realidad éstas no llevan la bandera de España»

BARCELONA

«Tuvimos una de las plantillas más importantes de todos los tiempos y no supimos sacarle provecho. Rijkgaard es un 10 en todos los sentidos. Ha dejado huella en el Barça y en mí»

el mundo.es

► Nº 34: Carles Puyol
Escuche los fragmentos de la entrevista y acceda a toda la serie.

estar motivado

supone

encontrar un

sentido a lo que

hacemos

todos queremos ser

felices!!!

la verdadera **felicidad** deriva de la
identificación y el cultivo de las
fortalezas más importantes de la
persona y de su uso cotidiano en el
trabajo, el amor, el ocio y la educación
de los hijos

Martin E. P. Seligman

el **trabajo** puede ser un momento

propicio para **fluir**, porque a diferencia

del ocio, incorpora muchas de las

condiciones de la fluidez en sí misma

la fórmula de la felicidad

$$F = R + C + V$$

R = rango fijo/factor genético 50%

C = circunstancias 10%

V = variable 40%

voluntad

+ satisfacción con el pasado

+ optimismo sobre el futuro

+ felicidad en el presente

**uno es el
responsable de su
propia **felicidad****

empresa tradicional

trabajo manual

destreza física

mando y control

miedo

capataz

empresa emergente

trabajo no manual

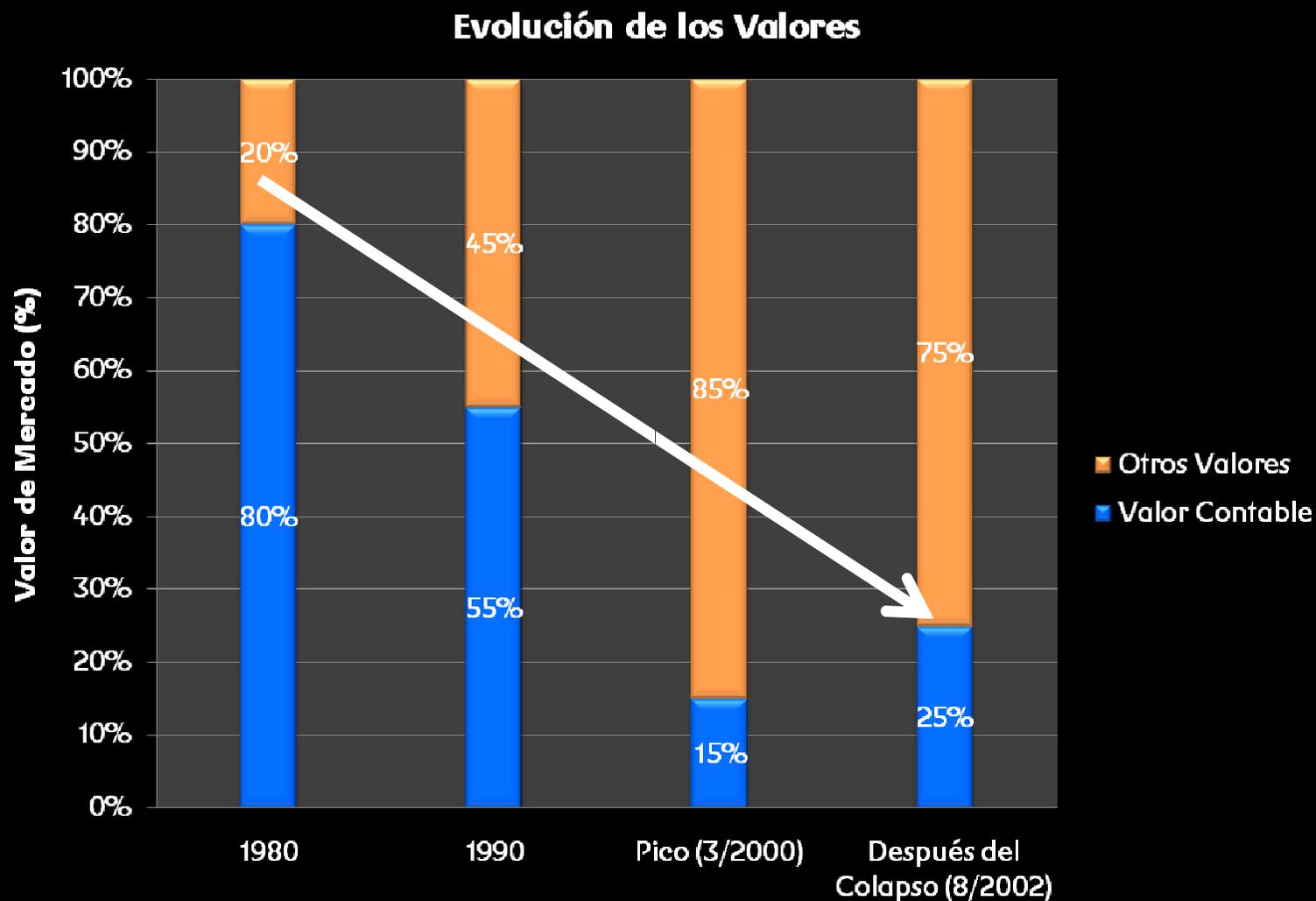
la palabra

autonomía responsable

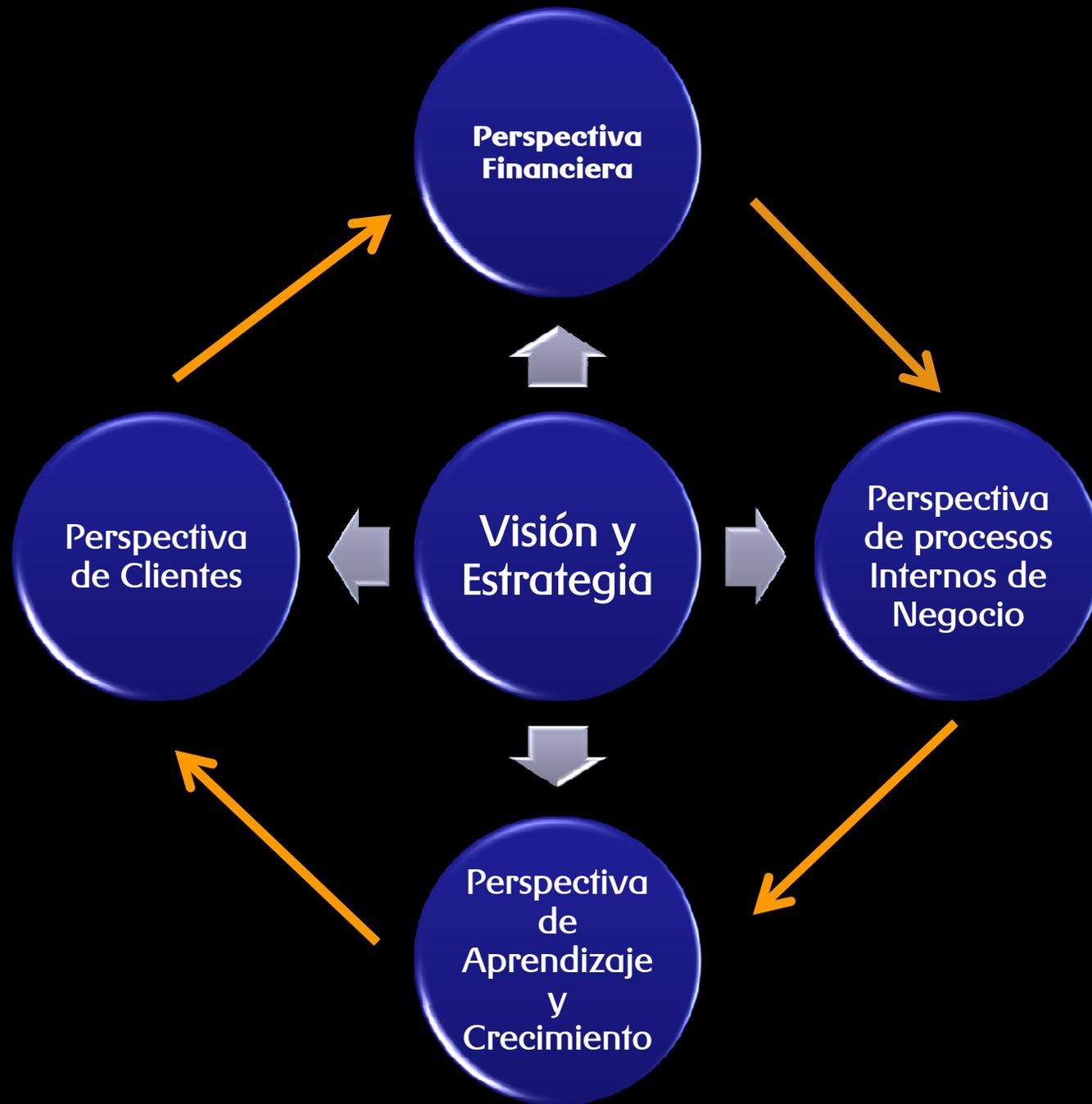
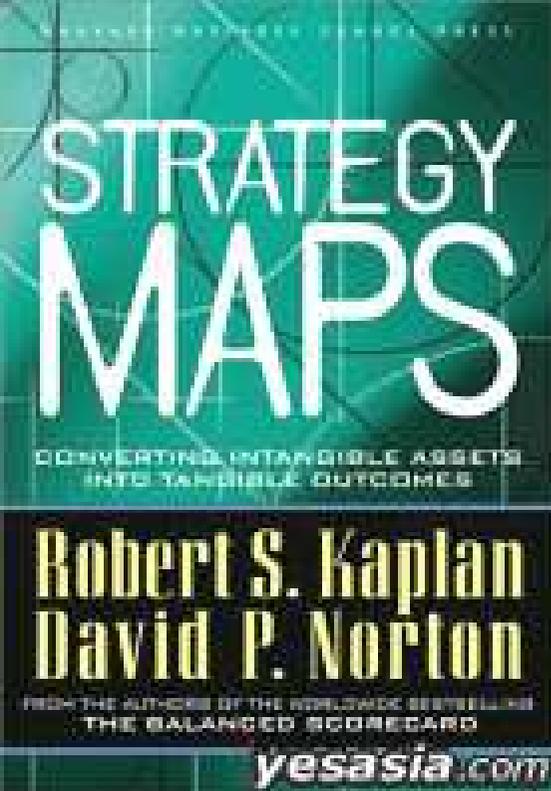
confianza

coach

El peso de los intangibles



Fuente: Ballow Et Al. (2004).



Kaplan y Norton (1996)

estrategia global

eficiencia

talento

agilidad

shared mindset

liderazgo

intangibles

profesionalidad

aprendizaje

colaboración

innovación

modelo **felicidad** en R

**encuesta
cliente
interno**

GPTW

**evaluación
valores**

**índice
felicidad**

**selección
optimismo
inteligencia
emocional**

**coaching
unaun**

**desarrollo
calidades**

**combo
nós**

**modelo
liderazgo**

valores corporativos

modelo teórico de felicidad en R

valores corporativos

24 fortalezas la

auténtica felicidad

Seligman

1. FLEXIBILIDAD

Es capaz de cambiar de opinión. Está abierto a nuevas experiencias. Es polivalente.

2. AUTODESARROLLO

Le encanta aprender cosas nuevas, ya sea a través de acciones formativas o por sí mismo. Se preocupa por su desarrollo y actuando con iniciativa.

3. CAPACIDAD DE ANÁLISIS

Distingue y separa las partes de un todo. Decide teniendo en cuenta las diferentes alternativas.

4. INNOVACIÓN

Promueve nuevas formas de hacer las cosas. Busca la mejora continua orientada al cliente y la simplificación.

5. PERSPECTIVA /VISIÓN GLOBAL

Es un referente en su ámbito profesional. Contextualiza teniendo en cuenta el corto, medio y largo plazo así como sus implicaciones en el conjunto de la empresa.

6. EXCELENCIA/RIGUROSIDAD

Sus aportaciones, ideas y trabajo aportan la calidad que R necesita. Contribuye de manera activa a la optimización de los procesos y procedimientos de R.

7. EFICIENCIA

Gestiona adecuadamente personas, plazos y recursos

8. TRABAJO EN EQUIPO

Antepone la consecución de los objetivos de R a sus propios intereses o los de su Dirección/División.

9. LIDERAZGO

Guía a sus compañeros y colaboradores hacia niveles de desempeño y desarrollo profesional superiores apoyándolos para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos comunes.

10. EMPATÍA

Comprende las motivaciones y sentimientos de los demás y sabe responder a ellos.

11. VALOR/INDEPENDENCIA

Tiene criterio propio. Es firme en sus decisiones buscando la mejor opción aunque esta sea incómoda o impopular.

12. PERSEVERANCIA

Tiene la energía suficiente para terminar lo que empieza. Es constante.

13. HONESTIDAD/INTEGRIDAD

Es un modelo y ejemplo de conducta para el equipo/compañeros. Es sincero

14. AUTONOMIA

Preferido bajo nivel de supervisión.

15. AUTOCONTROL/RESPECTO

Es capaz de regular sus emociones. Puede neutralizar sus sentimientos negativos por sí mismo. Es capaz de estar de buen humor incluso en situaciones delicadas.

16. CONFIANZA

Confía en los demás y se puede confiar en él/ella

17. OPTIMISMO

Espera lo mejor del futuro y planifica y trabaja para conseguirlo. Ve el lado positivo de las cosas y siempre piensa que es posible.

18. PASION/ENTUSIASMO

Disfruta trabajando y lo hace con sentido del humor. Acomete su trabajo con energía e ilusión.

19. IMPLICACIÓN/COMPROMISO

Cree en el proyecto, participa de manera activa del mismo y se siente una parte fundamental de él.

20. HUMILDAD/MODESTIA

Es consciente de sus limitaciones, debilidades y utiliza la primera persona del plural para hablar de los éxitos. Acepta la necesidad de mejorar y siempre valora el trabajo de los demás.

modelo **felicidad** en R

encuesta
cliente
interno

GPTW

evaluación
valores

índice
felicidad

selección
optimismo
inteligencia
emocional

coaching
unaun

desarrollo
calidades

combo
nós

modelo
liderazgo

valores corporativos

modelo teórico de felicidad en R

optimismo: estilo explicativo de la realidad



las personas positivas son:

más flexibles

más creativas

más abiertas

Barbara Fredrickson

las personas **optimistas** tienden a
interpretar que sus **problemas** son
pasajeros, controlables y propios de
una situación

los pesimistas

8 veces más posibilidades de **deprimirse** cuando se producen contratiempos

rinden **peor** en los estudios, los deportes y el trabajo

gozan de **peor salud** física y una **vida** más **corta**

mantienen relaciones interpersonales más **inestables**

selección
optimismo
inteligencia
emocional

entrevista de incidentes críticos

inteligencia emocional

Bar-on

5 meta-factores:

habilidades intrapersonales

habilidades interpersonales

adaptabilidad

gestión del estrés

estado de ánimo

modelo **felicidad** en R

encuesta
cliente
interno

GPTW

evaluación
valores

índice
felicidad

selección
optimismo
inteligencia
emocional

**coaching
unaun**

desarrollo
calidades

combo
nós

modelo
liderazgo

valores corporativos

modelo teórico de felicidad en R

“el coaching tiene como principio sacar lo mejor de cada persona. Es un proceso desde dentro hacia fuera”

Stephen Covey

...nos proporciona un espacio y un lugar dónde poder comprender qué pasa en mí y en mi organización y poder diseñar y aprender nuevas formas de responder

consciencia

responsabilidad

aprendizaje

impacto del coaching

El coaching efectivo correlaciona altamente con mayores niveles de compromiso, esfuerzo, desempeño e intención de permanencia en la compañía

*Investigación realizada por Zenger y Stinnett
(2010)*

modelo **felicidad** en R

encuesta
cliente
interno

GPTW

evaluación
valores

índice
felicidad

selección
optimismo
inteligencia
emocional

coaching
unaun

desarrollo
calidades

combo
nós

modelo
liderazgo

valores corporativos

modelo teórico de felicidad en R

**desarrollo
cualidades**

**Cómo mejorar tu coeficiente de optimismo.
Modelo de las 6 acciones para ser feliz en el trabajo.
Solución positiva de conflictos.
El líder como generador de estrés en su equipo.
Comunicación positiva.**

taller de la felicidad

podemos aprender a ser

felices?



SI



modelo **felicidad** en R

encuesta
cliente
interno

GPTW

evaluación
valores

índice
felicidad

selección
optimismo
inteligencia
emocional

coaching
unaun

desarrollo
calidades

combo
nós

modelo
liderazgo

valores corporativos

modelo teórico de felicidad en R

combo
nós

3.0

modelo **felicidad** en R

encuesta
cliente
interno

GPTW

evaluación
valores

índice
felicidad

selección
optimismo
inteligencia
emocional

coaching
unaun

desarrollo
calidades

combo
nós

modelo
liderazgo

valores corporativos

modelo teórico de felicidad en R

THE EXTRAORDINARY LEADER™

**UN ENFOQUE PRÁCTICO PARA ALCANZAR LA
EXCELENCIA EN LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DEL
DESARROLLO DE SUS LÍDERES**

COMPETENCIAS DIFERENCIADORAS

Liderar el Cambio

- Desarrolla una perspectiva estratégica
- Impulsa, promueve, lidera el cambio
- Conecta el grupo con el mundo exterior

Orientación a Resultados

- Promueve la obtención de resultados.
- Establece metas exigentes
- Toma la iniciativa

Carácter

- Desarrolla elevada integridad y honestidad

Habilidades y Destrezas Interpersonales

- Se comunica frecuente y convincentemente
- Inspira y Motiva a otros a conseguir un elevado desempeño
- Construye relaciones
- Desarrolla a otros
- Colabora y trabaja en equipo

Capacidades Personales

- Experto técnica y profesionalmente
- Analiza situaciones y soluciona problemas
- Innova
- Práctica el auto-desarrollo

calidad directiva

*la competencia más poderosa como índice de predicción de resultados empresariales y de satisfacción y compromiso, es la capacidad de **inspirar y motivar** a otros*

(Zenger y Folkman , 2009)

***calidad directiva +
compromiso + optimismo +
coaching efectivo =***

***mayor eficiencia y
productividad***

establecidas las bases del modelo y orientadas las herramientas de gestión de personas, pasamos a medir para orientar la estrategia basándonos en evidencias

**selección
optimismo
inteligencia
emocional**

**coaching
unaun**

**desarrollo
calidades**

**combo
nós**

**modelo
liderazgo**

valores corporativos

modelo teórico de felicidad en R

modelo **felicidad** en R

**encuesta
cliente
interno**

GPTW

**evaluación
valores**

**índice
felicidad**

**selección
optimismo
inteligencia
emocional**

**coaching
unaun**

**desarrollo
calidades**

**combo
nós**

**modelo
liderazgo**

valores corporativos

modelo teórico de felicidad en R

**encuesta
cliente
interno**

Resultados históricos encuesta satisfacción cliente interno

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
3,7	3,9	3,86	4,26	4,35	4,39	4.33

Valoración do Servizo Recibido	RR.HH.	Total Direccións
1. A Dirección coñece as necesidades dos clientes internos ós que ten que apoiar e dar servizo.	4,7	4,0
2. A Dirección anticipase ás necesidades dos seus clientes, cumprindo as súas expectativas.	3,8	3,5
3. A Dirección proporciona o servizo/ produto en prazo (non ter en conta posibles factores alleos ó seu control).	4,0	3,8
4. A Dirección proporciona servizos/ produtos coa calidade requirida.	4,4	4,1
5. A Dirección está dispoñible para proporcionar un consello profesional e/ou a axuda que se lle solicita.	4,8	4,6
6. A Dirección prioriza aquelas tarefas do seu servizo que teñen unha maior repercusión económica para R.	4,5	4,2
7. O servizo recibido no ámbito da selección e os plans de becas (candidaturas axeitadas ós perfís, claridade dos informes, organización e colaboración nas entrevistas,...) así como nos procesos de mobilidade funcional interna foi satisfactorio, de acordo coas expectativas propostas.	4,3	Servizo Específico
8. O servizo recibido no ámbito da formación (adequación dos cursos ás necesidades identificadas, busca de provedores, organización e loxística das accións formativas,...) foi satisfactorio, de acordo coas expectativas propostas.	4,2	
9. O servizo recibido no ámbito da administración de RR.HH. (política de contratación, xestión de nómina, beneficios sociais,...) e relacións laborais, así coma na xestión de contratos e seguimento das empresas externas foi satisfactorio, de acordo coas expectativas propostas.	4,4	
10. O servizo recibido no ámbito de organización: actualización e mantemento da estrutura organizativa, revisión e mellora dos procesos e procedementos de negocio, foi satisfactorio de acordo coas expectativas propostas.	3,8	
11. O servizo ofrecido na prevención de riscos laborais (viviancia da saúde, coordinación de riscos nas contratas, etc) foi satisfactorio de acordo coas expectativas propostas.	4,3	
12. O departamento de RR.HH. contribúe a que os profesionais de R sexan máis felices no traballo.	4,8	

Excelente >= 4 (sobre 5)
 Bo 3,7 y 3,99
 Aceptable 3,2 y 3,69
 Non acadado < 3,2

Dirección de RR.HH.
 Total Direccións

4,35-Excelente
 4,14-Excelente

modelo **felicidad** en R

encuesta
cliente
interno

GPTW

evaluación
valores

índice
felicidad

selección
optimismo
inteligencia
emocional

coaching
unaun

desarrollo
calidades

combo
nós

modelo
liderazgo

valores corporativos

modelo teórico de felicidad en R

88%

60% 53% 71% 79% 83%

2006

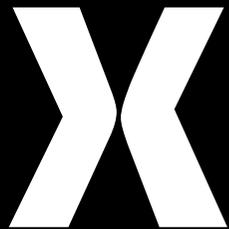
2007

2008

2009

2010

2011



modelo **felicidad** en R

encuesta
cliente
interno

GPTW

**evaluación
valores**

índice
felicidad

selección
optimismo
inteligencia
emocional

coaching
unaun

desarrollo
calidades

combo
nós

modelo
liderazgo

valores corporativos

modelo teórico de felicidad en R

modelo **felicidad** en R

encuesta
cliente
interno

GPTW

evaluación
valores

**índice
felicidad**

selección
optimismo
inteligencia
emocional

coaching
unaun

desarrollo
calidades

combo
nós

modelo
liderazgo

valores corporativos

modelo teórico de felicidad en R

**índice
felicidad**

nivel de felicidad momentánea **Fordyce**

felicidad general **Sonja Lyubomirsky**

satisfacción con la vida **Martin E. P. Seligman**

gratitud **Michael McCullough y Robert Emmons**

porcentaje del día que me siento... **Carlos Herreros**

92% siente **orgullo**
cuando dice que
trabaja en R

94% cree que puede
contar con la
colaboración de los
demás

96% considera que
la empresa está **bien**
dirigida

98% cree que la **calidad**
de los **servicios** que
ofrecemos a nuestros
clientes es mejor que la de
la competencia

94% considera que los
superiores llevan el negocio
honesto y éticamente

91% de los profesionales
están **comprometidos** con la
empresa

empleado satisfecho

=

cliente satisfecho

**... cuanto mayor es la
felicidad, se registra más
productividad y mayores
ingresos**

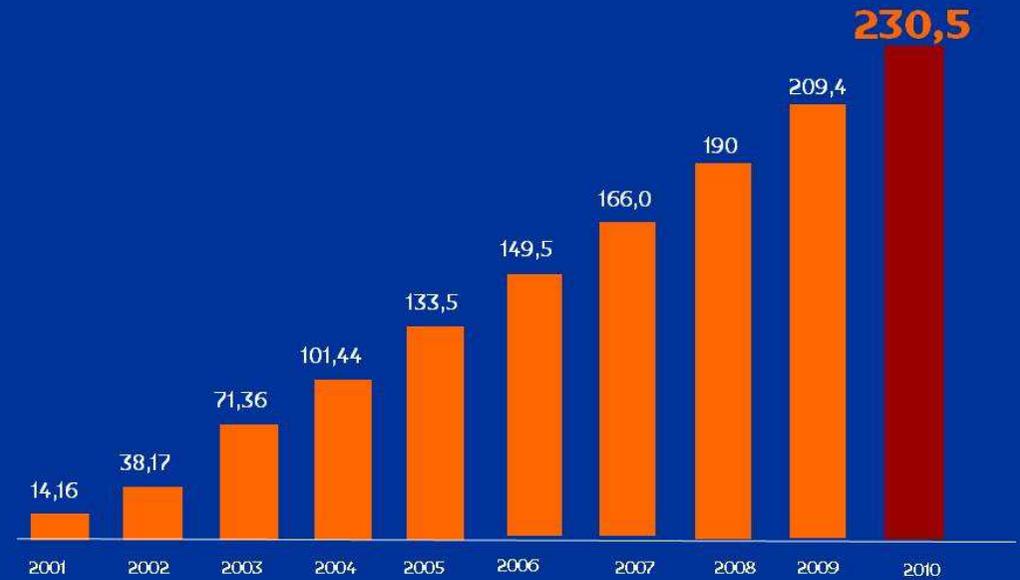
resultado operativo (ebitda)

cifras en millones de euros

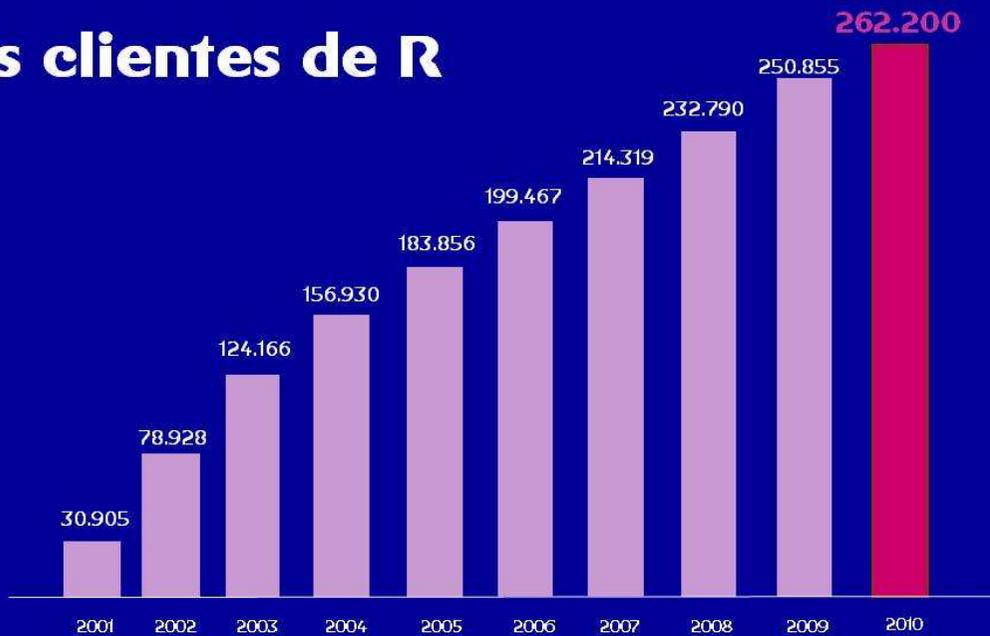


ingresos de explotación

cifras en millones de euros



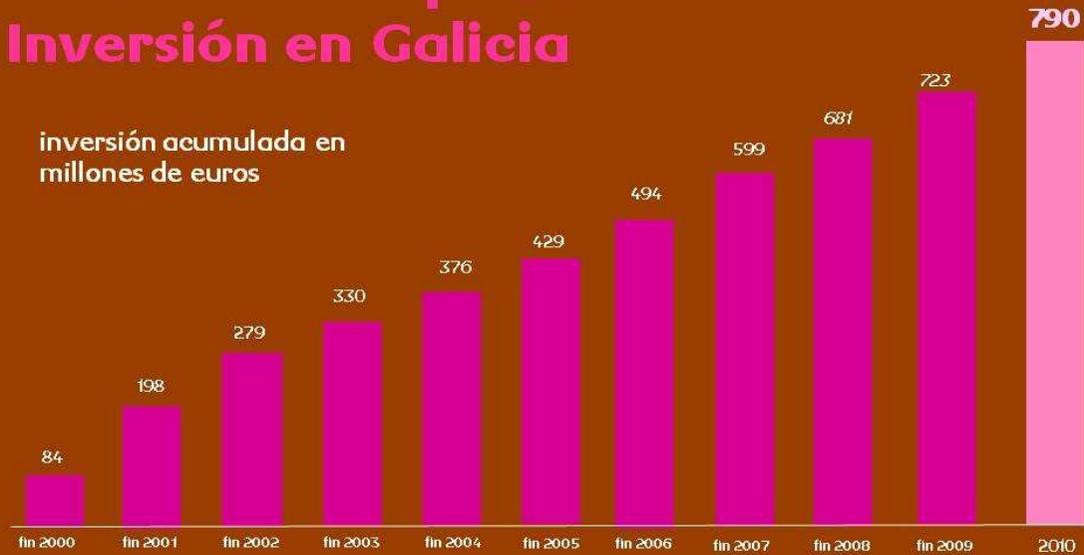
los clientes de R



2010: 262.200 clientes R

creación de riqueza: Inversión en Galicia

inversión acumulada en millones de euros



R ha invertido 67 millones de euros en 2010 (más fibra óptica, más poblaciones, nueva tv digital y móvilR)

# of complaints*	2007				2008				2009				2010			
	phone	internet	data & voice	cell phone	phone	internet	data & voice	cell phone	phone	Internet	data & voice	cell phone	phone	internet	data & voice	cell phone
Other spanish telecoms' (media)	4.20	7.78	-	2.06	6.77	4.55	11.8	1.9	6.61	4.21	14.0	2.93	4.98	2.82	6.08	3.05
R	0.51	0.3	0.7	-	0.3	0.3	0.36	-	0.2	0.23	0.7	0.3	0.2	0.2	0.2	1.51

*Complaints received in the Customer Service Office every 10.000 customers

Spanish Government source

Vídeo 7 acciones
7 minutos

**el hombre más feliz es el que hace la
felicidad del mayor número de sus
semejantes**

<http://multimedia.ie.edu/productos/r/r/index.html>

www.apd.es/Inicio/Blog

¡Bienvenido Mr. Seligman!

NUESTROS BLOGS

RRHH



SANTIAGO VAZQUEZ BLANCO:

Director de Recursos Humanos R CABLE Y TELECOMUNICACIONES GALICIA, S.A.

¡Bienvenido Mr. Seligman!

De la era del cambio al cambio de era. ¿'Empresaurios' o empresas emergentes orientadas al desarrollo del potencial de las personas? Martin Seligman, presidente de la Asociación Americana de Psicología Positiva, nos descubre un planteamiento absolutamente innovador en el que el trabajo es una fuente de realización e incluso de felicidad.

>> Jigme Thinley. "Felicidad Interior Bruta".

viernes, 29 de octubre de 2010

"Felicidad Interior Bruta".

Segunda jornada del Primer Congreso Internacional de la Felicidad e impresionante intervención del Primer Ministro de Bután, Jigme Thinley: "El Estado tiene la responsabilidad de ayudar a sus ciudadanos a ser felices".

www.bhutan.gov.bt

ARCHIVOS DEL BLOG

» 2010

» octubre

- » [Jigme Thinley. "Felicidad Interior Bruta".](#)
- » [Sonia Lyubomirsky. "Intervenciones positivas".](#)
- » [John Boudreau. "HR Without limits".](#)

» septiembre



Descubre los blogs más interesantes del management actual

Ver agenda ampliada

AGENDA

FECHA	ACTIVIDAD / LUGAR	TIPO
05/11	El papel del sector asegurador y perspectivas Las Palmas De Gran Canaria	Jornada
05/11	Executive Master en Dirección de	Cursos

TEDxGalicia

x = independently organized TED event

TEDxGalicia

TED e os TEDx

Blog TEDxGalicia

Próxima Cita

Ponentes

Inscripcións

Organización

Comunicación

Contacta

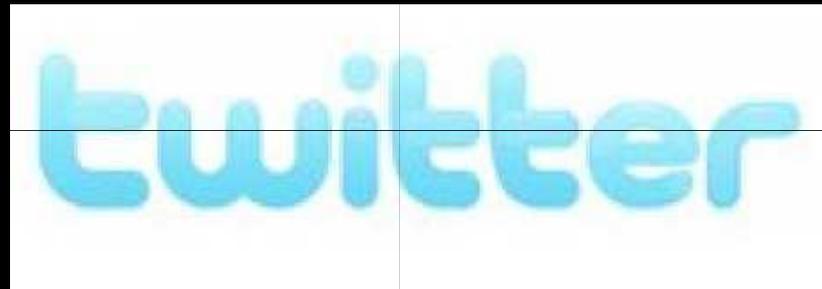


Éxito do formato TEDxGalicia





santiago vazquez



santivazquez_



gracias!!