



Compromiso
de Calidad Turística

Módulo 20

Trabajo en equipo, motivación del personal y liderazgo

Este material formativo forma parte del Sistema Integral de Calidad Turística Española en Destinos ([SICTED](#)) de la [Secretaría de Estado de Turismo de España](#) y se distribuye bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-Compartir Igual 4.0 Internacional](#). cc



SECRETARÍA DE ESTADO
DE TURISMO

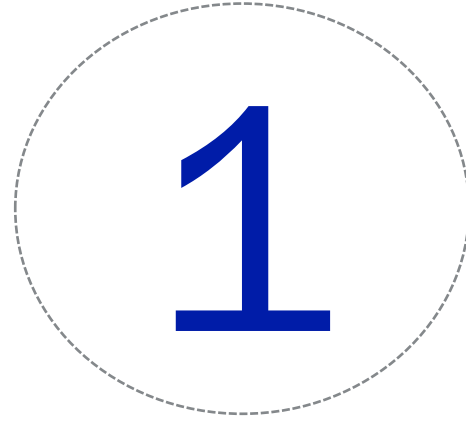


27-05-2021

Índice

- Objetivos
- Beneficios
- Introducción
- Liderazgo
- Motivación
- Gestión del conflicto
- Inteligencia emocional aplicada a la empresa y coaching
- Ejercicios prácticos
- Conclusiones





Objetivos

1 Objetivos

Los objetivos del módulo Trabajo en equipo, motivación del personal y liderazgo son:

- › Presentar las características de un equipo.
- › Determinar los beneficios del trabajo en equipo.
- › Presentación de claves básicas para la gestión de equipos de trabajo eficaces y cómo liderar grupos.
- › Determinar cuáles son los beneficios de un equipo de trabajo motivado.
- › Presentar las claves básicas para motivar a los trabajadores.
- › Identificar un conflicto en la organización y conocer herramientas para resolverlo.



Beneficios



2 Beneficios

Los beneficios del módulo **Trabajo en equipo, motivación del personal y liderazgo** son:

- › Obtener una visión más amplia y renovada de la gestión de los recursos humanos de nuestra empresa.
- › Apreciar los beneficios que aporta trabajar en equipo, sabiendo identificarlos, crearlos y gestionarlos.
- › Conocer el concepto de motivación en el trabajo y saber fomentarla entre los trabajadores.
- › Identificar las potencialidades de aplicar un liderazgo competitivo en la empresa.
- › Identificar el conflicto en el seno de la organización y gestionarlo para paliar sus efectos negativos.
- › Manejar conceptos como inteligencia emocional y coaching y aplicarlos a la gestión empresarial.



Introducción



3 Introducción

3.1 Definición de Equipo

Podríamos definir a un **grupo**, en un sentido amplio, como un conjunto de personas que interactúan para lograr un objetivo y se comunican entre sí durante cierto periodo de tiempo, dando lugar a algo más que la mera suma o agregación de sus componentes.

Un tipo de grupo de especial relevancia para el funcionamiento de las organizaciones es el **equipo de trabajo**. Puede afirmarse que todo equipo de trabajo es un grupo, pero no lo contrario, pues no todo grupo es un equipo de trabajo. Hay que indicar que el equipo está más y mejor organizado que el grupo, pues sus miembros tienen unas funciones muy bien delimitadas y desempeñan unas tareas claras y definidas.

3 Introducción

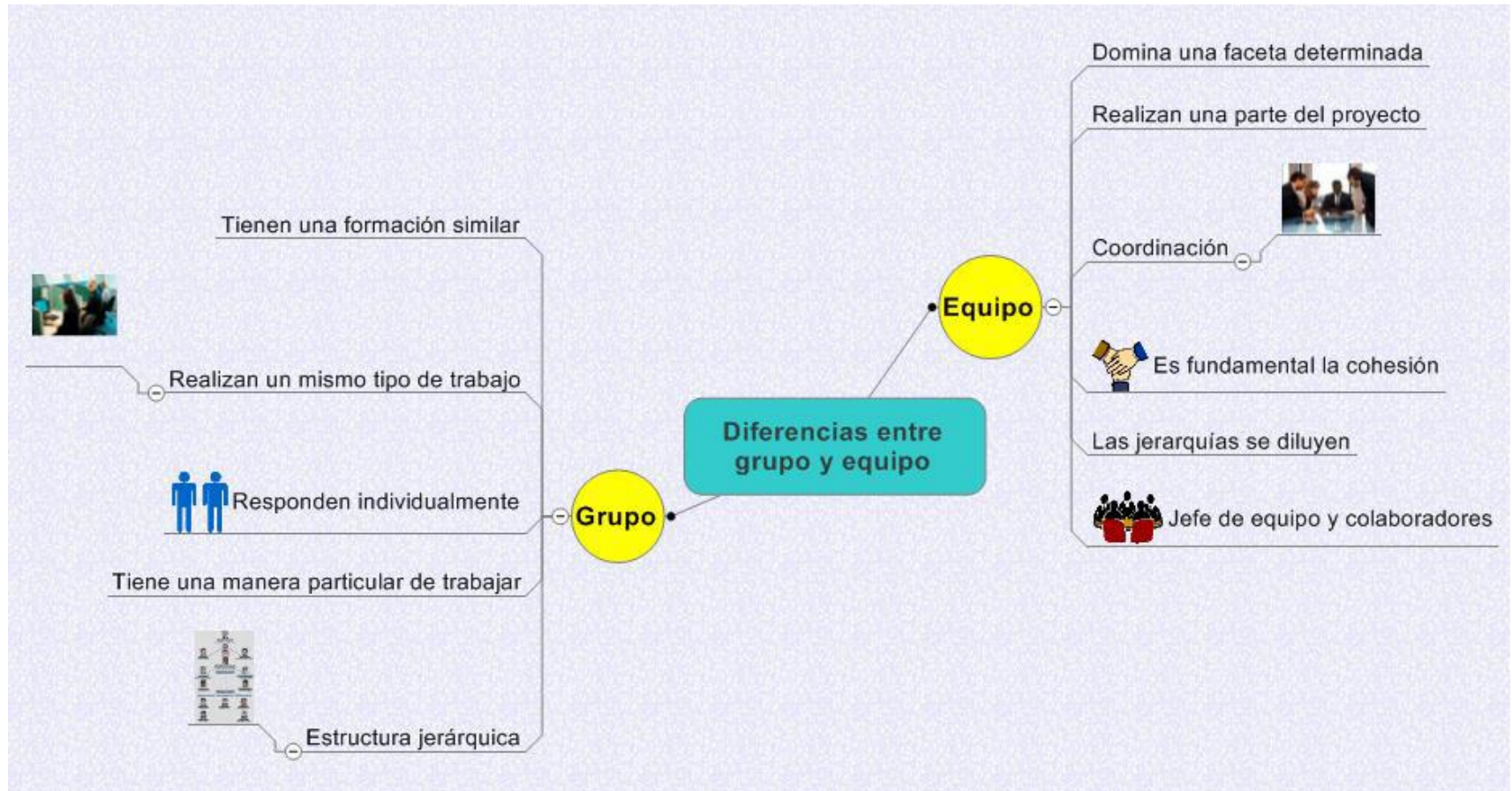
3.1 Definición de Equipo

Características de los equipos de trabajo:

- › La identidad en torno a una meta.
- › Tamaño adecuado.
- › Organización interna.
- › Carácter único del grupo y sus miembros.
- › Fomento de la participación de todos.
- › Comprensión, reciprocidad, ayuda mutua.
- › Buen clima de trabajo.
- › Alta productividad.

3 Introducción

3.2 Grupo vs Equipo de trabajo



3 Introducción

3.3 Etapas en la creación de Equipo

1. SUMISIÓN:

- Asimilar y asumir metas y normas.
- Líder: definir equipo y objetivos.

2. CONTRADEPENDENCIA:

- Libre exposición de ideas y discrepancias.
- Líder: escuchar y comunicación.

3. INDEPENDENCIA:

- Cuestionamiento del líder y líderes informales.
- Líder: fomentar espíritu de equipo.

4. IDENTIFICACIÓN CON OTROS:

- Cohesión y clima de consenso.
- El paso del tiempo deteriora este clima.

5. IDENTIFICACIÓN PERSONAL:

- Identidad individual y rechazo de relaciones.
- Líder: recuperar atracción mutua.

6. VALIDACIÓN POR CONSENSO:

- Equipo real.
- Aceptación del grupo.



3 Introducción

3.4 Los roles en un equipo de trabajo

Son varias las consideraciones que hay que tener en cuenta a la hora de formar un equipo:

- Tamaño del grupo.
- El perfil de sus integrantes.
- El equilibrio del grupo.
- Reparto de funciones: creativas, prácticas, aplicadas.

En función a todo esto vamos a tener distintos roles dentro de un equipo de trabajo.

En la diapositiva siguiente tenemos los nueve roles básicos.

3 Introducción

3.4 Los roles en un equipo de trabajo

MENTALES	Cerebro	Aporta las ideas novedosas al equipo.
	Especialista	Exhaustivo dominio técnico del área de que se trate.
	Monitor-Evaluador	Analiza y evalúa todas las opciones posibles.
SOCIALES	Coordinador	Coordina los esfuerzos del equipo.
	Investigador de recursos	Establece contactos con el exterior y gestiona lo necesario para el equipo.
	Cohesionador	Promueve la unidad del equipo.
ACCIÓN	Impulsor	Impulsa al equipo a la acción.
	Implementador	Transforma las ideas en acciones concretas.
	Finalizador	Corrige los errores y se preocupa por el cumplimiento de los plazos.

3 Introducción

3.5 Ejemplos de Equipos de Trabajo

Ejemplos que más se adecúan al compromiso con la calidad en la empresa:

.Círculos de calidad: Se trata de grupos de tamaño reducido (4-15 personas). Están formados por personas con una formación específica que, desempeñando sus labores profesionales en el mismo departamento, se reúnen, bajo la conducción de un líder, de forma voluntaria y periódica, en horas de trabajo, para identificar y analizar problemas y posibilidades de mejora. Además, pueden proponer directamente a la dirección las soluciones encontradas, que, una vez aceptadas, serán aplicadas por el propio grupo.

3 Introducción

3.5 Ejemplos de Equipos de Trabajo

.Grupos de mejora: Se trata de grupos de empleados de carácter interdisciplinar y multijerárquico que tienen un doble propósito: la resolución efectiva de ciertos problemas concretos que pueden surgir en la línea de producción, y la ejecución de las medidas acordadas para resolver tales problemas, sin necesidad de aprobación previa por parte de la dirección.

3 Introducción

3.5 Ejemplos de Equipos de Trabajo

Diferencias entre Círculos de Calidad y Grupos de Mejora

CARACTERÍSTICAS	CÍRCULOS DE CALIDAD	GRUPOS DE MEJORA
DURACIÓN	Permanentes	Temporales
VOLUNTARIEDAD	Sí	No
DECISIONES	Pasan a dirección	Ejecutivas
NIVEL DE PARTICIPACIÓN	Realización, ejecución y control	Realización y control
PROCEDENCIA DE LOS MIEMBROS	Área funcional/problema	Interdisciplinar/multijerárquica



Liderazgo



4 Liderazgo

4.1 Definición

Puede decirse que el liderazgo es aquella habilidad del individuo que le permite estimular y dirigir a otras personas, sus subordinados y colaboradores, a ejecutar las tareas y actividades que el líder considera relevantes e importantes para el logro de los objetivos que tiene asignados.

Liderazgo implica una relación de influencia sobre otro individuo.

Un líder es alguien capaz de generar cambios en el desempeño del grupo.

Un líder es capaz de influir en las actividades de un grupo para conseguir una meta u objetivo en una situación específica.

4 Liderazgo

4.2 Estilos de liderazgo

No son estáticos y cerrados, pueden combinarse entre sí:

LÍDER DEMOCRÁTICO	LÍDER AUTORITARIO	LÍDER “LAISSEZ FAIRE” O CONCESIVO- LIBERAL
<ul style="list-style-type: none">· Favorece las discusiones del grupo y orienta las decisiones, busca los pasos necesarios para alcanzar los objetivos y los pone a discusión.· No asigna tareas y, en caso de que surjan, trata de obtener el consenso grupal.	<ul style="list-style-type: none">· Líder directivo, diseña por anticipado el plan a desarrollar, dicta los pasos a seguir. No explica las razones que motivan sus decisiones.· Asigna tareas, da órdenes y directrices.· Otorga recompensas y castigos.	<ul style="list-style-type: none">· Líder pasivo, no asume activamente su papel, no participa ni se compromete.· Solo está presente para que el grupo pueda recurrir a él en caso de necesidad o para orientar al grupo hacia la tarea en caso de que ésta haya sido abandonada.

4 Liderazgo

4.3 Cualidades del líder

- Integridad de carácter

Tenacidad, disciplina, responsabilidad, imparcialidad, honestidad, justicia. Un líder necesita que su equipo confíe en él, con la plena seguridad de que si toma una decisión, va a estar ahí, para lo bueno y para lo malo; que asumirá sus responsabilidades y no se escudará en ningún subordinado para evitar afrontar las consecuencias de una mala decisión.

- Capacidad de gestionar las emociones

Un buen líder debe saber manejar sus propias emociones y las de los demás. Es preciso que sepa escuchar, que tenga sentido del humor, que tenga sensibilidad y empatía.

- Gran capacidad de comunicación

Hemos de ser capaces de transmitir nuestra idea y nuestra visión a nuestros jefes, a nuestros compañeros, a nuestro equipo, a las personas por las que hacemos nuestro trabajo. No solo hemos de ser capaces de transmitir correctamente, sino que además hemos de ser capaces de estimular y motivar a nuestra audiencia.

4 Liderazgo

4.3 Cualidades del líder

- Creatividad e innovación, inteligencia

Debemos cultivar nuestra inteligencia y nuestra creatividad, nuestra competencia y nuestro ingenio.

Dedicar tiempo a formarnos en los cometidos que tengamos asignados, mejorar adquiriendo conocimiento e interiorizando lo que aprendemos, y a partir de aquí desarrollar nuevas ideas. Tener capacidad de análisis y de síntesis.

- Rodearnos de un equipo capaz

Un buen equipo de colaboradores, con talento y visión, nos va a proporcionar ideas, experiencias, conocimiento, diversidad. Es una de las herramientas más valiosas de cualquier líder. Extraer conocimiento de estas personas, escuchar sus ideas, adaptarlas, implementarlas y hacerlas evolucionar.

5

Motivación

5 Motivación

5.1 ¿Qué es la motivación?

¿Cuáles son las causas de un alto o bajo rendimiento entre los empleados de una empresa?

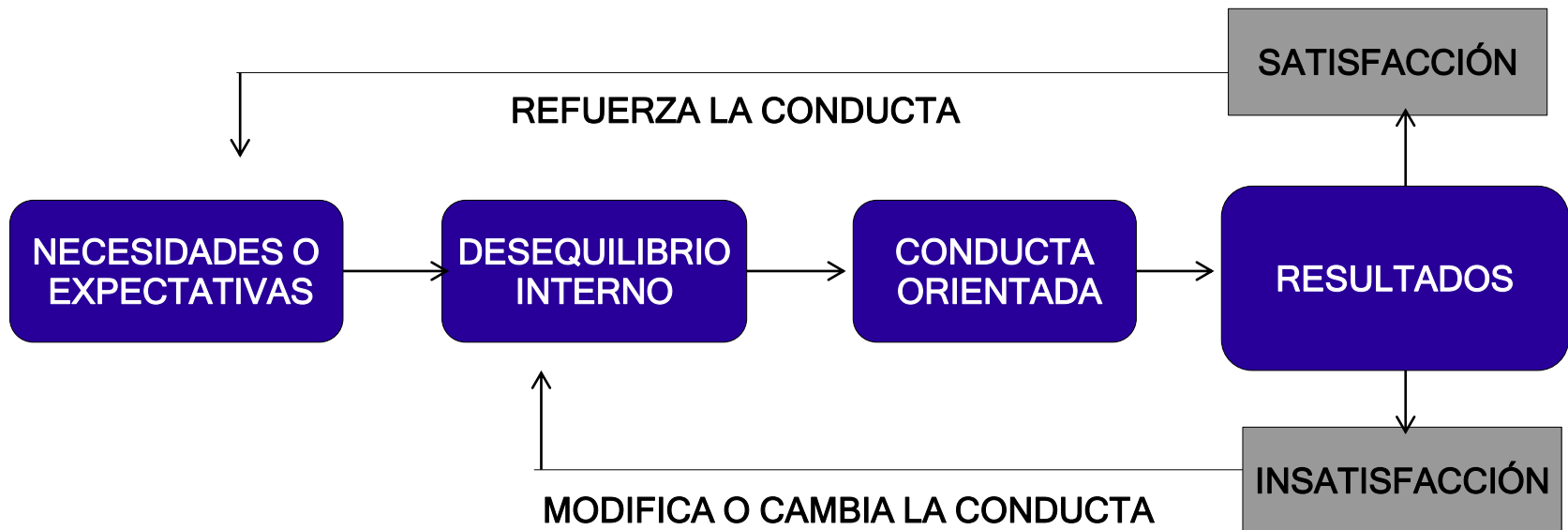
- Puede ser que los empleados posean o no los conocimientos, competencias y habilidades suficientes para realizar su trabajo de un modo eficiente y eficaz.
- Que los trabajadores **estén o no suficientemente motivados** para desplegar el esfuerzo y energías necesarios para alcanzar el nivel de ejecución esperado por la organización.

Esta ausencia de motivación puede tener diferentes causas explicativas: tareas excesivamente rutinarias, retribuciones bajas, falta de reconocimiento de los superiores, etc.

5 Motivación

5.1 ¿Qué es la motivación?

Proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras.



5 Motivación

5.2 Teorías y tipos de motivación

- › **Teorías de contenido.** Qué es lo que motiva a los empleados. El análisis de tales teorías se centra en las necesidades y recompensas que originan y/o condicionan el comportamiento. Se trata de establecer qué es lo que motiva a un sujeto a adoptar una determinada acción.
- › **Teorías de proceso.** Qué ocurre en la mente de los seres humanos y cuáles son los factores determinantes de las conductas. Se trata de establecer qué mecanismos producen, orientan y sostienen el deseo de los individuos por desplegar un comportamiento específico.

Estas dos orientaciones son complementarias, no contradictorias ni excluyentes entre sí.

5 Motivación

5.2 Teorías y tipos de motivación

› Teorías de contenido:

- Jerarquía de las necesidades de Maslow
- Teorías “X” e “Y” de McGregor
- Enfoque bifactorial o de los dos factores de Herzberg

› Teorías de proceso:

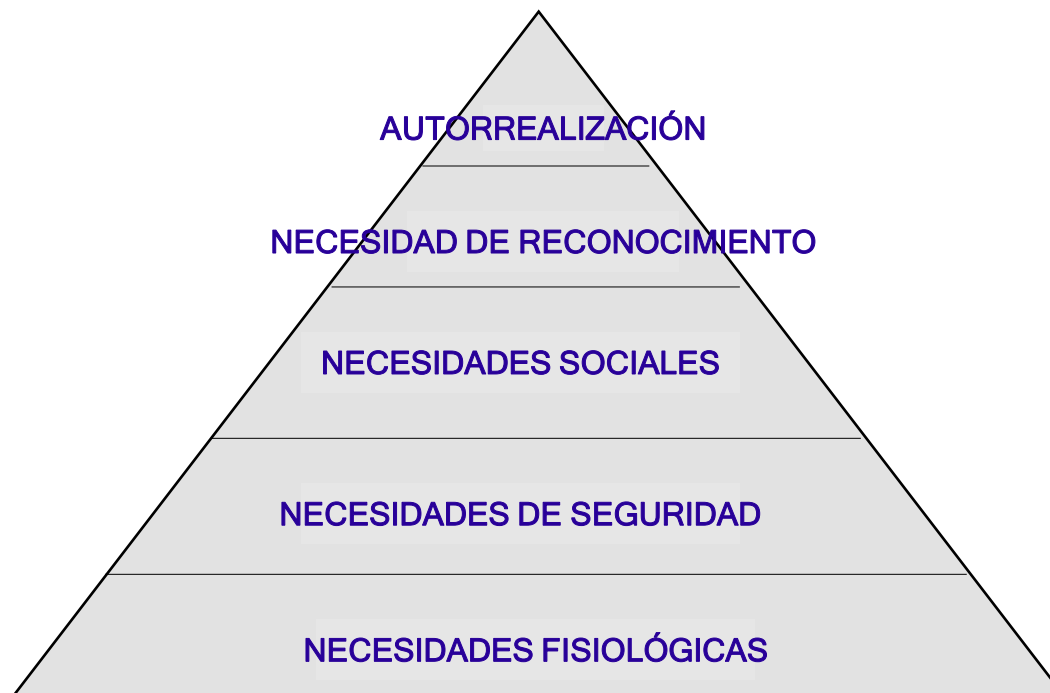
- Teoría de la equidad
- Teoría del camino-meta

5 Motivación

5.2 Teorías y tipos de motivación

› Teorías de contenido:

- Jerarquía de las necesidades de Maslow



5 Motivación

5.2 Teorías y tipos de motivación

› Teorías de contenido:

- Jerarquía de las necesidades de Maslow

Reglas básicas:

1. Se activan unas a otras.
2. Condicionan la conducta mientras no estén satisfechas.
3. No hay que satisfacer cada necesidad al 100% para activar la siguiente.
4. Se sube peldaño a peldaño, pero se puede bajar de un escalón a varios por debajo de él.
5. La necesidad de autorrealización no se satisface nunca.



5 Motivación

5.2 Teorías y tipos de motivación

› Teorías de contenido:

- Teorías “X” e “Y” de McGregor

TEORÍA X	TEORÍA Y
A los empleados les disgusta el trabajo y procuran evitarlo.	Los empleados pueden considerar el trabajo como algo tan natural como el descanso o el juego.
Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo, deben ser coaccionados para alcanzar metas.	Los empleados ejercerán autodirección y autocontrol si están comprometidos con los objetivos.
Los empleados evitarán asumir responsabilidades.	Los empleados aceptarán e incluso buscarán responsabilidades.
La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los demás factores asociados al trabajo.	La capacidad de tomar decisiones no recae exclusivamente en los que ocupan puestos directivos.



5 Motivación

5.2 Teorías y tipos de motivación

› Teorías de contenido:

- Enfoque bifactorial o de los dos factores de Herzberg

Factores de Higiene

- condiciones de trabajo
- salario
- relaciones personales
- competencia técnica
- política de la empresa

Factores Motivadores

- promoción
- responsabilidad
- contenido del trabajo
- reconocimiento
- realización



5 Motivación

5.2 Teorías y tipos de motivación

› Teorías de contenido:

- Enfoque bifactorial o de los dos factores de Herzberg

La satisfacción es principalmente el resultado de los **factores de motivación**. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

La insatisfacción es principalmente el resultado de los **factores de higiene**. Si estos factores faltan o son inadecuados causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.



5 Motivación

5.2 Teorías y tipos de motivación

› Teorías de proceso:

- Teoría de la equidad

$$\frac{\text{MI APORTACIÓN}}{\text{MI REMUNERACIÓN}} = \frac{\text{LA APORTACIÓN DEL OTRO}}{\text{LA REMUNERACIÓN DEL OTRO}}$$



5 Motivación

5.2 Teorías y tipos de motivación

› Teorías de proceso:

- Teoría de la equidad

Reacciones ante las situaciones de inequidad desfavorable: disminuir el esfuerzo en el trabajo, solicitar un aumento de las recompensas, cambiar de organización o de puesto de trabajo.

Reacciones ante las situaciones de injusticia favorable: cambiar de sujeto de referencia, haciendo que se recupere la equidad. Además, estos sentimientos suelen ser muy efímeros.



5 Motivación

5.2 Teorías y tipos de motivación

› Teorías de proceso:

- Teoría del camino-meta

La conducta depende de la motivación del empleado, que a su vez depende de dos factores:

Las **necesidades** de cada persona, que se manifiestan en las metas que persigue.

La **expectativa** de que esas necesidades puedan satisfacerse mediante sus conductas productivas.

De este modo, las conductas productivas se convierten en el camino que posibilita el logro de las mencionadas metas.

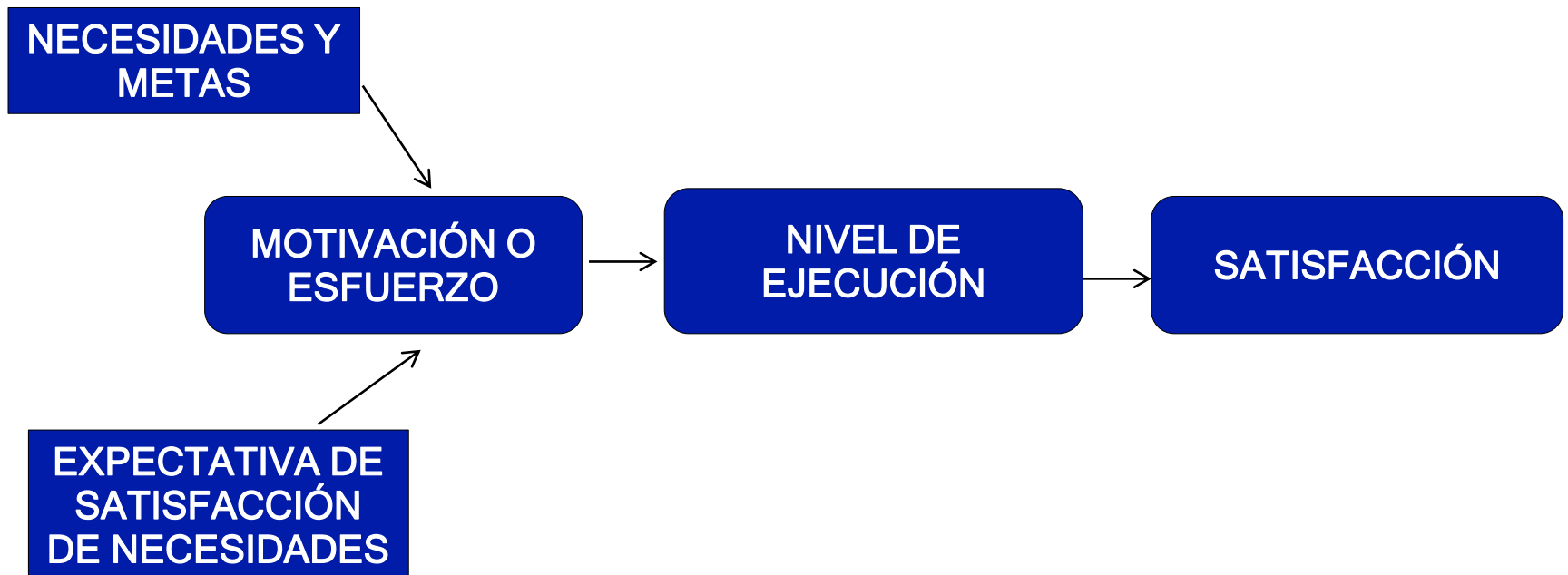


5 Motivación

5.2 Teorías y tipos de motivación

› Teorías de proceso:

- Teoría del camino-meta



5 Motivación

5.3 ¿Cómo detectar a un trabajador desmotivado?

- › Distracción constante
- › Falta de iniciativa
- › Continuos retrasos
- › Bajo rendimiento
- › Malos resultados



5 Motivación

5.4 Elementos para motivar a un Equipo

› **Estrategias de motivación externa**

Se trata del uso de factores motivacionales ajenos al trabajo en sí mismo.

Estrategias de motivación:

- › la retribución, en sus diferentes componentes (salario, beneficios sociales, complementos, incentivos);
- › las promociones o ascensos; el agradecimiento por parte del superior;
- › el reconocimiento público del trabajo bien hecho;
- › el uso de la escucha activa y la respuesta;
- › el reconocimiento social de la actividad de los servidores públicos.

5 Motivación

5.4 Elementos para motivar a un Equipo

› **Estrategias de motivación interna**

Nacen del propio trabajo y solo pueden ser otorgadas por el propio trabajador (Ej.: el sentimiento de éxito, la sensación de desarrollo personal...).

Estrategias de motivación:

- › el fomento de la participación de los empleados;
- › el enriquecimiento del trabajo;
- › la ampliación del puesto;
- › la adecuación de las personas a las tareas;
- › la adecuación de las recompensas a las personas;
- › la adecuación de las recompensas al nivel de ejecución;
- › la creación de equipos de trabajo auto-dirigidos.

5 Motivación

5.4 Elementos para motivar a un Equipo

- › Poner en marcha las reglas de funcionamiento del grupo.
- › Mantener la disciplina interna de estas reglas.
- › Crear y mantener el espíritu de equipo.
- › Animar y motivar la realización de tareas comunes.
- › Poner en marcha y desarrollar comunicaciones internas.
- › Entrenar y formar al grupo de trabajo.



Gestión del conflicto

6 Gestión del conflicto

6.1 Estilos de gestión del conflicto

- › **Dominación.** Se trata de una orientación asertiva (centrada en el propio interés) y no cooperadora, que representa un intento por hacer prevalecer la propia posición de uno, es decir, por ganar el conflicto.
- › **Servilismo.** Se encuentra en el polo opuesto al anterior (escaso interés propio y alto interés ajeno). Normalmente está asociado con los intentos de reducir las diferencias y enfatizar los aspectos comunes para tratar de satisfacer el interés de la otra parte. Comporta un cierto elemento de auto sacrificio.
- › **Compromiso.** Se trata de una conducta que muestra una intención intermedia en ambas dimensiones. Este estilo implica un “toma y daca” o una transacción o intercambio, donde ambos protagonistas ceden algo para llegar a una solución mutuamente aceptable.

6 Gestión del conflicto

6.1 Estilos de gestión del conflicto

- › **Integración.** Es un estilo asertivo (fuerte preocupación por los intereses propios) y cooperador (elevada preocupación por los intereses del otro). Como implica la colaboración entre las partes, puede llevar a la apertura, el intercambio de información y el examen de las diferencias existentes para tratar de llegar a una solución que sea aceptable para ambas partes.
- › **Evitación.** Supone una orientación no asertiva (nula importancia a los intereses propios) y no cooperadora (nula preocupación por los intereses ajenos). A veces suele implicar posponer un problema hasta un momento más propicio. En otras ocasiones, es la simple huida de una situación que supone una amenaza.

6 Gestión del conflicto

6.2 Sistemas de gestión del conflicto



Fuente: Grado en Derecho Universidad de Sevilla

6 Gestión del conflicto

6.3 La negociación como sistema de gestión del conflicto

Proceso que se produce en situaciones en las que las propuestas iniciales de cada una de las partes se encuentran inicialmente separadas, pero en el que ambos protagonistas pretenden y desean buscar un punto común de acuerdo.

Ambas partes muestran cierta reticencia en relación a los objetivos del otro, aunque también desean alcanzar un objetivo común: la satisfacción de las propias necesidades e intereses.

6 Gestión del conflicto

6.3 La negociación como sistema de gestión del conflicto

FASES DE LA NEGOCIACIÓN

1. La preparación de la negociación.
2. Establecer un clima cordial.
3. Lograr un intercambio de ideas.
4. Definir el conflicto antes de negociar.
5. Creación de soluciones en plena negociación.
6. Diseñar y redactar el acuerdo de las partes logrado en la negociación.
7. Firmar, evaluar y seguir a las partes tras la negociación.



Inteligencia emocional y coaching

7 Inteligencia emocional y coaching

7.1 La Inteligencia Emocional en las organizaciones

DEFINICIÓN (Daniel Goleman):

Es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones.

Las aplicaciones de la inteligencia emocional en el mundo de la empresa son múltiples y muy variadas. Con la nueva manera de hacer negocios en mercados cada vez más competitivos y globalizados, los servicios turísticos buscan personas que no solo estén preparadas técnicamente para desarrollar las tareas diarias de la empresa, sino que al mismo tiempo sean adaptables, empáticas, resolutivas, etc.

7 Inteligencia emocional y coaching

7.1 La Inteligencia Emocional en las organizaciones

Áreas de aplicación de la inteligencia emocional:

- › Adaptación al cambio
- › Toma de decisiones
- › Trabajo en equipo
- › Motivación
- › Negociación

7 Inteligencia emocional y coaching

7.1 La Inteligencia Emocional en las organizaciones

La inteligencia emocional se **puede desarrollar y aprender**.

Algunas de las herramientas que te ayudarán a potenciar tus capacidades emocionales son:

- **Autoconocimiento:** cambiando la forma de pensar se consigue cambiar los sentimientos, las emociones y también los comportamientos. Hay que saber diferenciar entre los valores y creencias racionales y los irracionales para fomentar los primeros y dejar a un lado los segundos.
- **Autocontrol:** mantener una actitud positiva, comunicarte con frecuencia con el resto de tus compañeros, programar actividades con eficacia, no abarcar más de lo que puedes y abandonar los pensamientos que te causan estrés.

7 Inteligencia emocional y coaching

7.1 La Inteligencia Emocional en las organizaciones

- **Asertividad:** conducta que permite que una persona actúe basándose en sus intereses o necesidades, exprese cómodamente sus sentimientos, se defienda sin ansiedad o ejerza sus propios derechos sin negar los de los demás.
- **Empatía:** consiste en la participación efectiva y emotiva de una persona en una realidad ajena. Para potenciar la empatía, escucha con interés a tu interlocutor, analiza la situación y valora las implicaciones personales.

7 Inteligencia emocional y coaching

7.1 La Inteligencia Emocional en las organizaciones

- Ventajas de la Inteligencia Emocional en la empresa:

- › Comunicación eficaz
- › Bienestar consigo mismo y con el entorno
- › Muy buen ambiente laboral
- › Motivación puesta al servicio de metas
- › Mejora en el trabajo en equipo
- › Relaciones efectivas con los clientes
- › En consecuencia, aumento de la rentabilidad de la empresa

7 Inteligencia emocional y coaching

7.2 Coaching

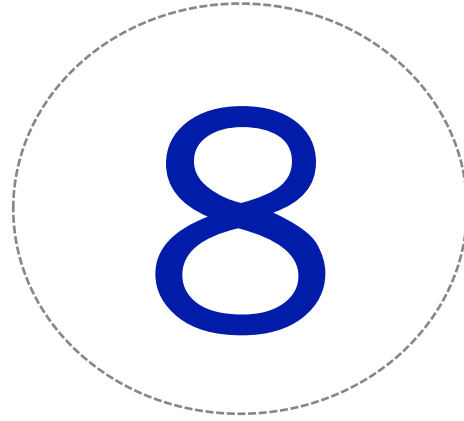
Consiste en una serie de conversaciones en un contexto profesional, dirigidas a mejorar los resultados, entre un *coach* o tutor (otros lo llaman mentor) y un *coachee* o tutelado.

Mediante distintas técnicas de tutoría, tales como la escucha activa, la reflexión conjunta, el formular preguntas, el suministrar información, etc., el *coach* intenta que el individuo establezca y clarifique sus objetivos, que desarrolle un plan de acción destinado a su consecución, así como a efectuar un seguimiento y proporcionar reconocimiento cuando se produzca el logro de los objetivos.

7 Inteligencia emocional y coaching

7.2 Coaching - Principios básicos

- › Respeto a la persona a la que se aplica el coaching.
- › Impulso de la autonomía de la persona acompañada.
- › Orientado hacia el desarrollo del potencial del individuo.
- › Consideración de las emociones que manifiesta el individuo.
- › Reflexión sobre el “sentido”: ¿para qué?
- › Deseo de cambio.



Ejercicios prácticos

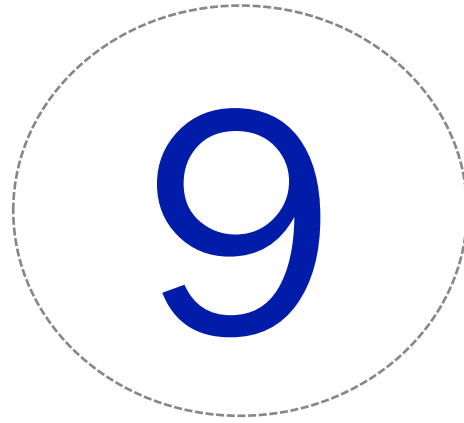


8 Ejercicios prácticos

› En base a los enunciados de los casos que se han planteado, conteste:

› *Caso 1: ¿Qué estilos de liderazgo se observan en las actuaciones de Paco Mesa?*

› *Caso 2: ¿Qué estilos de gestión del conflicto se corresponden con cada una de las tres alternativas de acción propuestas por Marisa?*



Conclusiones



9 Conclusiones

- › Un pilar básico de la calidad en nuestra empresa es la gestión de los recursos humanos. Tener un equipo de trabajo que actúe de manera motivada y eficaz y que adopte los objetivos de la empresa como suyos es fundamental.
- › Para ello, no es suficiente con entregar un salario al trabajador como contraprestación a su trabajo, es necesario ir más allá y desplegar una serie de actuaciones que redundarán en la satisfacción de las expectativas del trabajador y con ello en el éxito de la empresa.
- › Nos referimos a los conceptos que hemos estado manejando en este módulo formativo: espíritu de trabajo en equipo, motivación de los trabajadores, liderazgo, gestión del conflicto, inteligencia emocional y coaching.
- › Si somos capaces de asumir todos estos conceptos e integrarlos en el día a día de la empresa, sin duda lograremos el éxito corporativo, además del personal e individual.

www.calidadendestino.es

sicted@soportededestino.org



Compromiso
de **Calidad Turística**