



Departamento de Posgrados
Maestría de Planificación Turística
Versión II

**Estado del arte del coaching para el fortalecimiento del
liderazgo en el turismo comunitario**

**Tesis previa a la obtención del título de
Magister en Planificación Turística**

Autora: Iliana del Carmen Sanmartín Rojas

Directora: Mónica Isabel Rodas Tobar

Cuenca - Ecuador

2014

DEDICATORIA

A mis padres Guillermo y Mercedes; mis hermanos
Doris, Diego y Javier que con mucho cariño
me han apoyado con su ánimo y confianza.

A todas las comunidades
que buscan adaptarse a los cambios
en este mundo globalizado
para una construcción armónica y
fortaleza de sus capitales sociales.

AGRADECIMIENTO

Deseo manifestar mi gratitud a la Máster Mónica Rodas Tobar,

Directora de Tesis, quien a pesar de sus múltiples ocupaciones aceptó dirigir esta tesis.

Muchas gracias por su ánimo, apoyo, confianza, guía y optimismo.

| | |
|---|-----|
| Índice..... | ii |
| Resumen..... | iii |
| Abstract..... | iv |
| Introducción..... | 1 |
| El turismo comunitario revisión de la literatura..... | 2 |
| Comunidad..... | 2 |
| Participación comunitaria y capitales sociales..... | 4 |
| El turismo comunitario en Latinoamérica y el Caribe..... | 5 |
| El turismo comunitario en Ecuador..... | 15 |
| Marco legal y programas de Desarrollo nacionales del turismo comunitario en el Ecuador..... | 17 |
| Experiencias de turismo comunitario en Ecuador..... | 19 |
| Los beneficios del turismo comunitario..... | 23 |
| Desafíos en turismo comunitario y lo que el coaching podría aportar..... | 23 |
| Factores que contribuyen al éxito del turismo comunitario..... | 27 |
| El coaching revisión de la literatura..... | 29 |
| La investigación en coaching..... | 30 |
| Creando una cultura del coaching en una organización..... | 33 |
| El coach y su selección..... | 34 |
| El coaching en los mandos directivos..... | 35 |
| Coaching de equipos..... | 36 |
| Coaching y liderazgo comunitario..... | 38 |
| Modelo de coaching para el fortalecimiento del liderazgo en el turismo comunitario | 43 |
| Funciones del equipo líder de una comunidad turística..... | 47 |
| Modelo para la creación de equipos líderes de alto rendimiento en el turismo comunitario..... | 49 |
| Modelo para el coaching de equipos como aporte al liderazgo en el turismo comunitario..... | 53 |
| Herramientas de coaching para el desarrollo del liderazgo en una comunidad turística..... | 57 |
| Conclusiones..... | 64 |
| Recomendaciones..... | 66 |
| Fuentes..... | 67 |
| Notas al pie..... | 73 |
| Anexos..... | 74 |

Resumen

Este trabajo tiene como propósito revisar la literatura relacionada con el turismo comunitario y el coaching como aporte al fortalecimiento del liderazgo en las comunidades turísticas. La investigación del coaching ha repuntado en los últimos tiempos y su aplicabilidad no se limita a la empresa privada sino abarca las instituciones públicas y sin fines de lucro donde ha tenido resultados sobresalientes. Aunque el turismo comunitario y el coaching se han estudiado y aplicado por separado; es importante su integración para el fortalecimiento del liderazgo en organizaciones comunitarias turísticas. La tipología de coaching apropiada es la de coaching de equipos debido a que la oferta turística de una comunidad incluye diversas prestaciones turísticas que precisan la conformación de equipos de trabajo con conexiones internas hacia la sostenibilidad cultural, ambiental y económica de una comunidad; pero también hacia el exterior satisfaciendo con calidad a la demanda turística.

Key words: Touristic community organization. Personal development. Empowerment. Team coaching. Tourism based in community

Palabras claves: Organización comunitaria turística. Desarrollo personal. Empoderamiento. Coaching de equipos. Turismo comunitario.

ABSTRACT

STATE OF THE ART IN COACHING FOR STRENGTHENING LEADERSHIP IN COMMUNITY-BASED TOURISM

This paper aims to review the bibliography on community tourism and coaching as a contribution to strengthening leadership in tourist communities. Coaching research has rebounded in recent times and its applicability is not limited only to private enterprise, but covers public institutions and nonprofit organizations yielding outstanding results. Although community tourism and coaching have been studied and applied separately; its integration is important to strengthen the leadership in tourism community organizations. The appropriate type of coaching is team coaching because community tourism offer includes various tourist services that require teamwork with internal connections towards the cultural, environmental and economic sustainability of a community; but also outbound to satisfy the tourism demand with quality.

KEYWORDS: Tourist Community Organization, Personal Development. Empowerment, Team Coaching, Community Tourism




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

Estado del arte del coaching para el fortalecimiento del liderazgo en el turismo comunitario

INTRODUCCIÓN

A finales de la década de los noventa el coaching ha cobrado auge en el mundo empresarial, ha sido usado como instrumento para el desarrollo del talento humano que permita la eficiencia y eficacia de una organización con resultados económicos sostenibles y observables en un mundo cada vez más competitivo y globalizado.

Por otro lado la dinámica del turismo cambia más rápido que en otras industrias y los destinos compiten por atraer la demanda internacional con productos innovadores y sostenibles en lo económico, social y ambiental. Pocas industrias tienen tanta necesidad de desarrollar el talento humano como el turismo donde las relaciones humanas y sociales están directamente conectadas con los sentimientos, percepciones subjetivas y sensibilidades tanto del turista como del prestador de servicios.

Si las diversas organizaciones, mayoritariamente privadas, utilizan el coaching con buenos resultados para el desarrollo personal y profesional de su planta ¿por qué no implementar el coaching en las organizaciones turísticas, en especial para el turismo comunitario?. La singularidad que encierran los términos turismo y comunitario revela que están doblemente cargadas de lo social. Por un lado el turismo y la ligazón con el visitante y por otro lo comunitario y los vínculos internos y capitales sociales que deben ser fuertes dentro de una comunidad para formar un frente común y así enfrentar el desafío de una oferta turística competitiva, donde la percepción del visitante será el factor determinante para la rentabilidad, desarrollo y crecimiento económico de una comunidad turística con sus habitantes.

En su mayoría, las comunidades no han sido consideradas profundamente para los planes nacionales regionales o locales y muchas veces son lugares olvidados donde el desarrollo todavía no se hace presente pero que paradójicamente es el imán que atrae al visitante para vivir una experiencia en lugares donde el tiempo, que aunque se cuenta como en otros lugares, tiene una vivencia completamente diferente a las grandes ciudades, para citar solamente un factor de atracción.

Si el desarrollo individual tiene sus desafíos intrínsecos, cuanto más el comunitario. El coaching es una herramienta poderosa no sólo para el individuo fortaleciendo su liderazgo, sino para el colectivo, pues propicia el desarrollo y permanencia de capitales sociales fuertes. Además de lo anterior el coaching en su tipología de equipos va más allá y busca satisfacer con calidad las necesidades de a quién sirve la comunidad, es decir los turistas, es en este punto donde el

coaching y el turismo forman un nexo vital por lo que no se deben ver como disciplinas paralelas sino interdependientes pues forman las bases sólidas para un servicio de calidad al turista; pero también innovador al tener siempre presentes las necesidades tanto de la oferta como la demanda turística.

La metodología usada consiste en una exhaustiva revisión bibliográfica en las principales bibliotecas científicas digitales. Esta revisión de la literatura evidencia el respaldo empírico para la aplicabilidad del coaching en las organizaciones y los resultados permiten extrapolar sus principios y herramientas al turismo comunitario de modo que una comunidad pueda desarrollar el turismo con sólidos fundamentos que descansan en el humanismo y los valores fundamentales del ser humano que se manifiestan y son imprescindibles en la dinámica turística.

El turismo comunitario revisión de la literatura

El turismo es un sector dinámico y progresivo en la economía mundial. La Organización Mundial del Turismo (OMT) informó para el año 2012 que, la cifra de turistas internacionales creció a 1.035 millones, superando por primera vez en la historia los mil millones de visitantes. Los ingresos por turismo internacional sumaron 1 billón 75 mil millones de dólares contribuyendo al 9% del PIB mundial(OMT, 2013). En el caso del Ecuador, el Ministerio de Turismo (MINTUR) informó que, más de 1.128.000 turistas arribaron durante el año 2011, lo que representa un aumento del 8,09% sobre el año 2010 cuando llegaron 1.044.000 visitantes al país (Ecuador Inmediato, 2012).

Por otra parte el turismo comunitario a escala mundial representa un mercado aproximado de entre 7 y 10 millones de turistas anuales, es decir, el 1% del total de turistas en el mundo(Torre, 2010). En el Ecuador el 1,3% de turistas no residentes realizaron actividades de turismo comunitario, frente al 2,5% de visitantes nacionales que sí visitaron Centros de Turismo Comunitario (MINTUR, 2012b), es decir uno de cada diez turistas extranjeros y dos de cada diez turistas nacionales realizan turismo comunitario, se colige que el mercado interno demanda más actividades turísticas comunitarias.

Comunidad

El abordaje del turismo comunitario debe ser antecedido de precisiones respecto del término comunidad. Ferdinand Tönnies usó por primera vez el término comunidad al definirla como “la vida en común duradera y auténtica”; (Álvaro, 2010). Este término polisémico tiene diferentes acepciones en la literatura revisada, desde un aspecto general como “el espacio en el que un grupo humano desarrolla su vida y las interacciones que en esta intervienen”, en el aspecto

geográfico una comunidad puede ser un grupo, barrio, nación o grupo de naciones como la Comunidad Andina de Naciones (Causse, 2009), desde el ámbito legal en Ecuador “todo centro poblado que no tenga la categoría de parroquia, mientras no haya obtenido personalidad jurídica se llama comunidad” (Roux, 2013), desde la visión del turismo comunitarioes “toda población organizada que comparte una identidad cultural común en un territorio definido” (FEPTCE, 2011).

El término implica toda “una trama organizativa de las relaciones sociales con lógica propia” (Ruiz, Hernández, Coca, & Cantero, 2008)con valores manifiestos de “solidaridad, reciprocidad y equilibrio que construyen las normas consuetudinarias de uso local”, de hecho como parte de la tradición indígena “el beneficio colectivo tiene poder sobre el individualismo” (Palacios, 2012). En el enfoque de la Economía popular y Solidaria ecuatoriana “el yo no puede prosperar sin el nosotros” y va más allá de la eficiencia y equidad, generando cambios en “los comportamientos sociales de producción en base de la solidaridad, cooperación y reciprocidad” (FEPTCE, 2011).

Las definiciones de comunidad abarcan dos aspectos lo estructural y el funcional; lo primero en relación al espacio geográfico porque los comuneros son indivisibles; pero complementarios a su territorio. Desde lo funcional se refiere a los aspectos sociales y antropológicos, es decir las características de los comuneros y “las relaciones y manifestaciones que se generen entre los habitantes” (Maren & González, 2009).

Las comunidades indígenas poseen el 80% de la diversidad cultural y biológica del planeta en sus territorios, cultivan el 65% de especies vegetales que se consumen en el mundo y el 60% de medicamentos a base de plantas fueron descubiertos gracias a los conocimientos ancestrales (Bartholo, Sansolo, & Bursztyn, 2009).

Por lo que su herencia cultural y natural es la de todo el mundo por ello la importancia de la conservación de sus patrimonios que son los nuestros. El patrimonio natural y cultural comunitario es sin duda un factor de atracción para la demanda turística, además muchas de las comunidades indígenas están emplazadas en territorios declarados patrimonio natural de un país o de la humanidad.

Sobre la base de las consideraciones anteriores,comunidad no sólo es el ámbito geográfico donde habitan las personas, el concepto está cargado de valores, tradiciones, historia, cosmovisión, cultura, identidad y principios del convivir. Cada comunidad es singular y tiene complejidades únicas que deben ser consideradas tanto para la planificación como para el desarrollo del turismo comunitario. No obstante su“vida auténtica”es la que todavía guardan muchas comunidades y representan junto con sus patrimonios cultural y natural uno de los

principales factores que atrae a una demanda turística que busca experiencias únicas y nuevas.

Por tanto, así como un buen arquitecto antes de iniciar la construcción de un edificio estudia las características del suelo; antes de iniciar una intervención de apoyo al desarrollo del turismo en una comunidad es vital tomar en consideración la singularidad de cada comunidad para una mejor gestión turística comunitaria.

Participación comunitaria y capitales sociales

La participación tiene bases histórico-sociales con efectos de transformación (Causse, 2009). La participación comunitaria son “las acciones ejecutadas colectivamente por la comunidad, en la búsqueda de soluciones a las necesidades de su vida cotidiana”(Restrepo, 2008), las acciones se vinculan al desarrollo de la comunidad con o sin la presencia del estado. La participación en una comunidad se gesta en el compromiso que adquieren los miembros de la comunidad que superando el “asilamiento individual”, se asocian para lograr beneficios o luchar contra las amenazas, o situaciones de crisis que afectan al colectivo(López, 2013). Incluso cuando la participación signifique la contribución con opiniones diferentes; no obstante puede contribuir al mejoramiento de la comunidad (Hindman & Yamamoto, 2011).

Por tanto la participación de la comunidad en el turismo es transcendental pues genera empoderamiento, apropiación, pertenencia, es el motor que mueve a los habitantes de una comunidad a realizar acciones encaminadas a la consecución de un objetivo para el bien común. Pero para lograr el desarrollo comunitario hace falta según Pata Dolan (2008) el apoyo, la justicia y los capitales sociales. El apoyo social es la capacidad de una comunidad para formal e informalmente dar apoyo recíproco a sus miembros en tiempos de crisis o en el día a día y es esencial para el desarrollo del compromiso, la autoestima, la resiliencia y la autoeficacia. La justicia social provee a los miembros de equidad en el ejercicio de sus derechos y los capitales sociales se relacionan con el proceso donde tanto la justicia como el apoyo social quedan manifiestos (Dolan, 2008).

Uno de los tipos de capital social es el comunitario, que a través de la “confianza, cooperación, reciprocidad” se tejen redes para que el colectivo alcance sus objetivos (Argueta-Jaén, 2012). El capital social es inherente a los grupos y no a los individuos, (Hindman & Yamamoto, 2011), coadyuva a que personas en situación de pobreza logren el acceso a los recursos (Argueta-Jaén, 2012) adquiriendo las otras formas de capital como el económico, cultural e individual. El capital social emerge en la confianza, la reciprocidad y la cooperación se basa más en la conducta de los miembros y en sus relaciones (Durstun, 2002). Los capitales sociales benefician a una comunidad en lo económico porque sus proyectos reciben mayor impulso,

desarrollo y sustentabilidad, en lo social porque aportan cohesión, fortalecimiento de la identidad, vida social y mayor acceso a servicios colectivos, en lo político y cívico a través de la coordinación e interacción con diferentes agentes, mejora en la capacidad de propuestas e intervención y en el diálogo, negociación y generación de acuerdos (Argueta-Jaén, 2012). La cooperación tiene una relación directamente proporcional con los capitales sociales pues la reiterada cooperación aumentan los capitales sociales y la ausencia de la cooperación los disminuye (Prieto, 2011).

El Banco Mundial y la Universidad de Korea han formulado indicadores e instrumentos para medir los capitales sociales. Un estudio para la medición del capital social en 72 países con 44 variables revela que el capital social está significativamente relacionado con el ingreso per cápita, la educación, la mortalidad infantil, la calidad y hasta la felicidad, permitiendo a una nación alcanzar un rápido crecimiento económico sin el aumento de conflictos sociales, por ejemplo Norteamérica y la región oeste de Europa evidencian capitales sociales fuertes; mientras que África tiene los más bajos niveles de capitales sociales (Lee, Jeong, & Chae, 2011).

El turismo comunitario requiere participación de toda la comunidad; la participación a su vez requiere de capitales sociales fuertes a través de relaciones recíprocas, de confianza, solidaridad, equidad. De modo que antes de presentar la oferta turística es importante trabajar en el fortalecimiento de los capitales sociales que permita presentar una oferta turística consensuada. Por lo general el turismo comunitario inicia con el objetivo económico; pero como se cita antes los capitales sociales son iniciales mientras que los capitales económicos son producto de los sociales y para ello surge la articulación con el coaching porque sus herramientas pueden contribuir al desarrollo de las características que forman un capital social fuerte en una comunidad.

El turismo comunitario en Latinoamérica y El Caribe

La revisión de la literatura evidencia que el término turismo comunitario se acuñó en 1985 (López Guzmán y Cañizares, 2009); (Domingo Soler *et al*, 2013); (Orgaz Aguera, 2013). El primer emprendimiento de turismo comunitario en Latinoamérica del que hay referencia corresponde a la isla de Taquile, Perú, a inicios de la década de los 70's (Canchis, 2008). En Ecuador el génesis del turismo comunitario corresponde a la comunidad de Agua Blanca provincia de Manabí (1979)(Ruiz Ballesteros & Solis Carrión, 2007) y Capirona provincia de Tena (1989), (Prieto, 2011).

El turismo comunitario se intrica con el turismo rural, el agroturismo y el ecoturismo, estos no son términos sinónimos, el factor diferenciador estriba en la gestión comunitaria del turismo a

través del desarrollo de su organización plenamente comunitaria con base a sus capitales sociales fuertes (Fernández Aldecua, 2011). El atractivo turístico es la experiencia de compartir con la población local y su vida en comunidad (Ndreu & Andreu, 2008). Es por esta razón que, un hacendado puede ofertar turismo rural y/o agroturismo; pero no turismo comunitario. De la misma manera una familia miembro de la comunidad puede ofertar diversos paquetes que se relacionen con tipologías turísticas afines; pero nunca turismo comunitario pues una familia no hace una comunidad.

El turismo comunitario surge y es gestionado por la propia comunidad, aunque sea inspirado en otras experiencias (Lima, 2012), (Roux, 2013), en esto coinciden las definiciones de turismo comunitario, además de una repartición justa y equitativa de los dividendos en base a la solidaridad y democracia como resultado de una comunidad con capitales sociales fuertes y participación. Las variantes de estas definiciones se inclinan por una organización empresarial (Maldonado, 2008), o al ecoturismo (Internacional, 2001). Por otra parte la FEPTCE define turismo comunitario como:

La relación de la comunidad con los visitantes desde una perspectiva intercultural en el desarrollo de viajes organizados con la participación consensuada de sus miembros, garantizando el manejo adecuado de los recursos naturales, la valoración de sus patrimonios, los derechos culturales y territoriales de las nacionalidades y pueblos para la distribución equitativa de los beneficios generados (FEPTCE, 2012).

Por tanto, el turismo comunitario es una actividad socioeconómica en donde la entera comunidad administra la operación turística en base a criterios de calidad y sostenibilidad cultural ambiental y económica con la inclusión de todos los miembros a través de una distribución equitativa de los derechos y obligaciones. El turismo comunitario se origina en la decisión de la comunidad, de mostrar al otro la esencia de su vivencia diaria, cultura, cosmovisión, la autenticidad de una vida que transcurre diferente y a veces indiferente a este mundo globalizado.

Si bien los resultados que se derivan de la organización empresarial pueden medirse y servirían como indicador del éxito de la actividad turística, los beneficios intangibles de la práctica turística comunitaria son trascendentales como las prácticas democráticas y solidarias para el bienestar equitativo de los miembros de la comunidad y el uso sostenible de los recursos culturales y naturales intrínsecos a las comunidades dado que en sus territorios se concentran vestigios culturales y entornos naturales en ocasiones de belleza singular.

El turismo comunitario en América Latina surge en la década de los años 70-80 (Canchis, 2008), debido a cambios sociales, económicos, ambientales, en el marco de una demanda

turística que privilegia destinos auténticos alternativos al turismo de masas (Bartholo et al., 2009), (Ndreu & Andreu, 2008). En este periodo los pueblos indígenas se visibilizan luchando por sus territorios, cultura, e historia ancestral así como la reivindicación de su derecho a ser consultados e informados como establece el Convenio 169 de la OIT¹ ante la presencia de empresas extractivas en sus territorios. Algunas comunidades indígenas aunque herederas de patrimonios culturales y naturales viven en una extrema pobreza que afecta a 182 millones de individuos en Latinoamérica. En el área rural habita más del 50% de la población rural en América Latina y el Caribe, por lo que a través del turismo comunitario se busca el fomento del empleo y la creación de microempresas que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las poblaciones indígenas y rurales logrando un Desarrollo Económico Local superando así las situaciones de extrema pobreza y se alcancen los ODM(Bartholo et al., 2009).

Los datos presentados en la Tabla 1 evidencian que, países como Bolivia y Guatemala con alta población indígena, y alto porcentaje de población bajo el umbral de pobreza no tiene una posición competitiva en el turismo internacional. Por otro lado países con bajos índices de población indígena como Argentina, Chile y Uruguay que también han emprendido en el turismo comunitario tienen una menor población rural por debajo del umbral de pobreza, y una mejor posición competitiva turística. Es necesario recalcar que las cifras relacionadas con el turismo reflejan la posición del país en el sector del turismo en general. Faltan estadísticas turísticas que permitan datos específicos de la dinámica turística comunitaria.

Por otra parte nótese también que Latinoamérica tiene mucho potencial para el desarrollo del turismo comunitario por su riqueza cultural dado el número de pueblos indígenas que tienen algunos países destacándose Brasil, Colombia, México y Perú.

Tabla 1

Datos relevantes de América Latina y El Caribe

| País | Población Total | % Población Indígena | De No. Pueblos Indígenas | De | Posición según Índice de Desarrollo Humano | % Rural debajo umbral de pobreza | Pob. por del de | Llegadas Turistas Internacionales 2010 (Miles) | de | Ingresos Turismo Internacional 2010 (Millones Usd) | por | Clasificación Mundial Competitiva Turística 2011 |
|-------------|-----------------|----------------------|--------------------------|----|--|----------------------------------|-----------------|--|----|--|-----|--|
| Chile | 15.116.435 | 4,6% | 9 | | 40 | 10,8 | | 3.389 | | 1.636 | | 57 |
| Uruguay | 3.395.253 | 3,5% | 0 | | 51 | 18,6 | | 2.407 | | 1.496 | | 58 |
| Brasil | 169.799.170 | 0,4% | 241 | | 85 | 21,4 | | 5.161 | | 5.919 | | 52 |
| Costa Rica | 3.810.179 | 1,7% | 8 | | 62 | 26 | | 2.100 | | 2.111 | | 44 |
| Colombia | 41.468.384 | 3,4% | 83 | | 91 | 46,1 | | 2.385 | | 2.083 | | 77 |
| El Salvador | 5.744.113 | 0,2% | 3 | | 107 | 50,2 | | 1.150 | | 390 | | 96 |
| Panamá | 2.839.177 | 10,0% | 8 | | 59 | 50,4 | | 1.712 | | 1.676 | | 56 |
| Ecuador | 14.483.499 | 7,0% | 27 | | 89 | 50,9 | | 1.047 | | 781 | | 87 |
| Perú | 28.220.764 | 13,9% | 43 | | 77 | 56,1 | | 2.299 | | 2.274 | | 69 |
| Nicaragua | 5.142.098 | 5,7% | 9 | | 129 | 63,3 | | 1.011 | | 309 | | 100 |
| México | 100.638.078 | 9,5% | 67 | | 61 | 63,6 | | 22.395 | | 11.872 | | 43 |
| Honduras | 6.076.885 | 7,0% | 9 | | 120 | 65,4 | | 896 | | 650 | | 88 |
| Bolivia | 8.234.325 | 60,8% | 36 | | 108 | 66,4 | | 671 | | 279 | | 117 |
| Guatemala | 11.237.196 | 39,9% | 24 | | 133 | 71,4 | | 1.219 | | 1.378 | | 86 |
| Argentina | 36.260.160 | 1,6% | 30 | | 45 | s/d | | 5.288 | | 4.930 | | 60 |
| Venezuela | 23.054.210 | 2,3% | 37 | | 71 | s/d | | 615 | | 788 | | 106 |

Fuente: Unicef, UNDP, UAEM Zumpango, BM. Elaboración: Iliana Sanmartín Rojas

No obstante lo anterior no todas las comunidades desean emprender en turismo comunitario por lo que surgen seis formas de participación comunitaria: La puramente comunitaria, la asociación de una comunidad con una empresa privada quien es la que gestiona la actividad turística para luego de un tiempo devolverla a la comunidad; la alianza con operadores turísticos donde la operadora es la que se encarga de la promoción y comercialización del producto; el otorgamiento en usufructo; el trabajo asalariado de los comuneros y las formas híbridas es decir una comunidad se asocia con una operadora privada pero a la vez los comuneros son asalariados para la operadora turística(Bartholo et al., 2009).

En las cuatro últimas formas de participación el tipo de empleo ofertado no es a nivel directivo; más bien los puestos que ocupan los miembros de la comunidad tienen una remuneración insuficiente. Por otra parte son los operadores o empresa turísticas externas quienes fijan el porcentaje de ganancia para la comunidad y sus miembros. Carlos Palacios opina que se“ensalzan la grandeza del indio muerto y se margina la indio vivo” sobre explotándolo, a “cambio de exiguos beneficios económicos” lo que impacta en sentido ambiental, cultural, social y económico (Palacios, 2012).

A pesar de las formas de participación comunitaria que se observan en toda Latinoamérica y El Caribe; la FEPTCE reconoce sólo tres formas de gestión comunitaria: la participación directa de una sola comunidad, la de dos o más comunidades asociadas que ofertan un solo producto turístico y la participación de un grupo familiar nativo pero con el aval de la comunidad a la que pertenece(Roux, 2013).

En definitiva el turismo “puramente comunitario” es el mejor escenario para que los miembros de una comunidad tengan acceso a un empleo digno con salarios justos y que parte de los ingresos por turismo sean reinvertidos en educación, salud o mejor calidad de vida para la entera población porque esto fortalecería los valores de justicia social y equidad insumos para la fortaleza de sus capitales sociales.

Un factor clave en el desarrollo del ecoturismo en Latinoamérica y El Caribe ha sido la Red de Turismo Sostenible (REDTURS), perteneciente a la Organización Internacional de Trabajo (OIT), que promueve la creación,autodesarrollo y búsqueda de estrategias que permitan planear, ejecutar y fortalecer el liderazgo dentro de la comunidad a través de una marca colectiva de turismo comunitario, la elaboración de códigos de conducta y la capacitación en la operación de la actividad turística comunitaria con criterios de calidad y sostenibilidad.En este marco de apoyo los países asociados a REDTURS han sido signatarios de las Declaraciones

de Otavalo sobre Turismo Comunitario Sostenible, Competitivo y con Identidad Cultural (Ecuador, 2011) y la Declaración de San José sobre Turismo Comunitario (Costa Rica, 2001), donde los pueblos indígenas y comunidades rurales de América Latina aunque concuerdan con el aporte del turismo a la calidad de vida de la población; no obstante reconocen que puede ser una amenaza a la cohesión social, la cultura o el patrimonio natural, porque no todos los miembros de una comunidad pueden estar de acuerdo con el emprendimiento turístico o el reparto de utilidades y podría ocurrir que las visitas contribuyan a una aculturación o impacten negativamente en los recursos naturales (Comunidades de Bolivia, Brasil, Costa Rica, Ecuador, 2003).

Son catorce los países asociados que ofertan un total de 317 destinos en la web institucional de REDTURS. Ecuador ocupa el primer lugar al promocionar el 16% (52) de estos destinos, seguido de Brasil (37) y Perú (36). El Salvador y Uruguay aunque tienen operaciones de turismo comunitario no ofertan ningún destino de turismo comunitario a través de REDTURS.

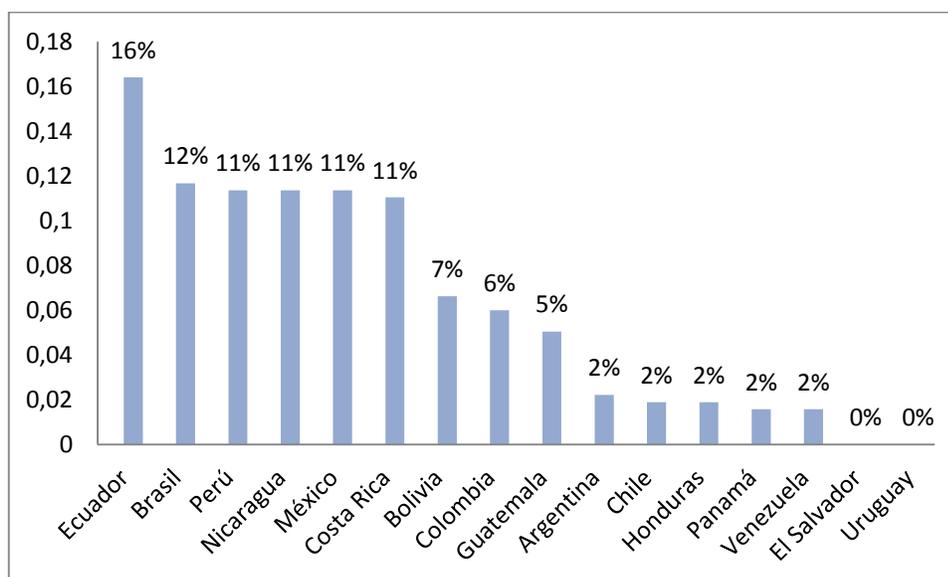


Figura 1. Porcentaje de destinos de turismo comunitario promocionados a través de REDTURS. Fuente: REDTURS. Elaboración: Iliana Sanmartín Rojas

Además de contar con el apoyo de REDTURS, los países a los que se refiere en Tabla 2, han creado organizaciones nacionales y locales encaminadas a fortalecer los emprendimientos turísticos comunitarios. Esto evidencia avances en asociatividad que es propio de lo

comunitario; sin embargo todavía falta mucho por hacer para llegar a niveles de efectividad en los tres pilares de la sostenibilidad.

Tabla 2

Principales organizaciones de turismo comunitario en Latinoamérica y el Caribe

| País | Organización Comunitaria |
|-------------|--|
| Costa Rica | COOPRENA (Red de Turismo Rural Comunitario de Costa Rica) |
| Argentina | Red de Turismo Campesino, Valles Calchaquíes de Salta |
| Chile | Red de Parques Comunitarios, Asociación MapuLahual |
| Honduras | MUTU (Red de Turismo Comunitario Garífuna) |
| Ecuador | FEPTCE (Federación Plurinacional de Turismo Comunitario de Ecuador) |
| México | RITA (Red Indígena de Turismo Alternativo de México) |
| Brasil | TURISOL (Red Brasileña de Turismo Solidario Comunitario) |
| Bolivia | TUSOCO (Red Boliviana de Turismo Solidario comunitario) |
| Venezuela | E´Masensen II (Cooperativa Pemón de Turismo Comunitario) |
| Nicaragua | RENITURAL (Red Nicaragüense de Turismo Rural Comunitario) |
| Guatemala | FENATUCGUA (Federación Nacional de Turismo Comunitario de Guatemala) |
| Colombia | Asociación de Turismo Rural Comunitario |
| Uruguay | Red de Turismo Comunitario Barrio Sur y Palermo |
| El Salvador | ADECOTUR (Asociación de Desarrollo Comunal y turístico) |
| Perú | Asociación de turismo comunitario Lachón, Puno |
| Panamá | REDTUCOMBO (Red de Turismo Comunitario Bocas del toro) |

Fuente: REDTURS. Elaboración: Iliana Sanmartín Rojas

Las organizaciones de turismo comunitario en Latinoamérica y El Caribe son nóveles y heterogéneas. Las organizaciones nacionales se componen de comunidades y asociaciones cooperativas; mientras que las asociaciones locales la conforman grupos familiares. El 60% de

redes locales tiene menos de 20 miembros. La sostenibilidad económica es frágil porque más del 70% tienen un ingreso que proviene del exterior. El 80% ha recibido capacitación en gestión del personal y en gestión del negocio; no obstante el 56,2% indica que su debilidad es la organización interna y el 62,5% todavía cree seguir necesitando apoyo en capacitación del personal y gestión empresarial. El 93,7% tiene deficiencia en equipamiento, infraestructura y tecnología. La mayor potencialidad corresponde a la dimensión socio-cultural; y la mayor debilidad radica en su organización interna comunitaria (Maldonado, 2008).

Obsérvese la dualidad de una débil organización interna y la dependencia del financiamiento externo. Como se anotó anteriormente la ausencia de capitales sociales tiene un efecto en los capitales económicos. Nótese también que la capacitación en materia de gestión no ha sido suficiente, es necesario un acompañamiento para aprehender los conocimientos impartidos. No obstante lo anterior la presencia del turismo comunitario en la región sigue en aumento y desarrollo, como lo evidencia la siguiente condensación de los sucesos relevantes en materia de turismo comunitario de algunos países de Latinoamérica y el Caribe.

Bolivia. En Bolivia el turismo comunitario es parte de una estrategia nacional establecida en su Constitución y planes nacionales (Bolivia, 2013), que buscan la erradicación de los altos índices de pobreza del país a través de esta modalidad turística debido a su “carácter multisectorial, sistémico, multidisciplinario, complejo y participativo”. La riqueza de la oferta turística comunitaria está en los “territorios de la comunidades su cotidianidad en su forma de vida, los recursos naturales que posee y su historia” (Maldonado, 2008). Estas comunidades reclaman la gestión autónoma del turismo en sus territorios, para asegurar un reparto equitativo de los ingresos mejorando así calidad de vida de la población.

El turismo comunitario se propone no sólo a nivel rural sino también urbano propiciando la creación de "micro empresas turísticas, complejos productivos de turismo de base comunitaria" y sistemas de información estratégica en coordinación con las instituciones subnacionales, públicas, autónomas, organismos internacionales y sectores productivos en general y con énfasis en la participación de mujeres y jóvenes.

Las políticas públicas apuntan a una planificación turística comunitaria en función de un ordenamiento, definiendo la estructura del espacio de acuerdo a la actividad turística. El turismo comunitario ha tenido el apoyo del gobierno español a través de publicaciones como el Manual de Buenas Prácticas para Albergues Comunitarios y de ONG's (IES, 2014a) que han promovido la creación de proyectos de desarrollo comunitario como la “Red de Hoteles Tayka (Madre)” en el salar de Uyuni, Potosí, en cuyo proyecto las comunidades son accionistas del 30% de la empresa, luego de quince años esta red de hoteles será transferida en su totalidad a las comunidades (Tayka, 2014); mientras tanto las comunidades reciben además un dólar por

turista” por cada noche de hospedaje” (IES, 2014b). En total Bolivia tiene más de 100 emprendimientos de turismo comunitario sobresaliendo el de Chalachán, que atiende a demanda internacional de Inglaterra, EEUU y Australia (Maldonado, 2008).

Brasil. En Brasil la actividad turística comunitaria surge en los 90’s con el apoyo de las políticas e instituciones públicas. Para el año 2008 el Ministerio de Turismo de Brasil reconoce la existencia del turismo comunitario (Bartholo et al., 2009) y realiza una inversión de R\$3.36 millones en 50 proyectos para fomento del turismo comunitario (Lima, 2012). Estos proyectos estaban ubicados en cinco macrorregiones de Brasil, cada proyecto tiene estrategias de acompañamiento permanente con técnicos de Ministerio de Turismo (Turismo, 2010b).

Son varias las organizaciones que participan en el desarrollo del turismo comunitario. Las propias comunidades están articuladas con la Red Brasileña de Turismo Solidario y Comunitario, TURISOL, y la Red Cearence de Turismo Solidario y Comunitario, TUCUM. Por otra parte la Universidad Federal de Río de Janeiro tiene un Laboratorio de Turismo y Desarrollo Sustentable y publicó la obra “Turismo de Base Comunitária: diversidade de olhares e experiencias brasileiras”(Turismo, 2010b).

Costa Rica. Costa Rica es el país donde el turismo comunitario “está más enraizado” (Bartholo et al., 2009); su crecimiento ha ido de la mano con el ecoturismo, alcanzando en el periodo 2002-2003 “un incremento del 400%” (Ndreu & Andreu, 2008). Para el 2009 el Instituto Costarricense de Turismo, ICT; informó que 72.910 turistas realizaron una actividad turística comunitaria. Este crecimiento obedece también al apoyo de la Red de Turismo Rural Comunitario de Costa Rica, COOPRENA; y la Asociación Costarricense de Turismo Rural Comunitario, ACTUAR ambas son de tipo ambientalista, campesina, y formadas por asociaciones indígenas.

En cuanto a la política de turismo comunitario en el 2007 el estado costarricense declaró el turismo comunitario como de interés público para el país (CANTURURAL, 2011). En el 2009 se aprobó la Ley de Fomento de Turismo Rural Comunitario que incentiva la compra de vehículos, motores fuera de borda y tecnología para el tratamiento de aguas residuales (Bartholo et al., 2009), además se constituyó la Cámara Nacional de Turismo Rural Comunitario, por lo que el turismo comunitario ha estado insertado en los planes de desarrollo turístico del país como uno de sus ejes principales. Por otra parte el gobierno a través del Instituto Nacional de Aprendizaje, INA, oferta capacitación en diversas temáticas. A pesar de lo anterior y al igual que en Bolivia se reclama que los requisitos legales no se han adaptado a la dinámica indígena, pues “no concuerdan con su realidad cultural y/o política” (CANTURURAL, 2011).

Guatemala. En cuanto a la política pública ninguna ley o decreto prioriza el turismo comunitario; no obstante el Instituto Guatemalteco de Turismo, INGUAT, apoya a la Federación Nacional de Turismo Comunitario de Guatemala, FENATUCGUA, en lo relacionado con la mejora en la comunicación dentro de las comunidades, el desarrollo de proyectos, marketing, gestión de fondos, coordinación con las instituciones gubernamentales y no gubernamentales, y la realización de eventos nacionales e internacionales. El INGUAT fijó los requisitos para guías comunitarios entre ellos la aprobación de un curso de formación en el Instituto Técnico de Formación de la Productividad, INTECAP.

En el 2008 se creó la Secretaría de Turismo Comunitario que aglutina 15 instituciones con el objetivo de coordinar las acciones de los sectores público, privado, comunitario y de la Cooperación Internacional. El apoyo se dirige a la formación de guías de turismo comunitario, marketing, servicio al cliente, gastronomía internacional y elaboración de planes de negocios.

Nicaragua. La Red Nicaragüense de Turismo Rural, RENITURAL, junto con el Instituto de Turismo de Nicaragua, INTUR, se encargan de promocionar el turismo comunitario de los más de 100 emprendimientos registrados para el 2009. El apoyo consiste en la promoción en los mercados externos, mejorar la infraestructura en carreteras y fortalecer las capacidades de las comunidades rurales.

Perú. Existe vasta documentación de las experiencias de turismo comunitario y políticas públicas de apoyo a través del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) institución que incorporó el turismo comunitario a la oferta nacional, además publicó los lineamientos para su desarrollo ubicando al liderazgo como condicionante para el desarrollo del turismo (MINCETUR, 2006). Como apoyo al turismo comunitario se publicaron manuales para albergues en zonas rurales en temas como Educación Ambiental; Manejo de residuos sólidos, Sistema de tratamiento de agua para Albergues, buenas prácticas de gestión de servicios y sobre emprendimiento en Turismo Rural Comunitario (Miranda, n.d.). Además se presentó el documento “Orientaciones para el desenvolvimiento del Turismo Comunitario”, con el objetivo de reforzar las capacidades locales en la gestión del turismo, la diversificación de la oferta y la creación de empleos mejorando la calidad de vida de la población y la disminución de la migración (Bartholo et al., 2009). Por otra parte el Plan Estratégico Nacional de Turismo 2012-2021 (PENTUR) establece programas de Turismo Rural Comunitario para la formación de gestores y planificadores territoriales y la búsqueda de un reconocimiento de un turismo comunitario diferenciado con el valor de las culturas vivas del Perú (MINCETUR, 2013).

Todos los emprendimientos de turismo comunitario en el Perú se clasifican de acuerdo a un porcentaje que estará en función del puntaje que obtengan en: Formalidad y organización,

calidad y buenas prácticas, desarrollo del producto y promoción comercial (25% cada uno), de modo que los que obtengan un porcentaje del 75 a 100% serán los emprendimientos a consolidar, si obtienen un puntaje de 50 a 75%, serán los emprendimientos destinados a fortalecer y si su puntaje es de 0 a 50% será un tipo de emprendimiento a desarrollar de modo que todos los emprendimientos son susceptibles de apoyo o desarrollo (Miranda, n.d.).

Uruguay. En el informe “Estudio sobre el turismo rural en Uruguay” se refiere al “turismo comunitario o culinario”, relacionándolo directamente a las experiencias enológicas “Los caminos del vino-Bodegas familiares de Uruguay” y “Senderos del Tannat”, el primero está constituido por grupos de familias de bajos recursos con necesidad de apoyo en el aspecto empresarial, el segundo fue creado por la Agencia de Viajes Cisplatina y ambos tienen en común la visita a bodegas de vino (Maren & González, 2009).

Como se anotó en un principio una comunidad puede también referirse a un grupo de personas que habita en un barrio y no necesariamente en el entorno rural. Tal es el caso del turismo comunitario en el Uruguay que a diferencia de los países anteriores tiene en los barrios Sur y Palermo de Montevideo emprendimientos de turismo comunitario relacionado con la cultura afrodescendiente y la manifestación de las “Llamadas y el Baile de Candombe” declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad. Así la Red de Turismo Comunitario de Barrio Sur y Palermo, tiene el objetivo de combatir los problemas sociales y la falta de oportunidades a través del turismo comunitario, beneficiando al conjunto humano de los barrios y revalorizando el patrimonio local con énfasis en la sostenibilidad ambiental y la diversidad cultural.

En el orden de las ideas anteriores se observa un apoyo de las políticas públicas de los estados al turismo comunitario a través de los ministerios o instituciones turísticas nacionales, propiciando el desarrollo del turismo comunitario a través de la legislación, capacitación o la edición de manuales. Las organizaciones nacionales y locales de turismo comunitario han jugado un papel importante en el desarrollo del turismo comunitario porque ha servido para la organización de la actividad y como nexo con las ONG’s y las instituciones del estado. Vale destacar que las comunidades reclaman no sólo una política pública escrita sino además que corresponda a la realidad y cosmovisión indígena de las nacionalidades indígenas.

El turismo comunitario en el Ecuador

El génesis del turismo comunitario en el país, al igual que en Latinoamérica, se sitúa en la década de los 80’s en el marco de la demanda de productos turísticos de naturaleza y la resistencia de las comunidades indígenas a las actividades petroleras y madereras que representó una disminución de sus territorios, la privatización de sus recursos comunales y por

tanto una disminución de tierras para caza, estancia y agricultura. En este contexto los pueblos indígenas formaron la Confederación de Nacionalidades Indígenas de la Amazonía Ecuatoriana (CONFENIAE) y la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador (CONAIE) en la búsqueda de la revalorización de sus derechos culturales y de herencia territorial, el desarrollo local y la gestión propia aunque empírica del “ecoturismo con base comunitaria” (Ruiz et al., 2008).

Para el año 2002 las políticas públicas fortalecen el desarrollo del turismo comunitario a través de la creación de la FEPTCE y la promulgación de Ley de Turismo la misma que “reconoce el derecho de las comunidades de prestar servicios turísticos, que les estuvo prohibido en la legislación anterior” (MINTUR, 2012a). Aunque la FEPTCE tiene la misión de fortalecer y posicionar el turismo comunitario del Ecuador dentro y fuera de las fronteras nacionales no ha logrado “alcanzar presupuestos que demanda el turismo comunitario para infraestructura turística y mejora en la calidad de servicios” (Roux, 2013).

The Ecotourism Society ha posicionado al Ecuador como “líder mundial en ecoturismo comunitario” (Ruiz et al., 2008), por ser uno de los países pioneros en este tipo de turismo, la política pública que lo apoya y sus características de país plurinacional (14 nacionalidades) y multiétnico (diez y ocho pueblos), la singularidad de las comunidades ecuatorianas con inteligencias colectivas como la actividad de la minga, un tipo de trabajo comunitario que logra el bien común y donde cada uno aporta tiempo, recursos y trabajo fortaleciendo los capitales sociales de una comunidad. Otra razón para la presencia del turismo comunitario son los altos niveles de pobreza en los habitantes de zonas rurales, que ha llevado a considerar el turismo como un medio para que comunidades obtengan ingresos adicionales (MINTUR, 2012).

En el Ecuador existen 121 operaciones de turismo comunitario afiliadas a la FEPTCE, de un total de 158. Todas las cuales están agrupadas en ocho redes de turismo comunitario tanto cantonales como provinciales. Del total de 158 operaciones, 44 son consolidadas, “61 en proceso, 23 iniciado, 7 colapsadas o estancadas y 23 son sin información” (Roux, 2013).

Como se observa en la siguiente figura, de cada diez empresas turísticas gestionadas por una comunidad sólo dos están consolidadas (19%). Cuatro de cada diez están en proceso de consolidación por lo tanto requieren apoyo para su posicionamiento en el mercado turístico nacional. Por otra parte dado que la mayoría de países en Latinoamérica y El Caribe ofertan turismo comunitario todas las operaciones de turismo necesitan refuerzo para un posicionamiento competitivo a nivel internacional.

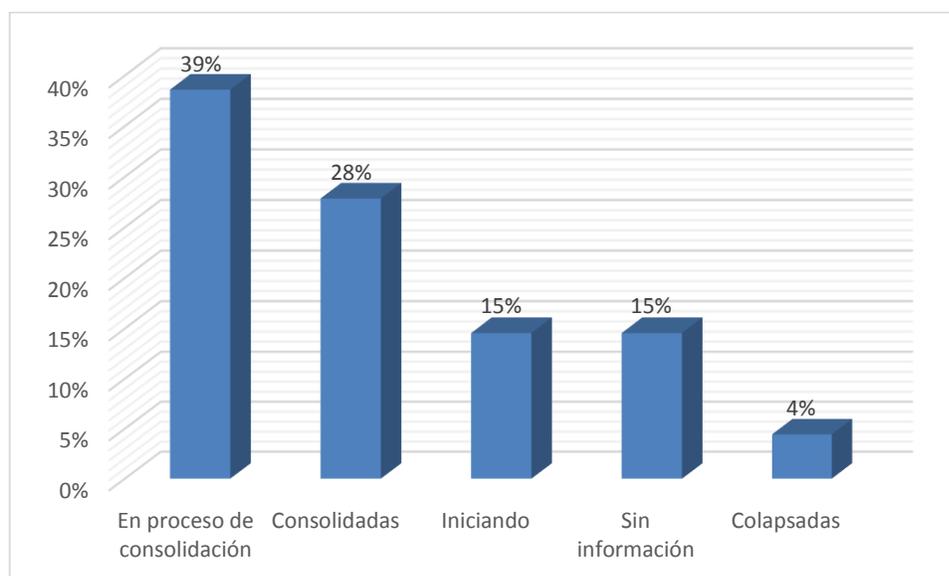


Figura 2. Operaciones de turismo comunitario en el Ecuador. Fuente: Fanny Roux, 2013. Elaboración: Iliana Sanmartín Rojas

La gestión turística del turismo comunitario en Ecuador, está en un 60% a cargo de las propias comunidades; mientras que un 27% de los proyectos son gestionados por familias de una comunidad; un 8% corresponde a operaciones cuya iniciativa es del sector privado y el restante 5% corresponde a formas mixtas de gestión (Bartholo et al., 2009). Las comunidades para fortalecer su gestión turística demandan de la política pública servicios de desarrollo empresarial, calificación de recursos humanos, la creación y apoyo para certificaciones de calidad y marketing nacional e internacional (MINTUR, 2012a).

Aunque en el país existen comunidades con recursos turísticos naturales y culturales; su aporte al fortalecimiento del turismo nacional es mínimo porque uno de cada diez turistas extranjeros y dos de cada diez turistas nacionales realizan turismo comunitario. Si bien es cierto que el turismo comunitario debe tener parámetros de sostenibilidad ambiental y cultural y no debe ser masificado; no obstante se precisa fortalecer esta modalidad turística por su importancia para el desarrollo económico local.

Marco legal y programas de Desarrollo nacionales del turismo comunitario en el Ecuador

El turismo comunitario tiene preponderancia en el marco legal ecuatoriano, así como en los planes de desarrollo nacionales. La Ley de Turismo del 2002, reconoce la participación de las comunidades en el turismo. Resalta la importancia de contar con las facilidades para el desarrollo del turismo comunitario aunque no tengan la exclusividad de la operación turística.

Además uno de los miembros del Consejo Consultivo de Turismo sería un representante de la FEPTCE (Ecuador, 2008).

El MINTUR expidió el Instructivo para Registro de Centros de Turismo Comunitario (CTC) y el Reglamento para los Centros Turísticos Comunitarios considerando que “es urgente apoyar a las comunidades que buscan el desarrollo del turismo como herramienta de lucha contra la pobreza” (Turismo, 2010a). Aunque expertos opinan que son trámites burocráticos en alusión a los requisitos para el registro de los CTC contemplados en el Art. 8 (Bartholo et al., 2009); no obstante aseguran el carácter comunitario del emprendimiento, la capacitación recibida en materia turística y la organización interna.

Como parte del marco legal del turismo comunitario es importante citar el Reglamento especial de Turismo en Áreas Naturales Protegidas (RETANP), que prioriza la “participación de las comunidades y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población” y la “capacitación en prácticas y conocimientos ancestrales” (Ambiente, 2002). El turismo comunitario también se propicia en el marco legal de los gobiernos locales. En el Art. 54 literal g) del COOTAD se promueve la creación de empresas comunitarias de turismo.

Las políticas de planificación del estado ecuatoriano establecidas en El Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, evidencia el impulso al turismo comunitario, particularmente como parte de sus lineamientos para la matriz productiva que busca el desarrollo del turismo, específicamente se hace mención por una vez del fomento del “turismo comunitario” como parte del objetivo No. 8 de consolidar el sistema económico social y solidario de forma sostenible. Por otra parte el objetivo 10 relacionado con el impulso a la transformación de la matriz productiva busca impulsar el turismo como uno de los sectores prioritarios, articulando al sector público, privado y popular. Dentro de los lineamientos para la matriz productiva se incluye el desarrollo del turismo a nivel nacional con consideración a los aspectos culturales y geográficos de cada región (SENPLADES, 2013).

En efecto, el Plan Nacional de Desarrollo Turístico del Ecuador 2020 hace referencia 10 veces al término liderazgo y 509 veces al término comunitario interpretándose como un aspecto relevante para el país. De los 22 programas que se plantea dos se relacionan con el turismo comunitario el primero “Desarrollo y Fortalecimiento del Turismo Comunitario y Patrimonio Cultural para el turismo de Ecuador” y el segundo “Turismo de Naturaleza y Comunitario”, que “lamentablemente no han sido ejecutados” (Roux, 2013). El primer programa contempla nueve proyectos uno de los cuales propone la “Profesionalización de gestores y personal técnico para el turismo comunitario” (Interamericano & Bid, 2007).

Además otro programa se relaciona con el “Desarrollo de capacidades de los recursos humanos para el turismo sostenible” que formula el proyecto “Complemento a la Educación Formal para personal técnico y administrativo del sector turístico” que tiene por objetivo entre otros aspectos la capacitación en responsabilidad social corporativa, habilidades directivas, dirigido a profesionales turísticos formados que ocupan mandos medios y técnicos (Interamericano & Bid, 2007). Como puede observarse el turismo comunitario y la capacitación para niveles administrativos y técnicos están fuertemente representados en el PLANDETUR 2020.

En este contexto el MINTUR ha desarrollado el programa “Consolida Turismo Comunitario”, que tiene por objeto mejorar el producto turístico comunitario a través del apoyo a las comunidades en asistencia técnica, capacitación, calidad y promoción; no obstante para ser beneficiarios del programa, la comunidad debe estar legalmente reconocida tanto por la Secretaría de Pueblos y Nacionalidades como por el MINTUR (MINTUR, sfe).

Experiencias de turismo comunitario en Ecuador

Las experiencias de turismo comunitario en el Ecuador han sido investigadas por varios autores y publicados en diversas revistas enfocados desde una perspectiva más cualitativa que cuantitativa por la limitación de estadísticas actualizadas (Prieto, 2011), (Inostraza V., 2008), (Roux, 2013), (Reyes & Ballesteros, 2011), (Ruiz et al., 2008), (Ruiz Ballesteros & Solis Carrión, 2007), (Torre, 2010).

La FEPTCE informó para el 2013 que aproximadamente la comunidad que más visitantes recibe es la de Agua Blanca con 20.000 turistas, le sigue la comunidad de Salinas de Guaranda con 15.000, la Isla Corazón con 5.200, Salango con 4.000, la comunidad de Yunguilla con 3.000, la Comunidad de Añangu (Napo Wildlife Center) 2.000 y Saraguro Rikuy con 800 visitantes anuales. Mayoritariamente se trata de empresas turísticas comunitarias pequeñas con una capacidad promedio de 15 huéspedes (MINTUR, 2012a).

A continuación se presenta una revisión de los casos relevantes de turismo comunitario gestionados por la comunidad o por familias con el aval de la comunidad, se excluye las formas de gestión en asociación con organizaciones públicas o no gubernamentales pues no son casos de turismo puramente comunitario.

Centro Cultural Agua Blanca. Ubicado en la comunidad de Agua Blanca parroquia Machalilla, cantón Puerto López, provincia de Manabí. Fue fundada en 1965, cuando la hacienda de Agua Blanca quebró, el estado transfirió la propiedad al Parque Nacional Machalilla creado el 26 de julio de 1979, este hecho significó para sus habitantes la pérdida de su medio de vida y de su

territorio por lo que renuentes a abandonarlo encontraron un nuevo medio de vida que consistió en la explotación maderera para la elaboración de carbón; la caza y el pastoreo de cabras; actividades incompatibles con los principios de conservación del Parque Nacional Machalilla. Durante la década de los 80 los arqueólogos Colin Mc Ewan y María Isabel Silva realizaron por cinco años estudios arqueológicos de la cultura Manteña (800 a 1532 dc) a través de un proceso llamado “arqueología participativa” consistente en el involucramiento de la comunidad en las labores arqueológicas. Aunque en un inicio los comuneros no mostraban interés por los vestigios encontrados no obstante significó una fuente de empleo por cinco años lo que influyó para su apropiación de la cultura que estaba ligado al territorio que se negaban a abandonar. En este contexto, el interés por el turismo creció como una forma de permanencia en el sitio y un medio de vida alternativo a las actividades extractivas incompatibles con los principios del Parque Nacional. La capacidad de autoorganización de la comunidad y su adaptación a los cambios externos produjo que manifestaran según Esteban Ruiz Bellesteros “resiliencia socio ecológica”. El cambio de mentalidad de los habitantes de Agua Blanca se muestra porque ahora no ven los árboles como producto para el carbón, pues necesitan conservar los recursos naturales para la oferta turística. Ruiz Bellesteros considera que el secreto de la actividad turística es la “apropiación del aguablanquense”; “la imbricación del ambiente y la cultura tanto en el proceso de reivindicación como en la necesidad de transmitir esto a las nuevas generaciones (...) la apropiación es un proceso que se habita”. La laguna que hay en el lugar sirve como medio fortalecedor de la comunicación y la identidad en prácticas comunitarias. El turismo en Agua Blanca ha contribuido a disminuir la migración; por el contrario algunos emigrantes han regresado al lugar. Entre la oferta turística están la visita al museo, huertos comunitarios, servicios de alojamiento, alimentación, senderismo y venta de artesanías. El 24% de sus ingresos son por concepto de turismo, en segundo lugar está la recolección de tagua.

Comunidad de Capirona. Esta comunidad kichwa está ubicada en la parroquia Misahuallí, en el cantón Tena provincia de Napo. Es relevante porque es considerada uno de los primeros emprendimientos de turismo comunitario en el Ecuador (1989). En un inicio recibían 12 turistas por año, para el 2011 la cifra es de 150 (Andrés Montalvo Salgado, 2011). En las épocas de mayor crecimiento; los ingresos se destinaron en parte para la inversión en infraestructura y otra para la repartición equitativa entre sus miembros lo que incluía un fondo comunal para préstamos a los socios (Andrés Montalvo Salgado, 2011). El turismo comunitario ha mejorado las condiciones de vida de la población y ha elevado su autoestima, lo que ha permitido “valorar el entorno medio ambiental y fortalecer los lazos comunitario”, además el modelo comunitario “mejora las capacidades de todos los miembros de la comunidad” (Prieto, 2011).

Comunidad de Yungilla. La comunidad de Yungilla se ubica en la parroquia Calacalí, cantón Quito, provincia de Pichincha. En 1997 se inició un proyecto de ecoturismo comunitario ejemplar por “la fortaleza organizativa de la comunidad” y la equidad de género y generacional (Roux, 2013). Unas 45 familias participan en la actividad turística teniendo una capacidad de 33 personas el 60% de visitantes apenas duerme una sola noche. Los ingresos por concepto del turismo se distribuyen entre sus miembros y otra parte para la reinversión en infraestructura como mejora de vivienda, promoción, servicios básicos y organización de eventos. A la oferta turística tradicional se incluye el voluntariado y la participación en juegos tradicionales. Los resultados de la práctica turística han incidido en la conservación ambiental por el cambio de actividad económica del carbón a la turística y su oferta complementaria. La reforestación de las tierras ha permitido la recuperación de las fuentes de agua de manantial, la disminución de la erosión, el aumento de los humedales y la población de especies de animales nativos, debido también al abandono de la caza de animales silvestres que han pasado a ser atractivos turísticos (Roux, 2013).

En el aspecto social el turismo comunitario ha mejorado la calidad de vida de los habitantes en relación a la vivienda y a la alimentación e higiene, por lo que la autoestima de la población ha aumentado junto a la revalorización de la organización y el sentimiento de lo comunitario; incluso en el aspecto educacional los jóvenes cursan estudios universitarios en vez de migrar.

El turismo comunitario ha enriquecido a la población a través de la solidaridad, “el poder y control de decisión sobre sus vidas y destinos”, el respeto no sólo por otros humanos sino por la naturaleza, viviendo un modelo de vida ajeno al consumismo globalizado que manifiesta este mundo demostrando que “las comunidades son capaces de inventar alternativas de desarrollo sostenible (Roux, 2013).

Turismo comunitario en Íntag. Ubicado en el cantón Cotacachi, provincia de Imbabura. En el año 2008 se crea la Red Ecoturística Íntag (REI) conformada por once organizaciones base y una operadora de turismo “Ingatours”. Las actividades desorganizadas y atomizadas en un principio dieron paso a una gestión técnica, democrática y equitativa, el resultado fue que para el año 2013 reciba la certificación de calidad “Turismo comunitario con calidad sostenible en América Latina” entregada por el Programa Rutas de la Fundación CODESPA y la CAF. Es destacable la labor del grupo de Mujeres Viveristas que han jugado un papel importante en la lucha contra la minería y la violencia de género. Estas mujeres aportan con la fabricación de artesanías, cosméticos, aceites esenciales, bordados y jabones (Roux, 2013).

El turismo comunitario ha mejorado la vida de hombres, mujeres y niños. Los primeros porque han fortalecido su liderazgo y autonomía, las mujeres porque han encontrado actividades

económicas complementarias a la agricultura y los niños se han vuelto más sociables por la interacción con los turistas. Además de lo anterior los ingresos se dirigen como beneficio para la comunidad para mejora en la infraestructura, creación de escuelas y emergencias sociales. Por último se ha reforestado especies nativas, promoviendo el desarrollo de la agroecología y el uso de materiales de la zona para la fabricación de infraestructura turística (Roux, 2013).

Hasta aquí se ha hecho referencia a las operaciones de turismo comunitario consolidadas con trascendencia en el Ecuador; no obstante es importante conocer de dos casos más donde las iniciativas de turismo comunitario no han progresado o dado éxito a pesar del apoyo externo y los recursos naturales y culturales intrínsecos de una comunidad. El caso de la comunidad de Cangahua, analizado por Angus Lyall, se enfoca en que los capitales sociales se resquebrajan y no alcanzan para cumplir los objetivos de consolidación turística “cuando surgen lógicas de desarrollo distintas durante procesos de desarrollo turístico”. Al mismo tiempo se presenta el caso de la comunidad cercana de Chumillos que ha tenido más éxito en la actividad turística comunitaria dado que tiene capitales sociales más fuertes y una valorización de su patrimonio cultural evidente.

Turismo comunitario en Cangahua y Chumillos. Cangahua es una parroquia rural perteneciente al cantón Cayambe, provincia del Pichincha, dedicado principalmente a la industria florícola, donde el turismo comunitario se inicia en el año 2004. Como se anotó antes; una de las condiciones para el desarrollo del turismo comunitario son capitales sociales fuertes pero en esta comunidad son casi inexistentes. Angus Lyall argumenta que la “capacidad organizativa de la parroquia como un todo es muy débil o quizás nula” debido a las distintas concepciones de desarrollo. A pesar de estar de acuerdo en desarrollarse, el desacuerdo estriba en cómo desarrollarse y para qué hacerlo; por lo tanto la iniciativa de turismo comunitario ha fracasado y es casi inexistente. Este ejemplo refuerza la importancia de los capitales sociales para el desarrollo comunitario además de la valorización del territorio y sus significancias para la población local. Cangahua tiene frágiles capitales sociales que minan la colaboración, participación y el liderazgo (Prieto, 2011).

Por otra parte la comuna de Chumillos posee capitales sociales fuertes evidenciados en una participación local y una planificación desde abajo, lo que ha llevado a que se logren consensos sobre la actividad turística y se obtengan recursos para capacitación y asesoramiento técnico en el área turística a la población (Cangahua, 2014).

Sobre la base de las consideraciones anteriores la consolidación de las operaciones singulares de turismo comunitario en el Ecuador tienen denominadores comunes que se relacionan con su sentido de apropiación a través de una revalorización de sus recursos naturales y culturales,

una fuerte ligazón a su herencia territorial, un desarrollo participativo desde abajo, capitales sociales fuertes, comunicación, solidaridad, auto organización y liderazgos efectivos.

Los beneficios del turismo comunitario

Los beneficios del turismo comunitario se pueden observar desde el aspecto cualitativo más bien que desde lo cuantitativo. En lo socio cultural fortalece el empoderamiento, la autoestima, mejora la cohesión de la comunidad y crea una política democrática y equitativa (Armstrong, 2012). En lo económico el turismo comunitario contribuye a la reducción de la pobreza más bien que en su erradicación; se relaciona con el Pro-poor tourism (PPT) porque genera empleo, con énfasis en mujeres y jóvenes, promoviendo y fortaleciendo la gobernanza local (Bartholo et al., 2009). Cuando los ingresos se reparten equitativamente el turismo mejora la calidad de vida de la comunidad porque hay una reinversión en salud, educación, energías limpias e infraestructura

En lo ambiental favorece la sostenibilidad ambiental a través de un cambio de actividades extractivas y perjudiciales para el ambiente por actividades de conservación de los recursos para el uso turístico como es el caso de la comunidad de Agua Blanca. Otros factores benéficos del turismo comunitario como “la voluntad política de forjar consensos, y concretar resultados, un alto grado de complementariedad y flexibilidad de las instituciones públicas, la búsqueda de efectos sinérgicos” entre actores locales, nacionales y la cooperación internacional (Palacios, 2012).

Por lo anteriormente expuesto el turismo comunitario debe contar con todo el apoyo en políticas y actos que los estados y gobiernos locales puedan aportar para generar desarrollo local desde las comunidades. Más allá del aspecto económico la generación de capitales sociales contribuirá a la participación de todos los miembros de la comunidad no sólo para alcanzar beneficios y desarrollo turístico sino para las diferentes metas y objetivos de una comunidad que busca el bien colectivo.

Desafíos en el turismo comunitario y lo que el coaching puede aportar

La singularidad del turismo comunitario desencadena desafíos diversos. La revisión de la literatura identifica la necesidad de desarrollar procesos asociativos, capacidad de autogestión en lo empresarial y organizacional y capacitación a los recursos humanos a fin de aumentar su poder de negociación, la creación de políticas públicas y la suscripción de acuerdos de comercio justo con operadoras de turismo nacionales e internacionales. Además es necesaria la cooperación conjunta con las autoridades públicas, los organismos de cooperación internacional y los miembros de la sociedad civil organizada, quienes deben realizar un acompañamiento a

las organizaciones comunitarias en sus esfuerzos por “superar las restricciones históricas” de las que han sido objeto (Bartholo et al., 2009). La apropiación, las formas tradicionales de organización, el ejercicio de poder son otros desafíos del turismo comunitario (Prieto, 2011).

Una organización comunitaria sólida, necesita de fuertes liderazgos locales, transparencia máxima en cuanto a lo financiero, consensos en las decisiones democráticas tomando en consideración la opinión ajena aunque disidente, dejando que la población sea la que planifique y fije los plazos pues cada comunidad tiene una particularidad y tiempos de función, además es importante la incorporación de jóvenes para el relevo del liderazgo comunitario.

En algunos territorios se debe buscar la creación de ordenanzas o recursos legales que permitan la conservación de los territorios tanto en el área turística como en su área de influencia. Para Fanny Roux la FEPTCE debe emitir estándares y certificaciones de calidad con “normas modelo mínimas” acompañadas de la “verificación in situ”. Cada comunidad debe desarrollar “modelos específicos de ahorro del agua o de recolección del agua lluvia especialmente en las zonas secas, implementar sistemas de gestión de energía renovable como paneles solares o producción de biogás” (Roux, 2013).

Por lo general las empresas se orientan de acuerdo a las necesidades de la demanda; no obstante uno de los mayores desafíos que afronta el turismo comunitario es la planificación desde la oferta con la plena seguridad y en respeto profundo por su cultura, de modo que no ocurra una aculturación. Al mismo tiempo que evita “la teatralización o espectáculo de sus pautas religiosas originarias” (Palacios, 2012). La cultura y el folklore no se preserva a través del disfraz sino tiene que ver con la apropiación de la cultura una ligazón y valoración de sus raíces, las manifestaciones de su identidad y autenticidad donde radica el atractivo para la demanda turística.

Otro de los desafíos tiene que ver con la posición diferente y en ocasiones antagónica de algunos miembros de la comunidad en relación al turismo, debido al temor por la intrusión de personas ajenas a la comunidad, la aculturación, el impacto ambiental negativo de las visitas entre otros. Estas posiciones afectan la cohesión social e inhiben la participación, sólo un “liderazgo fuerte, sabio y honesto puede controlar” (Blackstock 2005). Por otra parte organismos externos a la comunidad pero importantes para el desarrollo turístico pueden tener lógicas distintas de desarrollo lo que “impide la organización y detiene la cooperación. En este marco germina la desconfianza, y las “agendas en disputas” que deterioran los capitales sociales y “abren la puerta para que actores externos (...) impongan otro tipo de desarrollo turístico” (Prieto, 2011).

El aporte del turismo comunitario al desarrollo local está limitado por las pequeñas áreas en donde se desarrolla, el poco personal, las limitadas ganancias y el débil lazo entre biodiversidad y éxito comercial (Is community-based ecotourism a good use of biodiversity conservation funds, 2004). Por otra parte está la dificultad para acceder a créditos de inversión porque las organizaciones crediticias prefieren canalizarlo a través de las ONG's más bien que brindar préstamos directos a las comunidades.

Por otra parte se desconoce la competencia y la capacidad del recurso humano comunitario que existe en muchos casos para auto gestionar proyectos con fondos de cooperación. Algunos países tienen políticas públicas que si bien en el texto apoyan los emprendimientos turísticos; no obstante se muestra una "falta de interés por parte de la mayoría de gobiernos, porque permite que muchas agencias de turismo o pseudo asociaciones puedan lucrar con la necesidad de esta gentes" desvinculando así a las comunidades en el proceso de desarrollo indígena "no teniendo la probabilidad o el derecho de cuestionar estos lineamientos". Situaciones que vuelven vulnerables a las asociaciones de comuneros "más propensas a adoptar actitudes sumisas y hasta mendicantes" (Palacios, 2012).

Otro de los desafíos a los que se enfrentan los líderes del turismo comunitario son su escaso nivel educativo, algunos tienen hasta sexto grado primaria, con ninguna experiencia como turistas, lo que hace difícil la interpretación de las necesidades del viajero (Cañada, 2009, p.6). La escasa educación también repercute en el hecho de la asignación de salarios exigüos de la población comunal que no fortalece la economía ni el desarrollo económico local. En relación a lo anterior se observan otras limitantes en la fortaleza de la gestión autónoma del turismo como son "la ausencia de vínculos con el mercado, las habilidades idiomáticas deficitarias y la pobre comunicación" (Ndreu & Andreu, 2008).

Lo anterior refuerza la propuesta de fortalecer el liderazgo a través del coaching, para que sean los miembros de la comunidad quienes desarrollen las competencias y habilidades para una gestión del territorio y no sean profesionales foráneos quienes ocupen los altos puestos directivos, sino los propios miembros de la comunidad a través de decisiones democráticas que no vean como fin único el aspecto económico sino los tres pilares de la sostenibilidad (económico, social y ambiental) en su conjunto.

Un reto para las comunidades turísticas es conservar sus tradiciones y costumbres para mantener latente su real cultura evitando el monocultivo del turismo dado que el turismo podría traer impactos negativos como el cambio o abandono de las actividades económicas tradicionales y acelerar la aculturación en miembros jóvenes de la comunidad (Bartholo et al., 2009).

En ocasiones el turismo comunitario ha surgido como resultado de la improvisación de habitaciones, como consecuencia los comuneros no están preparados para recibir a los huéspedes. Por ejemplo en Costa Rica una de las principales debilidades del turismo comunitario es “la atención al visitante”, por lo que es necesaria la capacitación constante, así como “apoyo en financiamiento a largo plazo, promoción y comercialización, mercado y certificación” (Ndreu & Andreu, 2008). Por otra parte las pocas barreras de entrada en el sector, elevan el número de iniciativas de turismo comunitario creando “una competencia exacerbada”, una oferta fragmentada y dispersa con escasa diversificación, falta de innovación y deterioro de los recursos naturales y culturales (Bartholo et al., 2009).

Además de todas las complejidades antes señaladas están los factores externos relacionados con la deficiencia institucional del país o del sector del turismo, “la inestabilidad económica y las tensiones políticas que socavan la viabilidad económica, social y política” de los emprendimientos en turismo comunitario (Bartholo et al., 2009)

En lo que respecta al Ecuador el turismo comunitario presenta deficiencias en la calidad de la infraestructura y servicio turístico, “escasa conectividad, falta de servicios básicos, necesidad de diversificación de los productos ofertados, limitada gestión profesional e insuficiente acceso a conocimientos y mercados”. Otro problema es la venta de tierras a personas ajenas a la comunidad cuyos intereses son contrapuestos a la práctica turística o a la conservación. Por otra parte muchos jóvenes que van a las ciudades a estudiar posiblemente no regresan, por lo que se pierde futuros líderes del proceso turístico. Algunas comunidades necesitan capacitación y cultura relacionada al manejo de desechos y el tratamiento de aguas servidas, reciclaje y manejo de residuos inorgánicos (Roux, 2013).

Tabla 3

Relación entre los desafíos del turismo comunitario y lo que el coaching aportaría

| Desafío | Lo que el coaching aportaría |
|---|--|
| Procesos asociativos dentro y con actores claves. Participación y capitales sociales | Uso de herramientas como investigación apreciativa, sociodrama, progresión metafórica |
| Fortalecer autogestión, propuestas legales, ambientales, normas de calidad, planificación turística comunitaria innovadora desde la oferta, inclusión de marketing y comunicación | Funciones del equipo líder de una comunidad turística que establece las políticas y estrategias. Modelo genérico para la creación de equipos líderes de alto |

| | |
|---|--|
| organizacional, conservación de los patrimonios culturales y naturales | rendimiento. Modelo genérico para coaching de equipos |
| Apropiación y formas tradicionales de autoorganización y ejercicio de poder | Coaching cultural o global donde se consideran los factores culturales para un actuar armónico entre las partes y conseguir los objetivos propuestos. Herramienta del COF (Marco de orientaciones culturales). Coaching en los mandos directivos |
| Fuertes liderazgos. Capacitación del recurso humano. Posiciones antagónicas de miembros de la comunidad hacia el turismo o lógicas diferentes de desarrollo de actores claves. Migración de jóvenes | Modelo genérico de desarrollo de liderazgo de Peter Hawkins, para la creación de equipos líderes de alto rendimiento, para coaching de equipos y las herramientas de coaching para el desarrollo de liderazgo particularmente las preguntas poderosas y la rueda de la vida y del liderazgo. |

Fuente Bartholo et al. Elaboración Iliana Sanmartín Rojas

Factores que contribuyen al éxito del turismo comunitario

El éxito tiene diferentes connotaciones y los indicadores económicos no siempre lo reflejan por las características cualitativas de la operación turística comunitaria. El éxito del turismo comunitario se relaciona con la viabilidad y auto sostenibilidad económica tanto a nivel individual como colectivo. Dada la singularidad de cada comunidad, las experiencias exitosas no son replicables (Armstrong, 2012).

Una buena parte del éxito del turismo comunitario tiene que ver con sus inicios. Nace de la inquietud de toda la comunidad por incursionar en la actividad turística, a través de una decisión completamente libre y voluntaria, de modo que la entera comunidad se imbuja en las etapas de planificación y desarrollo de objetivos claros y alcanzables que permitan la satisfacción de las necesidades y capacidades singulares de cada comunidad (Armstrong, 2012).

Esta participación comunitaria junto con el consentimiento informado de todos los miembros de la comunidad, no debe confundirse con la socialización o consulta a la comunidad de las decisiones finales. La participación es activa y debe realizarse en el entorno e idioma de la población local y considerando las sensibilidades locales. Esto permitirá a las comunidades

tomar decisiones de peso en lo que respecta al tipo de turismo que desea desarrollar y la medida en que permitirá compartir su cultura.

En el génesis del turismo comunitario se consideran factores como el tamaño de la comunidad y su capacidad de carga, para que el número de visitas no llegue a abrumar a la población o marginarla, actuando proactivamente frente a los impactos negativos ambientales, sociales y culturales. Otro factor importante es la planificación económica y financiera evitando la visión cortoplacista de los beneficios del turismo comunitario o el monocultivo del turismo, de hecho las primeras etapas de desarrollo de la operación de turismo comunitario pueden necesitar más tiempo que otro tipo de emprendimiento, Armstrong cita a Townsed quien indica que pudiera tomar aproximadamente cinco años para desarrollar una buena organización y administración de turismo comunitario. La etapa preparatoria del turismo comunitario incluye además visitas y actividades de consulta, sensibilización, creación de capacidades y establecer estructuras organizativas con roles claramente definidos, adaptado a los grupos minoritarios, a los que todavía no están tan envueltos en una actividad económica, así como las mujeres y los líderes clave (Armstrong, 2012).

Una efectiva capacitación para los gestores y la comunidad en general permitirá el desarrollo de habilidades y competencias que coadyuven a desarrollar una ventaja competitiva de la comunidad en el mercado turístico. En un inicio es posible que se necesite la asesoría de un equipo multidisciplinario pues la dependencia de un solo asesor no es recomendable. En ningún caso este apoyo es para imponer las recomendaciones en contra de los deseos o vocación de la comunidad. Las asesorías y capacitaciones tienen por objetivo que la operación turística sea autosustentable y prospere independientemente de la ayuda externa.

Las características intrínsecas de una comunidad exitosa en el turismo comunitario son: motivación, compromiso a largo plazo, apoyo mutuo, buena organización, trabajo en equipo evitando la inequidad del poder y el manejo de conflictos, unidad, fuerte sentido de la identidad y la búsqueda del bien común.

Otros factores que inciden en el éxito del turismo comunitario son la calidad de la oferta turística con procesos eficientes, la diversidad de servicios e innovación en productos turísticos, buena infraestructura, facilidades de acceso, y la seguridad en el destino. Por otra parte una comunidad no puede tener éxito en solitario pues forma parte de una cadena de valor del turismo por lo que son predictores del éxito, una fuerte estructura institucional integrada con la empresa privada, instituciones públicas, líderes y emprendedores; pero sobre la base de un eficaz y eficiente proceso de toma de decisiones transparentes, inclusivas, equitativas y justas para el beneficio de todas y todos los miembros de una comunidad. Una concesión de tierras

por veinte años como el caso de Napo Wildlife Center, o un dólar para la comunidad por cada turista que aloje en la Red de Hoteles Tayka antes mencionadas no son equitativas. Además la distribución de ingresos debe ser lo más pronta posible, de modo que sea tangible para la comunidad su mejora en la calidad de vida.

El monitoreo y la evaluación constante de los procesos, de los resultados y los beneficios netos generados son importantes para el éxito a largo plazo. Este monitoreo corresponde a aspectos específicos como la presentación de informes de ingresos, registros contables, estudios de satisfacción, tasas de ocupación, indicadores económicos y financieros, ingresos y ratios de hospedaje. Los resultados deben reflejar el aporte del turismo para la disminución de la pobreza y la contribución al desarrollo económico local (DEL). Aunque son varios los indicadores, estos deben mantenerse sencillos centrados en la eficiencia y eficacia.

El coaching revisión de la literatura

El término coaching tiene su origen en la mayéutica socrática (dar luz). Sócrates utilizaba las preguntas como medio de enseñanza-aprendizaje, una pregunta es como una luz en un cuarto oscuro que alumbra la mente del interlocutor para encontrar por sí mismo la respuesta, el conocimiento o el camino a seguir, respetando el libre albedrío del ser humano, su capacidad de decisión, la libertad para escoger el rumbo de su vida sin que esto sea impuesto por el exterior. Es un acompañamiento y apoyo a una persona u organización desde una situación inicial hacia una situación ideal. Hay diversos tipos de coaching el de vida, global, de equipos, ontológico, con PNL, semántico, somático, de salud, autocoaching, entre otros.

Más que una disciplina el coaching es una síntesis multidisciplinar. El coaching se sustenta en las teorías del aprendizaje, desarrollo personal, de la conducta, del liderazgo, la comunicación; pero también de las ciencias sociales y administrativas. Además sigue enfoques narrativos, existenciales, de gestalt, con PNL, transpersonal, centrado en soluciones, integrados y de entrevistas motivacionales (ICC, 2014). En el coaching se observa dos intervinientes el coach, quien usa las herramientas del coaching y el coachee aquella persona u organización que persigue el objetivo.

La International Coaching Federation, ICF² define el coaching como “una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas (...) el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida” (ICF, 2014).

Por lo tanto el coaching es un arte que permite el desarrollo de las potencialidades intrínsecas que cada ser humano posee a través del acompañamiento en las metas propuestas. El

coaching no es sinónimo de terapia, consultoría o mentoring. No obstante comparte rasgos similares con estas disciplinas, con la terapia al abordar problemas personales del coachee, centrándose en el mejoramiento de la conducta. Con la consultoría se asemeja a que trata aspectos de una organización empresarial y sus metas (Diane Coutu and Kauffman, 2009) y con el mentoring porque aporta poderosos aprendizajes al individuo (Valderrama, 2009). Sin embargo el coach no es un psicólogo, un asesor o un mentor porque no diagnostica ni trata disfuncionalidades, no aconseja sobre lo que la persona debe hacer ni es modelo a seguir. Por tanto la diferencia entre una y otra disciplina debe ser respetada, derivando al profesional respectivo en caso de necesitarse.

Para lograr los objetivos, el coachee, la persona que acepta el acompañamiento del coach, recibe durante un tiempo constante un entrenamiento individualizado, emocional y práctico, dirigido a mejorar su comportamiento, identificar su potencial y prepararlo para asumir nuevas responsabilidades y mejorar en su rendimiento” (Salazar, Cord, & Ferr, 2011). Es fundamental que el coachee se comprometa con el proceso, debe tener una voluntad de cambiar para que esto le permita aprender y desaprender abandonando creencias preestablecidas y limitadoras modificando su conducta y tomando decisiones efectivas.

El coach y la empresa o el coachee celebran un contrato formal, parte de este contrato incluye cláusulas de confidencialidad. El contrato del coaching debe contener los objetivos del entrenamiento que pueden abarcar temas relacionados con el comportamiento, liderazgo, visión para los negocios, mejora en el desempeño laboral. Abarca también áreas tácitas como creencias personales, suposiciones arraigadas, perspectivas internas, autodescubrimiento, aprendizaje profundo y cambios en el sistema de valores interno y el patrón de comportamiento (De Meuse, Dai, & Lee, 2009). En el contrato del coaching debe especificarse los horarios, las metodologías a usarse que por supuesto estarán de acuerdo a las metas del coachee y de la organización. El siguiente paso es la construcción de relaciones coach-coachee y coach-organización, la evaluación y retroalimentación reflexiva constante, el establecimiento de metas y la implementación del proceso del coaching. El coaching debe ser evaluado para monitorear los avances y resultados, para así mejorar la calidad del proceso y asegurar un resultado exitoso.

La investigación en coaching

La primera investigación empírica relacionada con el coaching data de 1937 cuando Gorby, C., publica un estudio sobre el impacto del coaching en la industria de la manufactura donde empleados con más experiencia entrenan a otros para evitar un trabajo de mala calidad (Grant, 2011), (Passmore & Fillery-Travis, 2011). Desde 1937 hasta 1999 se publicaron 93 artículos

en la base de datos de PsycINFO; no obstante desde el año 2000 a 2008 se publicaron más de 400 artículos citados que versan sobre el papel del coaching en la mejora de la retroalimentación, el liderazgo, la administración y la eficiencia; 42 de ellos se relacionan con estudios empíricos, 28 de los cuales usan la metodología cualitativa de casos de estudios y estudios retrospectivos (Grant, Curtayne, & Burton, 2009).

Los investigadores Anthony Grant, Linley Curtayne y Geraldine Burton (2009) realizaron el primer estudio aleatorio controlado con técnicas cualitativas y cuantitativas aplicadas en 41 ejecutivos de una agencia pública de salud en Australia quienes recibieron retroalimentación de 360°, medio día de taller de liderazgo y sesiones individuales de coaching cognitivo comportamental orientado al enfoque de soluciones por diez semanas conducidos por coaches ejecutivos profesionales externos a la organización. Los resultados revelaron que el coaching coadyuvó a la consecución de los objetivos por parte de los coachees, además de demostrar una mejor capacidad de recuperación, reducción de depresión y estrés, el aumento de la autoconfianza, la visión personal, el desarrollo de habilidades de gestión y un mejor afrontamiento al cambio organizacional (Grant et al., 2009). Por lo general el coaching tiene aplicación en las empresas privadas, el caso anterior revela que también es aplicable a instituciones públicas que no persiguen lucro, donde se observa claramente los positivos resultados para el liderazgo y la gestión.

El coaching también ha tenido aplicabilidad en empresas turísticas. En el 2009 se publicó un estudio experimental aplicado a cinco empresas de restauración cuya hipótesis planteaba que el entrenamiento en habilidades emocionales contribuiría a que los proveedores de servicios conectarían emocionalmente con los clientes de manera positiva, lo que generaría lealtad en los clientes que redundaría en una ventaja competitiva. Los empleados realizaron antes y después de las capacitaciones, el test BarOnEQi 360 para medir la inteligencia emocional, retroalimentación, establecimiento de metas, empatía, escucha activa, tolerancia al estrés, control de impulsos, asertividad, resolución de conflictos y conexión con el cliente (Grant, 2011).

La aplicación del coaching personal ayudó a los participantes a desarrollar metas significativas para el cambio de comportamiento. Los resultados revelaron aumentos en seis de las 15 subescalas de BarOn EQi 360. Los mayores aumentos vinieron de los participantes que tenían un fuerte apoyo del Administrador y recibieron sesiones de coaching (Grant, 2011). Nótese el coaching no fue aplicado a ejecutivos de mandos altos con estudios de cuarto nivel; sino a los prestadores de servicio directo a los clientes, por lo que se observa la aplicabilidad del coaching para personas que no tienen alto grado académico. Ricardo Escobar Master Coach de la ICC asegura que “el coaching funciona en cualquier ámbito más allá del nivel sociocultural del coachee pues trabaja con su potencial integral y no con sus conocimientos intelectuales.

Cualquier aplicación del coaching en el terreno social siempre será positivo” (Escobar, 2013). Por otra parte se observa el beneficio para organizaciones turísticas con alta dependencia y trato directo con el cliente. Por tanto se debe considerar seriamente la aplicación del coaching en el turismo comunitario que sin duda no sólo mejorará la prestación de los servicios turísticos; sino el desarrollo humano y personal de los miembros de una comunidad fortaleciendo sus capitales sociales y participación.

En relación a las investigaciones del coaching y la incidencia del ROI De Meuse *et al* (2009) realizan un estudio meta analítico del coaching y refieren que es difícil atribuir el aumento del ROI directamente al coaching porque las decisiones que toman los ejecutivos de mando medio no tiene el mismo impacto de decisión que un coachee de mando alto quien maneja un mayor monto de negociación (De Meuse et al., 2009).

Otra de las investigaciones relacionadas con el coaching trata sobre los aspectos transculturales. Philippe Rosinski acuñó el término *coaching global*, es decir aprovechar las diferencias para lograr la unidad en la diversidad, de modo que las diferencias culturales se conviertan en una oportunidad más bien que un problema. Consiste en un enfoque de las normas subyacentes, valores, supuestos básicos, creencias fundamentales, comportamientos y prácticas visibles (Rosinski, 2011). La investigación aplicada del coaching cultural, refiere al proceso de alianza entre dos empresas, una de origen holandés y otra de origen francés; donde más de 100 participantes completaron el cuestionario del COF (Marco de referencias culturales), como herramienta para el proceso del coaching cultural. Los resultados revelan que los participantes internacionales superaron sus malentendidos y frustraciones aprovechando las diferencias, surgiendo un espíritu de solidaridad, el desarrollo de genuinas relaciones y la apertura a nuevas opciones más allá de sus propias culturas, hábitos y preferencias (Rosinski, 2011).

El coach trabajó con los franceses en el desarrollo del liderazgo individual para tomar la iniciativa y actuar con empoderamiento dejando sus propias raigambres culturales, para adoptar los rasgos positivos de los holandeses, cuya cultura se basaba en la equidad y empoderamiento, mostrándose con un mayor control de las situaciones logrando resultados efectivos (Rosinski, 2011). El criterio del coaching cultural y la herramienta del COF, fueron validados por los autores Céline Rojon y Almuth Mc Dowal, (2010) en un estudio de 222 personas, de las culturas de Gran Bretaña (cultura anglo) y Alemania (cultura germánica). Los resultados revelan que la validez del constructo del COF es psicométricamente adecuado (Rojon, 2010).

En la práctica del turismo convergen visitantes de diversas culturas, por otra parte la migración ha creado subculturas en algunas comunidades; por tanto el coaching global o cultural será una oportunidad para que haya una mejor interculturalidad y entendimiento entre las comunidades y los visitantes. El uso del cuestionario COF en el coaching que se plantea para líderes comunitarios permitirá la discusión de sus valores culturales y su influencia en la prestación de servicios turísticos, visión hacia los visitantes y entre miembros de la comunidad.

Otras investigaciones que se han hecho sobre el coaching tienen que ver específicamente con la cultura del coaching en una organización. Del total de respondientes el 28% de gerentes de nivel medio y el 57% de líderes de alto nivel recibieron coaching. Más de treinta de cada cien encuestados opinaron que la cultura de coaching aumentaría la contribución de los líderes en el desarrollo de los demás, mejoraría la comunicación, el rendimiento de las personas, y el uso del conocimiento en la organización. Por otra parte 28 respondientes de cada cien opinaban que la cultura del coaching crearía un clima de confianza y apertura, por lo que la toma de decisiones sería más abierta, participativa y transparente (Anderson, Frankoveglia, & Hernandez-broome, 2009). Las cinco actividades que más contribuirían a crear una cultura de coaching son sembrar o formar líderes en habilidades y enfoque del coaching (69%), enlazar los resultados del coaching y de los negocios (51%) y formar equipos de liderazgo en coaching de alto nivel para crear una cultura de cambio (46%) (Anderson et al., 2009). Los estudios previos confirman que la cultura del coaching se debe crear desde la administración; y es potestad de los altos ejecutivos introducirla y desarrollarla en una organización.

El sembrar líderes con habilidades en coaching permite crear un beneficio en cascada a toda la organización. No obstante que el líder sea al mismo tiempo coach tiene la desventaja de la dualidad de roles por un lado el desarrollo del potencial de los subordinados y al mismo tiempo lograr rentabilidad de la organización, lo que podría crear un conflicto de intereses y ético entre el papel de coach-líder. Una opción más sana sería que el líder desarrolle las competencias y habilidades de un coach.

Creando una cultura de coaching en una organización

Existe una cultura de coaching cuando una organización incorpora el enfoque del coaching como parte de sus planes estratégicos alineado con la misión, visión, metas, objetivos y políticas de una manera transparente y clara para todos (Gormley & van Nieuwerburgh, 2014). Para ello se necesita constituir un grupo de gestión que conduzca, coordine e integre los procesos y actividades de coaching (Hawkins, 2012b). Por tanto el coaching debe ser presentado como parte integrante de la organización no como un sistema aislado (Gormley & van Nieuwerburgh, 2014).

Los líderes deben apoyar activamente esta cultura desarrollando un equipo de coaching y de aprendizaje organizacional. El coaching debe estar entrelazado no sólo en los procesos del departamento de Talento Humano sino en todos los procesos de la organización siendo el coaching el estilo dominante de la administración incluso con las partes relacionadas (Hawkins, 2012b). Desarrollar una cultura de coaching en una organización aumenta el compromiso de los empleados, la satisfacción laboral, la motivación y la colaboración entre los equipos de trabajo (Anderson et al., 2009).

La cultura del coaching no debe ser impuesta a la fuerza, no es un fin de la organización sino un medio para lograr el objetivo (Hawkins, 2012b). La cultura del coaching debe ser un hilo conductor y abarca todo aspecto de las relaciones en una empresa que incluye clarificar lo que la cultura de coaching significa, el proceso de aprendizaje y des aprendizaje; la adquisición de coaches externos o el desarrollo de coaches internos, el apoyo y entrenamiento para los líderes, el desarrollo del coaching de equipos, la provisión de un entorno donde se pueda hablar abierta y confortablemente y la voluntad de entrenar y ser entrenado. El coaching por tanto debe ser una competencia del desempeño laboral y estar vinculado a los sistemas de ascenso, las recompensas y los incentivos (Gormley & van Nieuwerburgh, 2014).

Construir una cultura de coaching en una comunidad turística contribuirá a la práctica de la calidad como eje transversal en el turismo. No sólo se relacionan con la mejora continua sino también con el respeto a los demás; que para el caso comunitario implica sus miembros y los actores clave. Este respeto propiciará la confianza mutua y entender que el objetivo de la comunidad *es mi objetivo y el objetivo de mío es el de mi compañero*, para lograr un trabajo sinérgico de equipo que lleve a un servicio con inclusión de modelos de mejora continua, entendiéndose como una oferta turística no mejor a aquella que oferta la competencia sino mejor que sí misma.

En el orden de las consideraciones anteriores, en el turismo comunitario el coaching coadyuvaría en el fortalecimiento del empoderamiento, los capitales sociales, el liderazgo y la apropiación con un efecto positivo de dominó. La práctica del coaching es necesaria en la actividad turística porque el turismo es una actividad eminentemente social donde el ser humano es la base y el destino de las prestaciones del servicio turístico.

El coach y su selección

Previo a la selección y contratación de un coach se identifica las necesidades reales de la organización en lo relacionado a si se precisa un coach, un asesor o un mentor. Hay que definir los requisitos más importantes de un coach sus competencias, cualidades y valores principales,

el grado de actividad que van a permitirle tener en las reuniones, talleres y otros acontecimientos

Un coach debe tener como cualidades la vocación de servir a los demás, madurez, la firme convicción del potencial humano intrínseco a todos los individuos, buena comunicación oral y corporal, con sana autoestima pero con humildad y con apego a la ética y a los valores (Amalia García de las Bayonas, 2009).

Las principales competencias del coach son la empatía, el reto al desarrollo del talento, hacer preguntas de forma eficiente, retroalimentación constructiva y asertiva, generar empoderamiento, desarrollar el talento a largo plazo, la apertura al propio desarrollo y la escucha activa es decir usar todos los sentidos y el cuerpo atento hacia el coachee (ICC, 2010).

El coach evita la arrogancia pues entiende que no es la figura que cambia la organización; sino que es el propio coachee quien debe buscar el cambio y sus métodos. Debe ser capaz de “tolerar la ambigüedad y el no saber”, es decir tener la responsabilidad pero no el control del coachee ni del equipo. El coach debe discernir en qué etapa de desarrollo se encuentra el coachee o el equipo, conocer las dinámicas subyacentes que lo afectan y el sistema que rodea el coachee. Hay dos umbrales que el coach no debe rebasar, el de la complacencia y el de la arrogancia. El umbral de la complacencia es cuando se entrega la capacidad para crear un impacto transformacional; mientras que el umbral de la arrogancia llega hasta el punto en que el coach presume que cuenta con el poder del cambio o el control unilateral y cree que su sabiduría y conocimientos es superior a los de todo el equipo (Hawkins, 2012a).

Hay un debate sobre la preparación del coach. La demanda prefiere un profesional con conocimientos de “psicología, experiencia o entendimiento de negocios, buena reputación, habilidades de escucha, inteligencia, integridad y confidencialidad y objetividad” (Passmore & Fillery-Travis, 2011). Para la contratación se solicita recomendaciones, la relevancia de los clientes atendidos, la certificación así como una clara metodología (Diane Coutu and Kauffman, 2009), (De Meuse et al., 2009).

El coaching en los mandos directivos

Este artículo se centra en el coaching ejecutivo o el aplicado a los mandos directivos y el coaching de equipos. El primero por su importancia para el liderazgo comunitario. El coaching de equipos porque el trabajo en equipo es esencial en el turismo, dada la estacionalidad y la alta rotación en los empleados. Por lo que el coaching “mejora el compromiso y la satisfacción en el trabajo y disminuye la intención de abandonar la organización” (Weber, Crawford, Lee, & Dennison, 2013).

El coaching ejecutivo es la relación de ayuda entre un ejecutivo con autoridad y responsabilidad en una organización y un entrenador que no tiene ninguna autoridad sobre el ejecutivo. Es un coaching más desarrollador que remedial (De Meuse et al., 2009). Se basa en la andragogía y en principios de colaboración, perspectiva sistémica, responsabilidad, toma de conciencia, orientación al resultado, enfoque en el negocio, compromiso, asociación, competencia, integridad, buen juicio, planificación de la acción, así como la acción misma para lograr la mejora continua (Grant et al., 2009).

Algunas organizaciones ven en el coaching el medio para desarrollar “habilidades blandas” en los directivos como la comunicación, adaptación al cambio, manejo de la diversidad, mejora en el desempeño, desarrollo del talento y el liderazgo y cuestiones más personales como el ascenso en la carrera, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y las relaciones personales (Michel Hermans, Alberto Franichevich, Betina Rama, Rafael Sosa, 2011).

El coaching al directivo no se trabaja en aislado dado que el líder de una organización forma parte de todo un sistema. Por otra parte este acompañamiento parte de la voluntad del individuo por lograr su desarrollo personal y profesional en el contexto de efectividad de toda la organización

En el ámbito del sector turístico, la revisión de la literatura muestra que en la cadena hotelera Sol Meliá se difundió la temática del coaching y el liderazgo por un tiempo de diez años (1999-2009). Los resultados revelan que la implantación de los principios del coaching no sólo las prácticas de coaching a los mandos directivos “influye poderosamente y de manera positiva en la flexibilidad de los directivos hoteleros españoles”. Las acciones de formación en coaching contribuyeron a un cambio paulatino en el ejecutivo, de un liderazgo autocrático a uno más participativo adecuado al perfil de los colaboradores, considerando como valiosa e importante la participación de todos los colaboradores, proveyéndoles retroalimentación. En consecuencia los empleados se vuelven más proactivos que reactivos para la consecución de las metas de la organización (Empresariales, 2010).

Una segunda conclusión del estudio revela que la formación en coaching influye en el valor personal de los ejecutivos, ser libres para elegir, sin ser esclavos de las circunstancias, como resultado de esto se muestran más responsables de sus elecciones, afrontando las consecuencias de lo que deciden sin lamentaciones inútiles sobre un pasado que no se puede cambiar, contribuyendo a que el ejecutivo se vuelva una persona con más satisfacción personal que está íntimamente ligado a la producción de buenos resultados (Empresariales, 2010).

Como puede observarse el coaching ejecutivo es una disciplina que se extiende a la industria turística con resultados positivos, lo que significa que su aplicación es válida para otras tipologías del turismo como el turismo comunitario, donde la presencia del líder es relevante para tomar decisiones, mantener una comunicación altamente efectiva y desarrollar un pensamiento crítico y proactivo, además de lograr la cohesión social como aspectos claves en el marco del liderazgo comunitario.

Coaching de equipos

Los equipos se basan en las teorías de grupos publicadas por Tuckman (1965), Lewin (1935-1946), Schein (1985, 1988 y 2003). La diferencia entre un grupo y un equipo de trabajo es que el logro final del primero es mayor a la suma de sus partes y existe un liderazgo colectivo. Los equipos deben formarse cuando el trabajo crea un propósito común con metas colectivas y cuando hay interdependencia entre las tareas y el éxito de cada uno depende del éxito de los demás (Robbins & Judge, 2009).

Esto es vital en la cadena de valor del turismo comunitario dado que la percepción final del turista es en base a la experiencia global sin diferenciar momento (tipo de prestación turística, o inclusive el prestador del servicio). A continuación se expone las características de conformación de equipos que tendrían aplicabilidad en una comunidad turística.

Un equipo efectivo estará formado por un número pequeño de individuos; cuatro es el número mínimo y diez es el número máximo. Un número más alto afectaría la cohesión, confiabilidad, produciéndose la pereza social (Robbins & Judge, 2009). Un equipo debe estar comprometido en un objetivo y metas comunes por las cuales se sientan colectivamente responsables.

El doctor Meredith Belbin identificó nueve roles del equipo: Pensadores (creativos), evaluador (lógicos e imparciales), coordinadores (Guían hacia el objetivo), investigadores de recursos (Enfoque externo), implementadores (Hacen realidad las ideas), finalizadores (Completan los trabajos con calidad), trabajadores de equipo (Apoyo emocional y práctico al equipo), configuradores (Configuran debates, resultados) y especialistas (Conocimientos y destrezas únicas). La formación del equipo amalgama destrezas complementarias, la riqueza está en la diversidad de capacidades, estilos interpersonales, conocimientos, competencias y habilidades; de lo contrario si hay muchos miembros creativos se abundará en ideas innovadoras; pero se corre el riesgo de no ejecutarlas.

De modo que en una comunidad turística se formarán equipos para la prestación de diversos servicios turísticos como alimentación, hospedaje, artesanías, guianza. Es mejor si se forman

equipos de trabajo pero no por afinidad ni por cercanía geográfica sino que se busque la conformación de equipos complementarios, considerando el número recomendado por Robbins.

Una vez conformados los equipos es posible un acompañamiento a través del coaching de equipos que se define como:

Un proceso mediante el cual un coach de equipo trabaja con todo un equipo, tanto cuando sus miembros están juntos como cuando están separados, con el fin de ayudarlo a mejorar su rendimiento colectivo y su forma de trabajar juntos y también a cómo desarrollar su liderazgo colectivo para conectar de forma más efectiva con los grupos de interés clave para transformar en conjunto toda la empresa (Hawkins, 2012a).

El coaching de equipos implica la interacción con un grupo para lograr los objetivos de una organización con efectividad, su objetivo es fomentar la eficacia y aumentar el rendimiento del equipo, revisar las estrategias y considerar la manera en que se llevan a cabo las tareas del equipo para implantar mejoras que le lleven a lograr la efectividad de la organización (Peters & Carr, 2013). La meta no es llevarse bien entre equipos pues no está centrado en sí mismo sino a quién y para qué sirve el equipo, dos elementos que deben estar claramente identificados; el coaching de equipos busca crear valor para los actores clave (Haug, 2011). Al configurar una meta más allá de sí mismos; es decir a quién y para qué sirve se logrará que el equipo alcance los objetivos intermedios y los finales.

En el turismo comunitario es importante esta visión holística y sistémica, pues permitirán la creación de una ventaja competitiva muy fuerte no sólo respecto a otras comunidades sino a otros destinos turísticos fortaleciendo con valor agregado su propia oferta turística centrada en los actores claves, alcanzando altos niveles de servicio pero manteniendo y fortaleciendo su propia cultura e identidad. De modo que el coaching de equipos no sólo aporta al fortalecimiento de la participación comunitaria y los capitales sociales sino que también, en el caso de una comunidad turística se orienta en el a quién y para qué sirve, pudiendo ser el turista o visitante. Los procesos, modelos y herramientas usados en el coaching de equipos se tratarán más adelante con una aplicación genérica al turismo comunitario.

Coaching y liderazgo comunitario

Uno de los objetivos de este artículo es la adecuación de los principios y herramientas del coaching para fortalecer el liderazgo en el turismo comunitario. Como referencia metodológica se ha tomado, con el permiso del autor (Véase el Anexo No. 1), los modelos para coaching y liderazgo de propiedad intelectual del Dr. Peter Hawkins³, quien tiene más de 35 años de

experiencia en coaching de equipos, liderazgo, supervisión y cultura organizacional. El Dr. Hawkins posee una visión de la interculturalidad de las organizaciones, apropiado para el turismo comunitario. Por lo expuesto anteriormente, de esta sección en adelante a no ser que se indique lo contrario la fuente bibliográfica corresponde a lo publicado por el profesor Peter Hawkins y los comentarios relacionados a la práctica turística serán de la autora.

El liderazgo en una comunidad es vital y emerge naturalmente en la figura de la persona que lleva la delantera en las acciones que realiza la comunidad como grupo, o en aquella persona que sin ser dirigente comunitario influencia en las actitudes y pensamientos de la comunidad. Para el desarrollo del turismo comunitario se precisa más que un líder natural, es necesario un liderazgo fuerte (Torre, 2010) o fortalecerlos a través de la implantación del coaching y la interiorización de sus principios y herramientas.

La característica de los líderes comunitarios corresponde a ser miembros respetados por la comunidad, por su aporte a la reivindicación de los derechos campesinos y traer mejoras a la comunidad. Los líderes en una comunidad turística son el vínculo con el exterior, “un filtro, motor, articulador y propulsor” de las actividades para obtener las metas comunitarias. Los líderes de las comunidades turísticas ecuatorianas interactúan con toda la comunidad y buscan ser eficaces en la organización comunitaria. Un líder comunitario “es un igual investido de un capital social reconocido”, es reconocido y respetado por el grupo debido a que busca el fortalecimiento de la comunidad, con respeto hacia sus raíces sin traicionar los intereses comunitarios. El liderazgo es parte de la manera en cómo funciona una comunidad. Los líderes nacen como producto de la interacción colectiva, el grupo reconoce las habilidades, acciones y responsabilidades, valores como la honestidad, el ejemplo, la sencillez, el tesón. El líder comunitario continuará como tal en tanto su vida se mantenga enfocada en la comunidad (Ruiz Ballesteros & Solis Carrión, 2007)

Lo expuesto anteriormente corresponde con la conceptualización de liderazgo visto como “la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas” (Robbins & Judge, 2009). El liderazgo no es estatus sino la influencia que se ejerce emergiendo de una participación colaborativa entre líderes y seguidores (Rasmussen, Catherine M.; Armstrong, Jessica; Chazdon, 2011). El liderazgo comunitario junto con el capital social y el empoderamiento es uno de los indicadores de éxito de una operación turística comunitaria (Goodwin & Santilli, 2009) y necesita ser fortalecido puesto que son los líderes y dirigentes comunitarios quienes llevan la posta de las actividades económicas y sociales de una comunidad; influyen en el grupo y son el contacto con los actores clave que forman parte de la cadena de valor del turismo.

Las teorías de liderazgo señalan diferentes estilos latentes en las organizaciones privadas; carismático, transaccional, transformacional, auténtico, situacional entre otros (Robbins & Judge, 2009). El liderazgo transformador es “el proceso de involucramiento colectivo en el compromiso y con la participación de todos los grupos de interés más importantes dirigidos a un cambio radical donde se compartan esfuerzos, valores y una misma visión”. Los grupos de interés no sólo son los empleados de una organización sino los clientes, proveedores, inversores, las comunidades en las que actúa la empresa e incluso el medio natural circundante. Este tipo de liderazgo transformador busca evitar la división de esfuerzos en que cada grupo busque sus metas u objetivos pudiendo ocasionar un conflicto de intereses que impida cumplir el objetivo general que beneficie al colectivo.

En el mundo empresarial existen diferentes herramientas para el desarrollo o la selección de un tipo de liderazgo efectivo para la organización. Se puede citar la matriz de “Liderazgo Situacional” que analiza el liderazgo en base trabajo y la relación (Hersey y Blanchard), el de “Inventario de estilos de conflicto” (Thomas y Kilmann) que “estudia los diferentes enfoques y respuestas al conflicto. El de “Inventario global del liderazgo ejecutivo” que otorga un feedback de 360° sobre “12 dimensiones de conducta de liderazgo: aptitud para tener visión, para capacitar, estructurar y alinear, recompensar y brindar feedback, para formar equipos, orientarse al exterior, para poseer dinamismo, tenacidad, una forma de pensar global, inteligencia emocional, resistencia al estrés y equilibrio en la vida”.

Para el turismo comunitario estos instrumentos sirven de orientadores pues permiten un autoconocimiento del tipo de liderazgo que ejerce el líder y su pertinencia en relación a los grupos. Es necesario recordar que las dinámicas y estructuras de una comunidad son diferentes de una organización pública o privada. Cada comunidad es singular, ninguna es igual a otra por lo que estos son principios guías que permitirán al coach junto con el coachee escoger las herramientas más efectivas para el beneficio de toda la comunidad.

Un líder comunitario debe tener habilidades interpersonales para lograr consensos entre los grupos familiares que forman la comunidad, buscando que el grupo persiga una visión común a futuro no sólo en el aspecto turístico sino la dirección que toma la comunidad forjando su propio futuro. El líder de una comunidad no sólo debe buscar el desarrollo de sus relacionados sino los de todo el grupo, debe también estar abierto al cambio pero a la vez conservar la herencia natural y cultural histórica de una comunidad.

De manera similar al coach entre las cualidades que todo líder debe tener son la valentía, imparcialidad, creatividad, confianza, capacidad de afrontar la complejidad, incertidumbre y la ambigüedad, debe además tener amor por el estudio dado que el líder comunitario debe

autoeducarse para desarrollar habilidades de gestión organizacional que son aquellas con las que no se nace sino se aprende a través de la educación o del mentoring.

La confianza es otra cualidad importante no sólo manifestada en el líder comunitario sino en todo el grupo que conforma la comunidad. La confianza mutua es un elemento de los capitales sociales fuertes, una clave para la activación de la voluntad de las personas para actuar por el bien común no sólo en el aspecto turístico sino en las actividades económicas, socioculturales y humanas de una comunidad. Por otra parte la solidaridad social, imprescindible en una comunidad, se logra por vías diferentes dependiendo del tamaño de la comunidad. En pequeñas localidades comunitarias la solidaridad resulta de similitudes de etnia, religión, política, ocupación y estatus económico contribuyendo a un fuerte sentimiento de confianza social (Hindman & Yamamoto, 2011).

El coaching ha aportado en gran medida al liderazgo o formación de los líderes. De modo que el coaching y el liderazgo corren paralelos en una organización (Gormley & van Nieuwerburgh, 2014) porque las competencias del coach son deseables y necesarias en un líder.

En las organizaciones lucrativas es la alta dirección la que implanta procesos de coaching para los ejecutivos líderes de mandos medios y altos. Algunos líderes tienen un coeficiente intelectual mayor al emocional, son más individualistas y menos colaborativos; mientras que el liderazgo se trata de un “fenómeno relacional” entre un líder, seguidores y la conducta compartida. Por lo anteriormente expuesto tan importantes como el conocimiento y las habilidades duras son las relaciones interpersonales y las habilidades intrapersonales.

El coaching en el liderazgo comunitario será la vía para que el líder comunitario asuma su rol de liderazgo efectivo contribuyendo a desarrollar en los miembros de la comunidad habilidades como la automotivación, la alineación con los objetivos y metas comunitarias, la automejora en los procesos de servucción (servicio + producción) turística, la capacidad de tomar decisiones, su creatividad para la construcción y desarrollo de iniciativas turísticas que den un valor agregado y una ventaja competitiva a la comunidad. El coaching también coadyuvaría para la cohesión vital para la promoción de la comunidad como una unidad y la facultad de vencer los obstáculos aprovechando las oportunidades y al mismo tiempo ejerciendo su capacidad de elección (González, 2011).

La presencia del líder en una organización comunitaria turística es clave porque es la persona que comunica la visión y es un referente en la comunidad. Los coaches apoyan a los líderes inspirándoles en la necesidad del cambio en los procesos organizacionales para lograr la calidad o la mejora continua. Estos dos últimos factores han representado un reto para las

comunidades turísticas, por lo que la relación entre el coaching y el turismo comunitario puede ser una opción para el mejoramiento en este sentido. Por otra parte es preciso dar consideración proactiva al relevo del liderazgo, formando nuevos líderes que tomen la posta del desarrollo comunitario de cara a un futuro cambiante; pero con el desafío de la conservación de su identidad y patrimonio cultural. Con una adaptación a los cambios sociales, económicos y tecnológicos que imperan en el mundo y que implica no sólo la conservación de un posicionamiento turístico sino la sostenibilidad con sus tres ejes fundamentales.

La inversión en los líderes de las organizaciones está respaldada por la investigación de Marshall Goldsmith⁴ quien refiere que las empresas que invierten en el desarrollo personal y profesional de sus líderes tienden a alcanzar mayores beneficios a largo plazo (M. y H. M. Goldsmith, 2004). El coaching aplicado al liderazgo es usado en las organizaciones para áreas relacionadas con la estrategia organizacional, un cambio en la dirección, el desarrollo de los líderes, el planeamiento de carrera personal y del comportamiento.

Algunas organizaciones optan porque los directivos sean a la vez coaches; no obstante esta dualidad presenta el dilema ético de ser juez y parte al mismo tiempo. Por lo que es recomendable que en el turismo comunitario el líder no debería hacer las veces de coach, preferiblemente se consideraría la contratación de un coach externo para el fortalecimiento del liderazgo comunitario.

Una de las fortalezas del coaching es desarrollar cualidades en el líder que le permiten actuar eficazmente a futuro sin la dependencia de un coach. Al mismo tiempo el coaching interioriza competencias en el líder que le servirán para ejercer su liderazgo con habilidades renovadas de modo que aunque el líder no hará las veces de coach para los miembros de una comunidad sí aplicará sus principios en las relaciones con otros y en los procesos de gestión comunitaria y turística. Esto significaría que los principios del coaching tal como la calidad serían un eje transversal de una organización comunitaria.

Es importante referirse al hecho que algunas organizaciones han decidido formar coaches internos dentro de sus empresas a fin de reducir el costo de las intervenciones de coaching, por ejemplo la empresa UnitCredit Banca forma coaches dentro de su personal los mismos que realizaron sesiones de coaching con líderes de esta organización, los resultados demostraron un crecimiento rápido del liderazgo, la lealtad a la empresa, mejora en la comunicación entre los empleados, mayor poder de resolver conflictos y una pasión renovada por desarrollar a otros (Gormley & van Nieuwerburgh, 2014).

Si una comunidad plantea formar coaches internos es importante considerar el conocimiento básico que necesita para incorporarse a una certificación de coaching en un organismo avalado para ello, además de los costos implicados. Con un coach interno o externo es importante recordar que el desarrollo y fortalecimiento del liderazgo es un proceso.

El líder comunitario que inicie un proceso como coachee debe tener la disposición y motivación de realizar cambios de pensamiento y comportamiento. El coach será un acompañante en el alcance de las metas del líder; pero también hay otros intervinientes en este proceso de cambio como son las personas claves del entorno del líder que le proveerán lo que Goldsmith llama *feedforward*⁵, es decir hacer sugerencias para el futuro más que centrarse en los errores del pasado (Valderrama, 2009). Es mucho mejor que el coachee o líder comunitario decida por sí mismos tanto los aspectos del comportamiento que se ha de cambiar, así como el plan de acción para hacerlo. El coach sondeará entre las personas cercanas al líder comunitario acerca de si los cambios de comportamiento verdaderamente han ocurrido. Goldsmith afirma que el liderazgo no consiste únicamente en la relación del coach y líder sino también entre el líder y su grupo (M. Goldsmith, n.d.). De hecho la motivación de la retroalimentación y el aprendizaje de los colegas que rodean al líder es una característica del éxito de líderes en entornos transculturales como es el ámbito turístico.

La evidencia empírica respalda el aporte del coaching al liderazgo. En una investigación sobre el desarrollo del liderazgo en un estudio cuasi experimental se encontró que una sola conversación telefónica una vez al mes durante tres meses proporcionó beneficios significativos de cambio de comportamiento en el lugar de trabajo. Otro estudio señala que los efectos del coaching tienen un impacto positivo más en aspectos micro como la mejora en los comportamientos de liderazgo y el rendimiento de empleados individuales, que en el nivel macro como por ejemplo estrategias y cambio organizacional (De Meuse et al., 2009).

Estos estudios evidencian que el coaching puede elevar el rendimiento de las organizaciones y fortalecer el compromiso de los individuos con la organización a la que pertenecen. Si el coaching provoca un cambio positivo en las personas y dado que las organizaciones están compuestas por personas; por tanto la organización también debería cambiar en este sentido, mejorando la calidad, desarrollando el liderazgo y aumentando los recursos y la innovación (Gormley & van Nieuwerburgh, 2014).

Modelo de coaching para el fortalecimiento del liderazgo en el turismo comunitario

Hawkins argumenta que un modelo “es una forma de simplificar realidades complejas de tal forma que podamos captarlas y hablar sobre ellas”. Hay pocos modelos de coaching

identificados el modelo Grow popularizado por John Whitmore es el más conocido y versátil en su aplicación. Por sus siglas en inglés significa Goal (Metas), Reality (Realidad), Options (Opciones) y W what, when, who y will (Qué, cuándo, quién y voluntad). En esencia significa que la persona debe proponerse una meta, para luego examinar cuál es la situación real en su vida en relación a la meta propuesta y desde esta realidad proyectarse hacia la meta. La persona analiza las opciones que tiene para llegar a la meta y por último lleva a la práctica un plan de acción es decir, qué hacer, cuándo, y quién todo ello a través del desarrollo de su propia voluntad.

Los modelos de coaching también tienen sus referentes en los pensadores como Timothy Gallwey quien en el modelo de juego interno considera un primer momento de conciencia plena pero sin juicios, un segundo momento de confianza en sí mismo y en el aprendizaje por la experiencia y un tercero de la decisión de mejorar confiando en los recursos internos. Postula que el desempeño se logra debido al potencial intrínseco de cada persona pero sin el obstáculo de la interferencia por diálogos internos nocivos y negativos que no llevan a un estadio de aceptación o mejora (Salmon, 2012).

A continuación se presenta el modelo de Hawkins adaptado para crear competencias de líder. El líder comunitario necesita grabar en la comunidad la importancia de servir al turista y dar lo mejor de sí mismo. La comunidad debe tener presente a quien sirve de modo que el equipo esté motivado concentrándose en el cliente externo “el turista o visitante” junto con los actores clave. Por lo que un modelo genérico de coaching enfocado al desarrollo del liderazgo impactaría benéficamente a la comunidad y su entorno. La importancia del desarrollo del liderazgo en el turismo comunitario conduce a la propuesta para la adaptación de estos modelos a la dinámica comunitaria. Entre los elementos para el autodesarrollo de los líderes comunitarios se citan a continuación la autoridad, la presencia, el impacto, la interculturalidad y compromiso, la independencia y formación de nuevos líderes, la madurez ética y por último la humildad y el humor.

Autoridad. La base de la autoridad está en el conocimiento de una persona y su sabiduría interna y logros anteriores. Es por esta razón que el líder comunitario necesita tener metas relacionadas con la educación y el aprendizaje no sólo de habilidades blandas sino de desarrollo organizacional comunitario, legislación ecuatoriana y normativa pública. Esto no significa que deba ser un todólogo; sino más bien liderar con los conocimientos necesarios para actuar proactivamente en el bien de la comunidad.

El líder tiene un rol comunicacional con el ambiente exterior a la comunidad por lo cual debe identificar los actores clave de la dinámica turística con los que es importante relacionarse

puesto que forman parte de la cadena de valor turística y de su marco legal y político. Para esto el líder comunitario debe repensar en los actores claves de la actividad turística para establecer relaciones sanas y sinérgicas.

La autoridad del líder comunitario se manifestará en su lenguaje corporal, su caminar, la forma en la que saluda a los demás, poniendo al servicio de los demás sus conocimientos y experiencia. Hawkins arguye que la autoridad completa “ocupa sin miedo el espacio” permaneciendo firmemente “física, intelectual y éticamente”.

Presencia. Esto no se relaciona con los aspectos físicos de la persona, más bien tiene que ver con estar plenamente presente disponible y con el 100% de la atención hacia los demás. Una presencia de “alta calidad exige una meta concienciación que abarca cuanto suceda en todos los niveles tanto con uno mismo como con los demás, incluyen los niveles de pensamientos, sentimientos, acciones e intuiciones”. La presencia facilita crear y desarrollar relaciones sociales, inspira respeto y atención de los demás, crea un espacio de oportunidad para ser abordables a los otros y tener un compromiso con ellos. Lo opuesto a la presencia es un líder ausente física y emocionalmente, distante de lo que sucede. En la comunidad esto no produce cohesión, participación ni empoderamiento.

Impacto. Es la cualidad que permite “cambiar la forma en que se perciben y tratan los temas en cuestión, así como variar el clima emocional de una reunión introduciendo humor, desafío asertivo, cambiando los niveles del discurso y dando sentido a los sentimientos compartidos pero implícitos”. El turismo es una disciplina de cambio constante es por esto que el líder de una comunidad debe anticiparse a los asuntos y proponer cambios en la servucción o en el desarrollo de nuevos productos turísticos a través de la innovación. El impacto también es vital en las reuniones de las comunidades puesto que existen tantos puntos de vista y metas en ocasiones dispares, por lo tanto si el líder desarrolla impacto puede cambiar el destino de una reunión a través del sentido del humor, una meta desafiante o variando el discurso en la búsqueda de consensos y alineación de voluntades a la obtención de la visión comunitaria.

El líder del equipo de la comunidad puede adoptar para sus reuniones el modelo CID-CLEAR, explicado más adelante, de modo que inicialmente se llegue a un acuerdo sobre la identificación de cuáles serán los resultados exitosos de la reunión, escuchar a las partes, fijar los compromisos para la acción y monitorear si se cumplieron los objetivos y el aprendizaje que queda para próximas reuniones.

Interculturalidad y compromiso. En la práctica turística el líder de la comunidad y la comunidad en sí misma, estarán en contacto con personas de diferentes culturas, idiomas países, tipos de

organizaciones y actores sociales. Hawkins expone que “para trabajar bien con las diferencias, necesitamos mirarnos al espejo (...) Nuestra propia cultura, raza, nacionalidad, género, edad, clase y antecedentes profesionales” y por supuesto cómo ello afecta nuestras relaciones y reacciones ante las diferencias. Es por esta razón que el líder de una comunidad turística debe preguntarse quién es, sus características culturales, identificar los modos de comportamiento de la comunidad y de las subculturas si existieran. Este conocimiento previo sentará las bases para un mejor entendimiento entre las partes.

Por lo anteriormente expuesto es importante “la necesidad de trabajar a través de un diálogo que haga reflexionar sobre nuestras propias pautas y normas culturales, ya que con mucha frecuencia no somos conscientes de ellas”, este diálogo fructífero estará presente en tanto vaya más allá de conocer la perspectiva del otro. Ser empáticos culturalmente es una manera de “honrar la diversidad que aportan” los turistas provenientes de diferentes culturas que abarca la pluriculturalidad nacional e internacional. Para esto es importante identificar y desarrollar la destreza de la capacidad de adaptación.

El coach así como el líder y su equipo deben concientizarse del factor cultural inmerso en la dinámica del turismo comunitario, donde se combinan no sólo la cultura de la comunidad, sino la cultura del visitante y las subculturas de cada sociedad. Por lo que es importante “desarrollar capacidades para trabajar globalmente y transculturalmente” y entender como las propias culturas de miembro de la comunidad y turista afectan la comunicación. Hawkins cita a Zulfi Hussein quien propone la importancia de la “alfabetización cultural” que para el turismo comunitario contempla “el proceso de conocer los valores, creencias y símbolos” de la cultura de la comunidad, la cultura del equipo líder, la cultura individual de cada miembro de la comunidad, la cultura de los visitantes de acuerdo a los países y ciudades de procedencia.

El compromiso se refiere a la capacidad de relacionarse con diferentes tipos de personalidades y considerar que el aprendizaje puede provenir de cualquiera de ellos. La profundidad del compromiso está en función del significado que tenga la comunidad para el líder. El compromiso se demuestra por una forma de pensar y conducta orientadas a lograr la visión de la comunidad. El líder comunitario debe buscar que la comunidad y sus miembros se sientan comprometidos con las metas de la comunidad no sólo en el ámbito turístico sino en el desarrollo económico pero a la vez sustentable de la comunidad. Para esto el líder debe inspirar, entusiasmar, alentar e interesar a los miembros para lograr un compromiso pleno, de modo que conecte a la comunidad con los países y ciudades de la demanda turística.

Independencia y relevo de liderazgo generacional. El coach externo creará en el líder de la organización las competencias necesarias para que una vez finalizado el proceso de coaching,

no se cree dependencia del coach. La autonomía es casi una necesidad humana y el líder no debe ser dependiente del coach, tampoco debe verse o mostrarse como indispensable para la organización sino como un colaborador para que la comunidad como equipo logre la visión creada.

Por otra parte es indispensable considerar el relevo generacional la identificación y desarrollo de nuevos líderes que tomen la posta del liderazgo en la comunidad. Un buen líder crea líderes” o “hace que surja la faceta de liderazgo en los demás”. Así mismo el líder desarrolla la destreza de coaching en los futuros líderes de manera que “el coaching de desarrollo continúe mucho después de que el coach ya ha terminado su cometido”.

Madurez ética. La ética es un valor fundamental Robbins (2009) identifica al líder auténtico, como aquel que es visto por sus colaboradores como una persona ética (Robbins & Judge, 2009). Se debe crear “sensibilidad ética” tomando conciencia de los efectos de nuestro comportamiento en los otros y actuando proactivamente sobre las exigencias éticas en las situaciones laborales e interpersonales y aplicarlas constantemente en la vida de modo que el líder a través de su accionar establezca una “trayectoria moral”.

Los desafíos para el líder son tomar las decisiones con ética superando conflictos internos y externos, las políticas organizacionales, intereses de grupos, la “protección de un compañero o el temor a cometer un error”. Algunos dilemas en una organización se presentan cuando las partes no se comunican y esperan que el coach actúe como intermediario. Por otra parte algunos directivos esperan que el coach comente sobre el rendimiento del equipo, o que el coach sea dirigido solamente a ciertas personas.

La ética en el turismo se relaciona con la calidad en el servicio y la comunicación organizacional de un producto turístico apegado a la realidad. La ética también se manifiesta en el trato con la competencia buscando una relación ganar-ganar, en mantener una tabla oficial de precios de los servicios turísticos la misma que se aplica con equidad y sin distinción de nacionalidad, en mantener los contratos de servicios con los turistas, en el trato con consideración y respeto que se debe al visitante.

Humildad y Humor. La risa estimula los neurotransmisores que activan el bienestar. Además de esto, la autoconciencia del líder junto con la humildad le permitirá reconocer la tendencia al error y sin tomarlos a la ligera es importante reconocerlos y desarrollar la capacidad de reírnos de nosotros mismos.

Un equipo con miembros que se divierten y bromean juntos y se ríen de sus errores permite el perdón, que a su vez genera perdón para los otros, promoviendo una energía positiva propia de

los equipos de alto rendimiento. Hawkins argumenta que “somos administradores que mantienen el espacio permitido para que tenga lugar el aprendizaje, el cambio y la transformación (...) abrimos el espacio para que surja la gracia y el aprendizaje y limpiamos el espejo para que el reflejo pueda verse más nítidamente”. El líder necesita equilibrarse con cualidades como la humildad al no creerse que sabe más que todos o es superior al resto en algún sentido y la sinceridad cuando expresa lo que cree.

Funciones del equipo líder de una comunidad turística

Como parte del coaching de equipos se encuentra el coaching al equipo directivo que lidera la organización. El equipo líder comunitario, una vez creado, debe entender que trabaja por y para la comunidad a la que se deben y no está por encima de sus compañeros sino que son un nexo entre la comunidad, los actores clave, y los turistas. Este equipo se debe caracterizar por ser proactivo ante los cambios del mercado y la dinámica del turismo comunitario.

El deber de este equipo es “crear un clima social y emocional para que se pueda aprender tanto de los errores como de los éxitos, así como tolerar la incertidumbre”. Este equipo analizará sus funciones más problemáticas a través del apoyo del coach, manteniendo el equilibrio entre los beneficios de la comunidad y el desarrollo del turismo velando por el cumplimiento de políticas a corto y largo plazo. Las funciones de este equipo líder son formular la política del turismo en una comunidad, supervisar las relaciones con los actores clave, crear junto con la comunidad la misión, visión, valores y planes del emprendimiento turístico así como monitorear su cumplimiento. Este equipo líder es el nexo con el exterior que tome el pulso de los cambios que afecten el mercado turístico. El equipo líder debe construir la estrategia del turismo, para ello es posible que se precise de asesoría externa de un equipo multidisciplinario para establecer las estrategias de marketing, innovación de productos turísticos, calidad en servicio, desarrollo del talento humano, planificación financiera, además del acompañamiento del coaching. La supervisión y el monitoreo es parte de toda planificación. El equipo líder comunitario cumple la función de establecer indicadores claves para identificar el grado de cumplimiento de los planes estratégicos, metas y objetivos trazados; vigilará el presupuesto y tomará las acciones correctivas relacionadas con los ingresos y los gastos, además tomará el pulso a la satisfacción de la demanda turística a la visita de las comunidades y la percepción de calidad de los servicios ofertados.

La última función del equipo líder comunitario corresponde a la responsabilidad externa, en relación a los actores clave de la cadena de valor del turismo; pero también hacia los miembros de la comunidad informando lo actuado y propiciando debates para una participación comunitaria procediendo democrática y no autocráticamente. En ocasiones los miembros del

equipo pueden tener “intereses personales que se superpongan con el trabajo” por ejemplo pueden ser ofertantes de algunos de los servicios turísticos. Por lo que se aconseja elaborar un mapa de posibles conflictos de intereses registrados o potenciales percibidos por los miembros del equipo para tratarlos en el momento en que se vuelvan relevantes. A través de una participación activa y co creativa el equipo líder comunitario propone las acciones a tomar ante los conflictos para “gestionarlos de forma eficiente a través de un plan de acción conjunto”.

El coach apoya al equipo líder comunitario en la búsqueda de valor para los actores clave entre los cuales están las instituciones públicas, organizaciones intermediarias de servicios turísticos, empresas turísticas de transporte, de alojamiento, gobiernos locales, proveedores, inversores, turistas nacionales y extranjeros, clientes internos y externos, miembros de la comunidad y el medio ambiente. En base a esto el coach guiará al equipo a la elaboración de un balance entre lo que ha recibido la comunidad y el valor añadido que ha creado a los actores clave. Considerando en este balance los aspectos básicos de las sostenibilidad como son lo ambiental, sociocultural y económico.

La eficacia de la conexión del equipo líder con los actores clave se basa en la capacidad no sólo de recibir el feedback sino realizar las acciones correctivas con la prontitud que demandan los visitantes cuya percepción del destino es sensible a los cambios. En ocasiones las percepciones de los actores clave respecto de un punto específico de una organización no son las mismas que las de los miembros de la organización por lo que es importante estar atentos a los puntos ciegos que puede tener una organización comunitaria.

El equipo líder comunitario para una mejor organización interna puede formar varios comités que se centren en la provisión de determinados servicios turísticos como de alimentación, guianza, alojamiento, transporte, artesanías, comunicación organizacional, educación. Este acercamiento permitirá tomar el pulso de cada área de oportunidad para la mejora continua en los procesos.

Modelo para la creación de equipos líderes de alto rendimiento en el turismo comunitario

La mejor manera de trabajar en un grupo humano comunitario es a través de la conformación de equipos, por la diversidad de actividades que se realizan en la prestación de servicios turísticos como son el alojamiento, la restauración, la guianza, la venta de artesanía y el transporte. La mejor tipología de equipos es uno de alto rendimiento por la eficiencia y eficacia relacionadas con esta tipología de equipos. La construcción, desarrollo y permanencia de un equipo de esta naturaleza necesita tiempo y recursos emocionales. Este apartado se inserta porque el líder de una comunidad turística debe conocer cómo crear un equipo de alto

rendimiento porque el líder toma la posta al proponer y realizar mejoras que vayan en el bien colectivo, particularmente en relación al turismo.

Hawkins ha creado un modelo de las cinco disciplinas para la formación de un equipo de alto rendimiento cuya característica es la interdependencia compartiendo responsabilidades. El equipo debe buscar un objetivo que lo haga único; así como las personas adecuadas con la destreza, experiencia, empatía y grado de participación necesarias manifestando un “pensamiento conceptual”. Toda la comunidad debe apoyar al equipo con formación académica, recursos materiales, escala de recompensas y sesiones de coaching constantes tanto en el plano individual como colectivo. Las cinco disciplinas de Hawkins para la creación de este equipo son: La puesta en marcha, aclarar, conectar co-crear, y aprendizaje básico⁶. El modelo de las cinco disciplinas adaptado al turismo comunitario es el siguiente:

Puesta en marcha. Es la primera disciplina del modelo y corresponde a la fase inicial de la creación del equipo a trabajar en el área turística de una comunidad. Para llegar a este paso primero se necesita escoger el líder del equipo que pueda asumir los retos del desarrollo turístico de una comunidad. El siguiente paso es seleccionar a los miembros apropiados del equipo que no deben ser más de ocho a nueve miembros. Es importante la química y diversidad de habilidades y competencias de modo que el equipo sea enriquecido con el aporte diverso de cada uno.

Algunas comunidades cuentan con comités ya formados que se encargan de las distintas actividades turísticas. Si ese es el caso, será útil determinar la opinión que se tiene de los procesos que ha llevado a cabo este comité o grupo, lo que necesita hacerse de manera diferente y efectiva, cómo se podría mejorar las relaciones entre el comité y la comunidad y si las actividades del grupo han transformado turísticamente el lugar desarrollando esta actividad económica o no.

Aclarar. La segunda disciplina es aclarar, en esta fase del modelo los integrantes deben crear junto con la entera comunidad una misión y visión del equipo para la actividad turística en la comunidad. Esta visión de equipo y comunidad señala hasta donde quieren llegar y posicionarse turísticamente. También deberán fijarse metas medibles con indicadores verificables y objetivos estratégicos. Los valores que acompañan a la comunidad deben reflejar no sólo el actuar ético, sino que también se debe incorporar la calidad como eje transversal en el cumplimiento de la misión, visión, metas y objetivos.

Además de lo anterior el equipo planteará qué actividades y servicios turísticos pueden ser ofertados, o necesitan ser revisados. El rendimiento financiero esperado en cada una de ellos,

la innovación de nuevos productos y servicios, la reputación de la comunidad en el mercado turístico, el desarrollo del capital humano y social de la comunidad no sólo en el aspecto turístico, sino económico local.

Por lo anteriormente expuesto es muy importante que en esta fase se sienten las bases de la manera en que la comunidad procederá con la conservación de su patrimonio cultural y su herencia histórica, que no solamente es el factor de atracción de la demanda turística; sino que es su pasado; lo que son y representan.

El dilema de hasta qué punto una comunidad debe servirse del desarrollo en este mundo globalizado sin perder su identidad está en el debate y al final son los miembros de la comunidad a quienes les corresponde decidir su futuro y su legado a las generaciones futuras. Todo esto a través de una planificación del turismo pensada, sopesada y consensuada, para evitar que la comunidad llegue a una aculturación y transculturación como resultado de un camino equivocado y no planificado. En tal razón los principios y valores de la comunidad son los que determinarán hasta qué punto la comunidad satisfará las necesidades de la demanda turística.

El equipo trabajará mejor si se especifican claramente los roles, protocolos y procedimientos, de cada miembro y para cada servicio turístico ofertado. De recepción, alojamiento, servicio de alimentos y bebidas, excursiones, venta de artesanías y otras relacionadas. De modo que cada miembro del equipo tendrá claro cuáles son sus responsabilidades, actividades, plazos de ejecución y los resultados por los cuáles sabrán que están teniendo éxito en sus labores.

La fase de aclaración continúa permanentemente. Lo acordado con el equipo debe ser revisado y aprobado por la comunidad de modo que la dirección del desarrollo del turismo sea consensuada puesto que la comunidad es el eje central de este turismo y no puede quedar ajena a la planificación. El equipo líder de turismo comunitario debe llegar a un acuerdo con la comunidad entre lo que se quiere lograr y lo que realmente se puede, así como los “riesgos y las oportunidades y los recursos necesarios para el éxito”.

Conectar. Para la aplicación de este modelo al turismo comunitario se propone que esta sea la tercera disciplina; mientras que en el modelo de Peter Hawkins (2012) es la cuarta. La razón para ello es que después de haber aclarado “qué hace” la comunidad en la disciplina Aclarar; en esta fase se reconoce la importancia de que el equipo reflexione a quién sirve y con qué actores locales debe estar conectado.

Los miembros del equipo deben concientizarse de su compromiso con los diversos actores del turismo como son los visitantes nacionales o internacionales, los representantes de las

organizaciones públicas que rigen la actividad turística, los empresarios turísticos y las comunidades vecinas que son parte del nodo de visitas. El equipo mantendrá un enfoque de conexión con el exterior, para tomar el pulso de la actividad turística los cambios e innovaciones que sean posible incorporarlos en la oferta de la comunidad

Una conexión con el exterior tomará el pulso de la demanda turística, es decir cómo es percibida la comunidad por los turistas, visitantes; pero también cómo es considera la comunidad por los actores clave. El equipo de turismo comunitario deberá estar atento a la importancia de la cadena de valor del turismo escuchando las necesidades y aspiraciones de los actores clave, lo que precisan que se mejore buscando una relación ganar-ganar.

Hawkins recomienda incorporar dentro de los actores clave o grupos de interés a los “clientes de los clientes, los proveedores de los proveedores, los inversores de los inversores, la plantilla de la plantilla” para adelantarse a las necesidades y aspiraciones de los actores clave, la razón para ello se expone en la declaración enfática: Para que un equipo líder tenga éxito “sus grupos de interés también deben tenerlo”.

En esta etapa el coach puede contribuir a investigar las diferencias entre información, comunicación y compromiso con los actores claves a fin de estar atento a la dinámica del mercado turístico en particular los cambios de la demanda nacional e internacional de modo que se puedan encontrar maneras de anticiparse a sus necesidades; pero sin sacrificar los patrimonios intangibles de una comunidad. Estas necesidades de los visitantes son como puntos ciegos que el equipo descubre creando un valor añadido para los visitantes “en áreas que no había podido haber previsto”.

Además el equipo coadyuvará a que cada miembro desarrolle las competencias de liderazgo y reciba feedforward unos de otros. Este equipo será un “proveedor de soluciones” brindando respuestas que permita reducir costos, reestructurar procesos, gestionar adquisiciones, entre otros. La visión de este equipo trasciende la satisfacción del turista y va más allá enfocándose en lo que el visitante contará cuando regrese al lugar que será un motivante o desmotivante de nuevas llegadas a la comunidad.

Crear juntos. En esta fase se procede a llevar a la práctica lo propuesto en la disciplina Aclarar. Las evaluaciones y monitoreos permitirán modificar procesos, actividades y relaciones. El equipo necesita actuar de manera innovadora para encontrar mecanismos para cumplir con los desafíos que se han auto impuesto. Sin embargo también es importante que el equipo identifique los factores que limitan o favorecen su rendimiento para elaborar estrategias.

La creación en conjunto debe observar la dinámica de las relaciones entre los miembros en su pasado, presente y futuro, la cultura de la comunidad, normas tácitas y presunciones, analizando las áreas críticas que lleven a la efectividad. Es importante recalcar que, el coaching busca el auto aprendizaje de los líderes y la comunidad turística para la mejora continua,

El coach puede contribuir a esta co creación del equipo a través de una acción participante en las reuniones en el sentido de permitir tiempos de reflexión efectiva de lo positivo y negativo. Además podría contribuir a leer el lenguaje corporal de los miembros del equipo puesto que a veces oralmente se asiente en algún accionar; pero no se lo lleva a la práctica. Hawkins (2012) afirma que si “el cambio en el compromiso no ocurre en la sala de reuniones, tampoco se dará allá afuera”.

Aprendizaje Básico. El aprendizaje básico es la quinta disciplina. Es transversal a las demás pues el aprendizaje es continuo. Nace de la reflexión constante en las cuatro disciplinas restantes, del análisis del rendimiento individual y colectivo del equipo así como de la revisión para la mejora de los procesos. El auto aprendizaje, mejora el rendimiento individual y colectivo, así como la manera de optimizar sus recursos para alcanzar las metas manteniendo eficientes los procesos.

El modelo de aprendizaje básico usa la técnica de la silla vacía, es decir en las reuniones del equipo líder a uno de los miembros se le puede pedir ocupar la silla. Este miembro del equipo líder representará la visión de los actores clave, miembros de la comunidad o del equipo, o del turista. De modo que pasa a ser portavoz de estos grupos, a través de la empatía.

En coaching no sólo importa el aprender sino el desaprender procesos y creencias limitantes, patrones de conducta negativos y transformarlos en positivos y que lleven a la persona y la organización a la mejora continua.

Modelo para el coaching de equipos como aporte al liderazgo en el turismo comunitario

El modelo genérico del coaching de equipos debe ir a la par con sesiones de coaching individual al líder de la comunidad, dado que él tiene ante sí el desafío de aplicar las herramientas y principios del coaching en su liderazgo con la comunidad. La formación de un equipo líder de alto desempeño será un aporte a la organización interna, que como se evidenció antes, es un desafío del turismo comunitario. Este equipo formado necesita de apoyo constante en su práctica para esto se propone este modelo genérico adaptado de coaching de equipos como un acompañamiento desde la situación inicial del equipo hasta su situación objetivo que lleva al alcance de las metas del grupo comunitario.

Anteriormente se había anotado que el coaching de equipos se centra en el equipo más bien que en cada uno de los miembros, su dinámica no es igual a la de otra tipología de coaching pues en ella interactúan grupos de personas. Peter Hawkins propone que el coach necesita observar las dinámicas subyacentes es decir “escuchar y observar de forma diferente”, “alentar a que el equipo cree sus propias soluciones y formas de avanzar”. La visión del coach debe trasladarse constantemente desde “las personas hacia las relaciones, al equipo colectivo, al equipo dentro del contexto organizacional, al sistema general para volver al punto de partida”.

Hawkins propone el modelo “CID-CLEAR”⁷ para el proceso de coaching de equipos que en español significa : Acordar (1), Investigar, Diagnosticar, Acordar (2), Escuchar, Explorar, Actuar y Revisar (Hawkins, 2012a). A continuación se propone el modelo genérico adaptado de Hawkins para la aplicación del coaching de equipos en turismo comunitario.

Acordar (1). Esta primera fase permitirá que la comunidad rural se introduzca en la disciplina del coaching. Toda la comunidad necesita conocer la importancia del coaching y los beneficios no sólo en el ámbito turístico sino su trascendencia para el grupo humano en el fortalecimiento de los capitales sociales y la participación comunitaria.

En esta primera etapa que se podría llamar pre coaching ocurren las conversaciones preliminares entre el representante de la comunidad con el coach, que habría sido elegido teniendo en cuenta los requisitos y procesos citados anteriormente para hallar un coach que se adecúe a trabajar con la comunidad como equipo.

Los temas a tratarse serán los relacionados a los antecedentes que ha llevado a la comunidad buscar los servicios del coaching. En este espacio de diálogo se sondeará que tanto sabe la persona del coaching, del coaching de equipos y cuáles son los indicadores de éxito o de buen rendimiento de la aplicación del coaching tanto para la comunidad, los turistas y los actores sociales claves.

Investigar. En esta etapa sería importante realizar un mapa de actores claves que permita en un inicio identificar lo que se denomina en la empresa los stakeholders o los actores clave y entender la dinámica de las relaciones de los miembros de la comunidad con los actores que participan en las áreas socio económica y turística. En este mapa de actores se debería incluir los relacionados con los actores claves de modo que como se anotó antes, se llegue a entender no sólo a los clientes; sino a los clientes de los clientes, los inversores de los inversores y los proveedores de los proveedores para tener una visión más extendida de a quién se sirve y actuar proactivamente, atento a los cambios de la oferta y demanda turística.

Además es primordial que con la ayuda del coach se identifique los estilos de aprendizaje del equipo líder comunitario, dado que cada uno tiene una dinámica de aprendizaje diferente, por ejemplo: El equipo compulsivo pragmático aprende a través de prueba y error; el equipo post mortem a través de la corrección de errores; no proactivamente; el equipo de “la teoría de mirarse el ombligo” se centra solamente en reflexionar y teorizar, la parálisis del equipo es provocada por el análisis, planear y analizar un poco más y no realizar acciones hasta que tengan la respuesta perfecta y por último el equipo totalitario se basa en teorizar-hacer, e imponer lo que se ha decidido.

Como ayuda para este proceso de investigación el coach del equipo dispone de algunas herramientas para aplicarlas como las entrevistas semi estructuradas, el Feedback 360°, el análisis de rol de equipo de Belbin y los cuestionarios de personalidad de MBTI. El coach será quien decida la pertinencia de la herramienta para aplicarlas, considerando las condiciones singulares de los miembros de la comunidad donde se apliquen.

Diagnosticar. En esta fase se analiza la información recabada de la información del rendimiento del equipo; los cuestionarios si se han utilizado y las entrevistas semiestructuradas. Si en el equipo formado por los miembros de la comunidad se observan disfuncionalidades el coach identificará las causas subyacentes. En esta fase es muy importante considerar las singularidades de cada comunidad en el turismo. No existen dos comunidades iguales, las culturas son diferentes inclusive si hablan el mismo idioma. Por tanto el coach deberá conocer la historia de la comunidad y su cultura para realizar un diagnóstico adecuado.

Acordar (2). En esta fase el equipo y coach se reúnen para acordar cómo se va a llevar el proceso del coaching para que el equipo llegue a la situación ideal propuesta que será la visión de la comunidad misma. Lo que el equipo espera del proceso del coaching, la manera en que van a trabajar juntos coach y equipo.

En el turismo comunitario con el aporte del coaching la comunidad forma un todo y estará involucrada en todas las etapas comunicándole los resultados del diagnóstico no como destinatarios de la información sino como co-diagnosticadores para “crear una corriente de energía de compromiso y de investigación conjunta”, por ser partícipes de “recopilar, clasificar y priorizar cada parte de información presentada”.

En esta fase se propone la dinámica de realizar talleres divididos en tres grupos, cada uno de los cuales elaborarán una lista consensuada de jerarquización de los principales facilitadores y bloqueadores para el éxito de la comunidad en el turismo y las limitaciones de tiempo y de recursos. Al final los grupos se reunirán y realizarán una lista jerarquizada por el equipo de lo

que se debe cambiar y realizar para obtener el máximo beneficio en las metas del desarrollo social y turístico de la comunidad.

Pero también en esta fase se proponen los indicadores de éxito del coaching desde la visión del equipo, es decir cómo sabrán que el coaching está teniendo éxito para el equipo, para la comunidad, para los actores claves y sus grupos de interés y para los turistas. El coach a través de preguntas poderosas inquirirá de los miembros del equipo cuál serán las acciones de cada uno para conseguir el éxito, a qué se comprometen con la comunidad y con ellos mismos.

Escuchar. La escucha activa de parte del coach de equipos incluye no sólo la escucha al equipo y los miembros de la comunidad sino la observación de los hechos, las conductas, las manifestaciones de sentimientos, lo que dicen y no dicen los involucrados, el entendimiento de las formas de pensar, las motivaciones y valores subyacentes. Las preguntas poderosas serán una herramienta útil para estimular las expresiones libres de los actores claves relacionados. Esta parte del modelo es transversal y ocurre durante todo el proceso de coaching.

Explorar. En esta fase se investiga la información recogida hasta el momento en las etapas previas a fin de buscar mejores maneras de gestionar los procesos y las relaciones. Si las dificultades estriban en que el equipo no tiene clara la misión y visión el equipo debe realizar talleres de reunión para clarificarlo. Por otra parte la información analizada podría revelar una vaga idea del equipo respecto de los objetivos y metas por lo que en los talleres se los debe aclararlos y a la vez elaborar un plan estratégico. También es importante centrarse en las conexiones y dinámicas dentro del equipo de turismo comunitario; pero también con los actores clave.

Actuar. El éxito de las metas, objetivos y planes del coaching de equipos radica en llevar a la práctica las acciones efectivas para lograr resultados. En esta fase el coach conduce al equipo de la reflexión a la acción Por lo que los miembros de un grupo comunitario deben crear nuevas conductas rápidas y seguras en esa dirección. Para lograrlo se puede usar la matriz de metas usado en coaching con PNL que tiene cuatro inputs que son: Lo que se necesita “conservar” en turismo comunitario, qué “agregar” que no se tenga; qué se necesita “dejar de hacer” y lo que se necesita “empezar a hacer”.

La identificación de las acciones más relevantes corresponderá a aquellas que permitan el máximo logro de los objetivos del coaching, en armonía con los valores de la comunidad. Hawkins (2012) recomienda un método de planificación para el logro de las metas de coaching propuestas denominado las seis “P”: Propósito (la situación exitosa propuesta con sus respectivos indicadores). Principios (los principios que acompañarán el cambio). Parámetros

(los límites del cambio). Programa (cronograma). Personas (los agentes del cambio) y Proceso (cómo lo harán y a quiénes involucrarán).

Revisar. El proceso CID-CLEAR es cíclico y es justamente en esta etapa que se revisa o monitorea si las acciones realizadas cumplen con los objetivos y los valores de la comunidad para realizar los ajustes necesarios. El propósito es que el equipo continúe su auto aprendizaje cuando el ciclo de coaching termine de modo que haya un aprendizaje sostenido en el tiempo.

Es importante destacar que el proceso de ajuste reflexión-acción no siempre es natural y rápido por lo que el continuo aprendizaje de los errores en la puesta marcha de las actividades contribuirán a aumentar el acervo de conocimientos del equipo sobre sí mismos y sobre vías eficientes de auto aprendizaje. Entendiéndose aprendizaje como el cambio en la conducta del individuo y del equipo.

El equipo debe constantemente revisar que las acciones y decisiones en materia turística están acordes con la visión, misión valores y objetivos. Para ello se puede colocar la misión, visión, valores, metas y objetivos visiblemente en la sala de reuniones de modo que sea el norte que conduzca la sesión. Al final de la reunión se hará una revisión de los aspectos positivos de la reunión y cómo se puede mejorar en el futuro.

Herramientas de coaching para el desarrollo del liderazgo en una comunidad turística

La rueda del liderazgo y de los valores. Forman parte de los recursos de la ICC. Son herramientas de diagnóstico de la situación del líder en relación a cada una de las fortalezas y valores propuestos. Vale indicar que los temas que contienen las ruedas pueden ser propuestos por la propia persona de modo que correspondan a la circunstancia singular del líder; no obstante se pueden utilizar ruedas prediseñadas (ICC, n.d.)

El líder se analiza a sí mismo y procede a auto calificarse en cada fortaleza y valor de acuerdo con una escala de 0 al 10. El cero se ubicaría en el centro de la circunferencia y el 10 en el extremo. Se procede a puntuar cada tema del radio. Al final se grafica uniando cada uno de los puntos en los radios de la circunferencia, obteniéndose una representación de la situación inicial del líder en relación a su liderazgo y valores.

Esta herramienta se complementa con afirmaciones respecto de las acciones a realizar para lograr el máximo puntaje en cada una de las fortalezas y los valores propuestos en las ruedas.

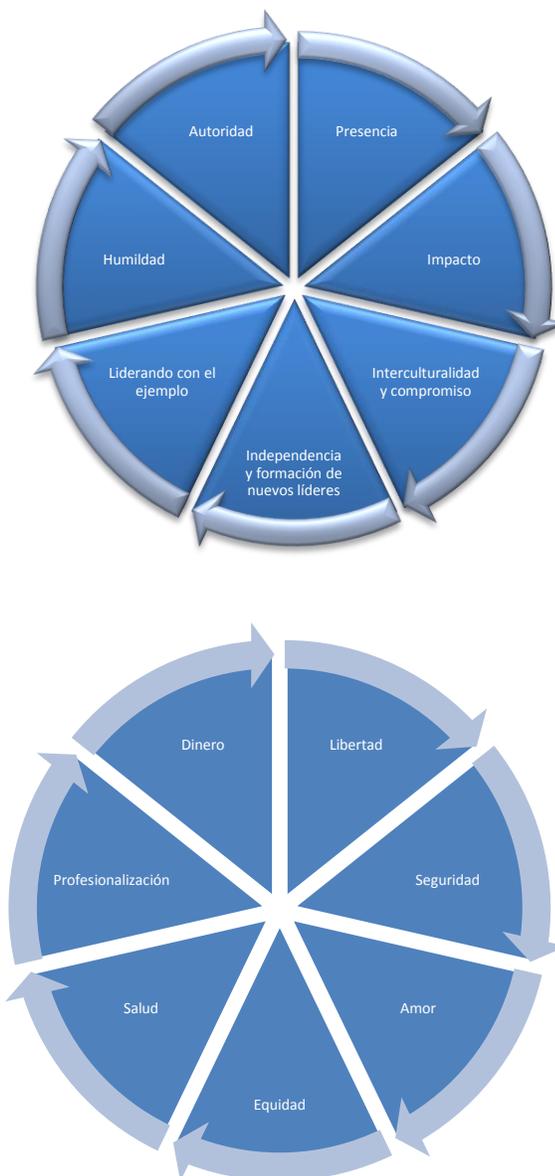


Figura 3. Rueda del liderazgo y de los valores. Fuente: Joseph O'Connor, Peter Hawkins. Elaboración. Iliana Sanmartín Rojas

La matriz de metas. La matriz de metas se realiza con la participación activa y consensuada del equipo usando la técnica del voto visual. En cuatro papelógrafos o pizarras se escribe lo que la comunidad desea conservar en el ámbito turístico, lo que desea agregar, lo que quiere dejar de hacer y lo que necesita empezar a hacer. El equipo se divide en subgrupos y cada uno responde la pregunta que tiene en frente, el equipo rota de modo que cada subgrupo haya llenado la matriz de cada una de las preguntas.

En una segunda fase los diferentes grupos recorren nuevamente los papelógrafos o pizarras leerán lo anotado por los otros miembros, explicando y especificando lo leído. Por ejemplo si el grupo anterior ha escrito comunicación el segundo grupo escribirá entre quienes deben comunicarse y para qué. Por último se da estrellas a cada miembro del equipo a fin de que, a través del voto visual, califiquen con ellas las prioridades en cada una de las partes de la matriz de metas.

Ejercicio de concienciación cultural. Cuando se trata de equipos internacionales el proceso del coaching incluye una labor de adaptación a las culturas foráneas para lo cual Hawkins y su equipo desarrolló el siguiente “ejercicio de concienciación cultural” a realizarse entre parejas de diferentes culturas. Este ejercicio es apto para el turismo comunitario donde confluye la cultura local, la cultura nacional e internacional.

Para la aplicación de este ejercicio en el turismo comunitario es necesaria la disponibilidad de la comunidad para interiorizarse y conocer las diferentes culturas que visitan la zona, incluyendo las del mismo país. Este ejercicio permitirá conectar “como pienso y actúo frente a la cultura visitante”, y las acciones efectivas que llevarán a satisfacer las expectativas de los turistas frente a la oferta turística comunitaria. A continuación se propone un ejemplo de esta herramienta:

- *La persona A dice: “Lo que me gustaría que supiera sobre mis orígenes culturales...”.*
- *La persona B responde: “He oído que...”.*
- *La persona A aclara cualquier malentendido.*
- *La persona B responde: “Actuaré de forma diferente de acuerdo con lo que usted me ha dicho...”.*
- *La persona A le hace saber a la persona B cuáles de esas respuestas le serán de ayuda.*

Luego se cambian los roles, de modo que los aprendizajes de este ejercicio no sólo benefician a los miembros de la comunidad; sino a los propios turistas como un enriquecimiento cultural mutuo.

Preguntas poderosas para el coaching en el turismo comunitario: Las preguntas poderosas son una excelente herramienta para el coaching en general porque iluminan al coachee para que encuentre por sí mismo la respuesta, la solución o el camino para la consecución de las metas. Es importante que las preguntas sean simples, concisas, claras y lleven a la reflexión y jamás debe inducirse una respuesta a través de una pregunta por lo que deben ser totalmente objetivas. También hay que tener en cuenta que nunca se debe explicar una pregunta, de ahí el énfasis que se pone en su correcta formulación. A continuación se proponen las preguntas poderosas adaptadas de Hawkins para el turismo comunitario.

- Si la comunidad tuviera una sola voz ¿qué diría o pediría?
- Si la comunidad fuera un país, una comida, una obra de arte, un vehículo o una pieza musical ¿cuál sería?
- ¿Qué tipo de baile habría entre la comunidad y los actores clave?
- ¿Qué notas armónicas se escuchan debajo de las melodías individuales de la comunidad?
- ¿A quién servimos como comunidad?
- ¿Qué misión tiene tenemos como comunidad?
- ¿Qué nos facilitará cumplir la misión?
- ¿Qué nos dificultará cumplir la misión?
- ¿Qué éxito hemos conseguido en el cumplimiento de nuestra misión?
- ¿Qué cambio tenemos que hacer para cumplir nuestras metas?
- ¿Qué puede hacer solamente esta comunidad de modo que los turistas sientan que viven una experiencia única?
- ¿Qué estará contando el turista a sus relacionados a su regreso que motive/desmotive a los oyentes de visitar nuestra comunidad?
- ¿Cómo sabremos que tuvimos éxito?
- ¿En qué punto nos encontramos según nuestro criterio de éxito?
- ¿Qué cambios debemos hacer para obtener éxito?
- ¿Hasta qué punto estamos siguiendo nuestros valores, normas y protocolos?
- ¿Cuáles están demostrando ser útiles y cómo necesitamos cambiarlos o aumentarlos?

- ¿En qué momento hemos funcionado mejor como equipo? ¿Qué lo ha hecho posible? ¿Cómo podríamos estar en esa situación con más frecuencia?
- ¿En qué momento hemos funcionado peor como equipo? ¿Qué patrones han contribuido a eso? ¿Cómo podríamos impedir esos patrones disfuncionales?
- ¿Cómo ha cambiado nuestro conocimiento individual y colectivo, en nuestra conciencia y percepción de la realidad de nuestra situación en el turismo?
- ¿Qué hemos aprendido sobre la formación de equipo? ¿Cómo hemos utilizado ese aprendizaje?
- ¿Cuál es el proceso para conseguir y compartir ese aprendizaje?
- ¿Cómo podemos agregar ese aprendizaje?
- ¿Cómo podemos continuar aprendiendo?

El análisis descriptivo. El análisis descriptivo recopila todos “los adjetivos y frases descriptivas” referentes a la organización y el liderazgo emitidas por los actores clave con los que se relaciona la comunidad, los miembros del equipo directivo y por la comunidad misma.

En total se anotan 15 descriptores principales de cada uno de los parámetros en los que la comunidad desea ser reconocida. Estos parámetros deben ser consensuados por la comunidad pudiendo relacionarse con la organización, liderazgo, calidad, experiencia turística vivida etc.

Esta lista se envía a los representantes o actores clave para que indiquen los tres descriptores principales que “describan más exactamente la organización actual y que rodeen en un círculo a los tres descriptores (...) que identificarían a la organización dentro de dos o tres años”.

Al analizar este resultado se seleccionan los diez descriptores más destacados tanto de la visión actual como la del futuro, en base a aquellos que la comunidad le gustaría seguir utilizando o se añaden otros que no están siendo utilizados pero le gustaría utilizar. Esto servirá de indicador clave para medir regularmente el progreso de la comunidad hacia la situación deseada y provee excelente información que permitirá discernir entre la situación real de la comunidad vista desde los actores claves y la brecha de la situación objetivo de cómo la comunidad desea ser reconocida por los actores claves.

La investigación apreciativa. Otra de las herramientas usadas en el coaching es la Investigación apreciativa que es una “intervención poderosa para el cambio estratégico y el crecimiento sostenible de las organizaciones y comunidades”. Es un proceso que se centra en la búsqueda de aquella fuerza positiva que vivifica la organización diseñando e innovando para dotar de más

energía a una organización. La indagación apreciativa cambia el criticismo en un diagnóstico cíclico para “dar paso al descubrimiento, al sueño, diseño” y a la modelación del destino (Subirana, 2013).

La Investigación Apreciativa aplica el modelo de las Cuatro D por sus siglas en inglés Descubrir, (Discovery), en esta fase se realiza un recordatorio de los éxitos y lo que más se valora del equipo. Soñar (Dreaming), se crea una imagen deseada del futuro, se describen las situaciones ideales como si ocurrieran en el presente señalando las circunstancias que influyeron para el éxito. Diseñar y Dialogar (Design, Dialogue), aquí es donde el equipo diseña su futuro conecta lo que es con lo que podría llegar a ser. Distribuir (Delivery), se plantean preguntas adicionales para alcanzar un efectivo aprendizaje y desarrollo de un plan de acción con indicadores, responsables y plazos (Lahman, 2012).

Sociodramas. Un socio drama⁸ representa las dinámicas subyacentes en un equipo. Para iniciar se pide al equipo “que encuentre objetos y símbolos que representen lo que se encuentra en el núcleo del equipo” que se ubicará en el centro del lugar. Luego se pide a los miembros que sin hablar se ubiquen en el sitio “que representa su lugar en el equipo” para luego preguntar “¿A qué distancia se encuentra del centro?; quiénes están más cerca y quiénes están más lejos”. Se pide a cada uno de los miembros que dramatice una pose “que ejemplifique cómo están en el equipo”, y hagan una declaración que empiece con “en esta posición del equipo me siento...”.

Posteriormente se solicita a cada uno “investigar cómo les gustaría cambiar de posición en el equipo y qué podría significar ese movimiento para ellos y para los demás” y llevar a la práctica ese cambio observando cómo este movimiento afecta tanto a la persona como al resto del equipo. A continuación se pide a los miembros que configuren el equipo escogiendo uno de los siguientes escenarios: “Si el equipo fuera una familia, ¿qué clase de familia sería?, ¿quién desempeñaría cada uno de los roles? O si el equipo fuese un programa de televisión, ¿qué programa sería? ¿Quién desempeñaría cada papel y cuáles serían las transacciones?”. La misma representación podría hacerse con países u obras teatrales.

Para fines comunitarios es patente que se debe buscar algo relacionado al día a día de sus actividades como comidas tradicionales, animales, formas de transporte, mitos o leyendas. Como último paso se pide a los miembros del equipo que se suban a una silla, y contemplando la estructura del equipo del momento, sin pensar detenidamente, “hagan una declaración que comience con “Si yo fuese el coach de este equipo diría que..”.

Progresión metafórica. La progresión metafórica permite que el equipo se mire a sí mismo representándose en un dibujo que refleje tres momentos, tres años atrás, el presente y tres años en el futuro. La dinámica utiliza únicamente dibujos y mínimamente el habla. A continuación el grupo intitula cada dibujo representado y comunica “los sentimientos dentro del equipo (...) las relaciones del equipo con la organización y la forma en que se concebía el progreso”.

Siguiendo esta misma dinámica se puede realizar las mismas actividades pero esta vez graficando metafóricamente las relaciones entre el equipo y “las otras partes de la organización con el que están conectados; ilustrando la naturaleza de la conexión”, los resultados servirán para transformar la dinámica interna del equipo y la cultura organizacional en una comunidad.

De la misma manera se pueden realizar “representaciones individuales” pidiendo a cada miembro grafique el equipo y los actores clave para después identificar dónde se encuentra la persona en la imagen, concluyendo las áreas y modos de cambio.

COF. Como se mencionó antes el COF, *Cultural Orientations Framework*, COF o Marco de Referencia de Orientaciones Culturales; es un cuestionario que aborda 17 orientaciones culturales agrupadas en siete categorías. Este cuestionario fue diseñado para evaluar las culturas, descubrir nuevas opciones culturales, evaluar las diferencias entre culturas, zanjear las brechas, establecer una visión de cultura ideal y apalancar o hacer frente a la diversidad cultural. (Rosinski, 2011).

Este cuestionario está disponible de forma gratuita en cinco idiomas, inglés, francés, español, italiano, ruso y alemán en la web www.philrosinski.com. (Rosinski, 2008). Los resultados del COF son revelados por el software de manera automática y más que encasillar a un miembro o equipo propician conversaciones respecto de cogniciones y creencias que han estado subyacentes e inconscientes para el individuo u organización que facilitarían el desarrollo individual y organizacional (Rojon, 2010).

Por lo que este instrumento puede ser muy útil para identificar los rasgos culturales de un individuo u organización de turismo comunitario no sólo en su aspecto cultural nacional sino por las influencias que ha recibido y ha estado expuesto a los diferentes acervos y enriquecimientos culturales a través de los viajes por parte de los turistas.

En lo relacionado a una comunidad, hay experiencias en los que a la riqueza pluricultural y multiétnica del Ecuador se añaden las vivencias producto de la migración donde ecuatorianos se han expuesto a culturas foráneas que han cambiado su modo de ver la vida y comunicarse

con los otros. Por lo que es importante se tomen en cuenta las facetas demostrativas de la cultura manifestada en un lugar en particular y en cada uno de sus individuos.

El coaching cultural aportará mucho al turismo comunitario donde se observa un encuentro de culturas en un mismo territorio y tiempo determinado. Una visión común es lo que empoderará a una comunidad y hará en que los esfuerzos atomizados se junten en uno solo para la consecución del objetivo.

Otra razón de su importancia radica en que una persona no tiene la influencia solamente de su cultura nacional sino también de las subculturas que se presentan en el entorno donde se desenvuelve. De modo que este alcance se acerca a la dinámica del turismo comunitario donde no sólo se manifiesta la cultura nacional sino las subculturas locales de la identidad de la comunidad.

Conclusiones

- El presente trabajo es producto de una revisión bibliográfica exhaustiva de la literatura del turismo comunitario y del coaching con el propósito de adecuar teóricamente los principios del coaching al liderazgo comunitario. El turismo comunitario inicia en Latinoamérica en la década de los 70's en el Perú. En el Ecuador los inicios se remontan al año 1979 en Agua Blanca, provincia de Manabí. Surge debido a cambios sociales como los movimientos indígenas, los movimientos ambientalistas que buscan la conservación de los recursos naturales donde habitan muchas comunidades, la creciente demanda consumidora de productos turísticos innovadores y singulares y la presión económica de las comunidades que ven en el turismo una alternativa de ingresos para hacer frente a la pobreza.
- La red más importante de turismo comunitario en Latinoamérica es REDTURS, adscrita a la OIT. En este marco organizacional se emitieron las Declaraciones de Otavalo y de San José. Son catorce los países asociados que ofertan un total de 317 destinos turísticos comunitarios en la página web de REDTURS. Ecuador promociona 52 destinos turísticos.
- En el Ecuador la red de turismo comunitario es la FEPTCE (2002) que asocia a ocho redes de turismo agrupando a varias comunidades. Al momento de que se escribe este documento son 121 operaciones de turismo comunitario asociadas a la FEPTCE. Solamente dos de cada diez son operaciones turísticas consolidadas.
- En el 2012 un 1,3% de turistas internacionales y el 2,5% de turistas nacionales visitaron Centros de Turismo Comunitario. La comunidad que más visitantes recibe es Agua Blanca

(20.000), le sigue Salinas de Guaranda, Isla Corazón, Salango, Yunguilla, Añangu y Saraguro Ricuy.

- Estudios de casos en ciertas comunidades como la de Agua Blanca (Manabí) muestra que los beneficios del turismo comunitario son más bien cualitativos que cuantitativos. En el primer sentido propicia la conservación de los recursos naturales y culturales, el desarrollo humano y comunitario, fortalece el empoderamiento, la autoestima, la cohesión fortaleciendo los capitales sociales de la comunidad. En el aspecto cuantitativo el turismo comunitario es un tipo de Pro-poor tourism, PPT, genera empleo en mujeres y jóvenes y una actividad económica alternativa.
- El desarrollo del turismo comunitario está limitado por los escasos recursos económicos y el poco acceso a los créditos reembolsables y no reembolsables para el desarrollo turístico. Por otra parte las políticas públicas favorecen al desarrollo de la empresa privada. Otras limitantes son el escaso nivel educativo de los comuneros, ausencia de vínculos con el mercado, improvisación, fragmentación de la oferta turística, baja calidad en los procesos de servucción, pocas barreras de entrada al mercado turístico, insuficiente comunicación organizacional, falta de infraestructura y servicios básicos además de la migración.
- Los factores de éxito para el turismo comunitario son capitales sociales fuertes en una comunidad que ha tomado la decisión libre, participativa y consensuada de incursionar en la oferta de un turismo de calidad. Intrínsecamente una comunidad debe lograr manejo de conflictos, cohesión, búsqueda del bien común con roles definidos, empoderamiento, relación armónica con los actores sociales claves y un liderazgo fuerte.
- Un aporte para la obtención de las ventajas cualitativas y cuantitativas del turismo es el fortalecimiento del liderazgo a través del coaching en los Centros de Turismo Comunitario. Los conocimientos intelectuales del líder comunitario no son un impedimento puesto que el coaching trabaja con su potencial integral
- Los beneficios del coaching en las organizaciones son principalmente cualitativos. La investigación en coaching muestra que el ámbito de aplicación del coaching es diverso y se ha aplicado en la hotelería y la restauración con muy buenos resultados. Los principios del coaching aplicados a ejecutivos de la cadena hotelera Sol Meliá produjo un liderazgo flexible más productivo y participativo en consecuencia los empleados se volvieron proactivos para lograr las metas del hotel.
- Los modelos genéricos de coaching adaptados para el desarrollo del liderazgo comunitario contemplan el desarrollo de competencias como autoridad, la presencia, el impacto, la

interculturalidad y compromiso, la independencia y formación de nuevos líderes, la madurez ética y por último la humildad y el humor.

- El modelo genérico para la creación de equipos de alto rendimiento en el turismo comunitario contribuirá a la fortaleza de los capitales sociales en una comunidad, a la creación y fortalecimiento de vínculos con los actores clave de la cadena de valor del turismo y a la eficacia y eficiencia de la oferta turística en una comunidad. Las fases del modelo son una adaptación de las cinco disciplinas de Peter Hawkins a saber la puesta en marcha, aclarar, conectar co-crear, y aprendizaje básico.
- El modelo genérico para el coaching de equipos en el turismo comunitario sirve de acompañamiento para la consecución de las metas del equipo que lleve la delantera en el ámbito turístico en una comunidad, tiene las fases de Acordar (1), Investigar, Diagnosticar, Acordar (2), Escuchar, Explorar, Actuar y Revisar.

Recomendaciones

- Los modelos que se han presentado son genéricos adaptables a las diferentes tipologías de comunidades hispanohablantes dedicadas al turismo. Se recomienda su implementación en las comunidades porque sirve de base para apalancar otros esfuerzos comunitarios como la propia planificación estratégica de la comunidad.
- Inicialmente se recomienda el coaching al líder comunitario por su aporte al fortalecimiento de su liderazgo y a la conformación de equipos de alto desempeño para la actividad turística. En ese momento el coaching de equipos sería una alternativa de acompañamiento al éxito y el trabajo sinérgico de la operación turística de una comunidad.
- El coach del líder comunitario o de equipos debe ser un miembro externo de la comunidad no se recomienda que el líder de la comunidad sea a la vez coach personal o coach de equipos porque no puede ser juez y parte de una comunidad.
- No obstante lo anterior tanto el líder de la comunidad como el líder del equipo que lleve la delantera en el ámbito turístico deben desarrollar y tener las competencias del coaching, por lo que se recomienda cursos introductorios al coaching a través de la FEPTCE, de modo que se pueda realizar un acercamiento de las comunidades al coaching.

- El tipo de comunidades donde se pueda realizar una investigación experimental de estos modelos genéricos, va a estar determinada por la voluntad y el compromiso del líder y los comuneros por iniciar un proceso de coaching, porque el acompañamiento del coaching no puede ser impuesto a la fuerza.
- Se recomienda continuar con la revisión de la literatura científica sobre las aplicaciones del coaching en el turismo en las revistas indexadas especializadas en esta disciplina, porque nuevas investigaciones se van añadiendo a las bases de datos que refleja una tendencia hacia la conexión de estas dos disciplinas.

Fuentes

- Álvaro, D. (2010). Los conceptos de “comunidad” y “sociedad” de Ferdinand Tönnies. *Papeles Del CEIC*, 2010, 1–24. Recuperado de <http://papeles.identidadcolectiva.es/index.php/CEIC/article/view/52>
- Amalia García de las Bayonas. (2009). Perfil del coach. Recuperado de http://www.abccconsulting.es/index.php?option=com_content&view=article&id=125:perfil-del-coach&catid=1:articulos&Itemid=141
- Ambiente, M. del. Reglamento especial de turismo en áreas naturales protegidas, RETANP (2002). Ecuador: Ministerio del Ambiente. Recuperado de [http://simce.ambiente.gob.ec/sites/default/files/documentos/anny/Reglamento especial de turismo en áreas naturales protegidas.pdf](http://simce.ambiente.gob.ec/sites/default/files/documentos/anny/Reglamento%20especial%20de%20turismo%20en%20áreas%20naturales%20protegidas.pdf)
- Anderson, M. C., Frankovelia, C., & Hernez-broome, G. (2009). on Coaching Cultures. *LIA*, 28(6), 20–22. Recuperado de [http://jmccconsult.com/Newsletters/Building A Coaching Culture.pdf](http://jmccconsult.com/Newsletters/Building%20A%20Coaching%20Culture.pdf)
- Andrés Montalvo Salgado. (2011). *El turismo comunitario como alternativa sustentable de desarrollo para tres comunidades kichwa del Alto Napo de la región amazónica ecuatoriana (RAE). Un análisis desde los arreglos socioeconómicos y el territorio.* FLACSO. Recuperado de <http://flacsoandes.edu.ec/dspace/bitstream/10469/3276/1/TFLACSO-2011ADMS.pdf>
- Argueta-Jaén, J. (2012). Uso y desuso del capital social com. *AIS*, 2(33), 34. doi:10.1007/BF01398676
- Armstrong, R. (2012). An analysis of the conditions for success of community based tourism enterprises. *ICRT Occasional Paper*, 21, 1–52. Recuperado de http://www.thetravelfoundation.org.uk/images/media/Successful_Community_Based_Tourism.pdf
- Bartholo, R., Sansolo, D. G., & Bursztyn, I. (2009). *Turismo de Base Comunitária.* (M. do T. do Brasil, Ed.) (p. 508). Río de Janeiro: Letra e Imagem. Recuperado de http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/TURISMO_DE_BASE_COMUNITARIA.pdf
- Bolivia, V. de T. de. LEY GENERAL DE TURISMO N° 292 (2013). Bolivia: Ministerio de Culturas, Viceministerio de Turismo. Recuperado de <https://docs.google.com/file/d/0B39YZiTKDcSAVUstRUImRWJOSms/edit?pli=1>
- Canchis, L. (2008). La economía social y solidaria de la comunidad de Taquile. *Investigaciones Sociales*, 20, 151–178. Recuperado de <http://www.acuedi.org/ddata/3374.pdf>

- Cangahua, G. P. de. (2014). TDR's para la ejecución de la consultoría en capacitación técnica y administrativa a los beneficiarios del proyecto de "Turismo Comunitario Chumillos Quito Loma de la Parroquia de Cangahua." Recuperado de https://www.compraspublicas.gob.ec/ProcesoContratacion/compras/PC/informacionProcesoContratacion2.cpe?idSoliCompra=VSg0aUZmVBpDXFNG6n8GgdKaGcl2_6_GauNIIZI_emQ,
- CANTURURAL. (2011). I Foro Nacional de Turismo Rural Comunitario. Recuperado Marzo 29, 2014, de <http://www.canturural.org/jos/index.php/ix-feria-de-turismo-rural-comunitario/11-foro-nacional-de-turismo-rural-comunitario/46-i-foro-nacional-de-t-r-c>
- Causse, M. (2009). EL CONCEPTO DE COMUNIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA SOCIO - HISTÓRICO-CULTURAL Y LINGÜÍSTICO. *Redalyc*, 11. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181321553002>
- Comunidades de Bolivia, Brasil, Costa Rica, Ecuador, G. y P. (2003). Declaración de San José sobre turismo rural comunitario. San José, Costa Rica: REDTURS-OIT. Recuperado de <http://www.redturs.org/inicio/docu/DeclaracionSan-Jose-Espa.pdf>
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Lee, R. J. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: beyond ROI? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(2), 117–134. doi:10.1080/17521880902882413
- Diane Coutu and Kauffman, C. (2009). What Can Coaches Do for You? *Harvard Business Review*, (Enero), 91–98. Recuperado de <http://www.coachfederation.org/files/includes/docs/101-HBR---What-Can-Coaches-Do-for-You.pdf>
- Dolan, P. (2008). Social Support, Social Justice, and Social Capital: A Tentative Theoretical Triad for Community Development. *Community Development*, 39(1), 112–119. doi:10.1080/15575330809489745
- Durston, J. (2002). *El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural. Díadas, equipos, puentes y escaleras* (p. 156). Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado de <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/0/11700/P11700.xml&xsl=/dds/tpl/p9f.xsl&base=/dds/tpl/top-bottom.xsl>
- Ecuador, C. N. del. Ley de turismo (2008). Ecuador: Ministerio de Turismo. Recuperado de www.turismo.gob.ec
- Ecuador Inmediato. (2012, Marzo). Gobierno prevé crecimiento del 7 % en turismo extranjero durante 2012 Ecuadorinmediato. Quito, Ecuador. Recuperado de [www](http://www.ecuadorinmediato.com).
- Empresariales, E. U. de E. (2010). *III Jornadas de Investigación en Turismo*. (U. de Sevilla, Ed.) *III Jornadas de Investigación en Turismo* (p. 859). Sevilla: Escuela Universitaria de Estudios Empresariales. Universidad de Sevilla.
- Escobar, R. (2013). Coaching y nivel educativo. Correo electrónico al autor. Recuperado de www.yahoo.com
- FEPTCE. Código de operaciones de la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador FEPTCE (2011). Recuperado de http://www.feptce.org/images/stories/contenido/marco_legal/06-codigo-de-operaciones-feptce-2011-2013
- Fernández Aldecua, M. J. (2011). Turismo comunitario y empresas de base comunitaria turísticas: ¿estamos hablando de lo mismo? *El Periplo Sustentable*, (20), 31 –74. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=193417856003>
- Goldsmith, M. (n.d.). Marshall Goldsmith. Recuperado Agosto 18, 2014, de www.marshallgoldsmith.com

- Goldsmith, M. y H. M. (2004). El Liderazgo es un Deporte de Contacto. Recuperado Julio 20, 2014, de <http://www.marshallgoldsmithlibrary.com/docs/Spanish/Leadership-Contact-Sport-Sp.pdf>
- González, J. A. M. (2011, June). Coaching y Liderazgo. *Contribuciones a La Economía*, 1–15. doi:ISSN 1696-8360
- Goodwin, H., & Santilli, R. (2009). Community-Based Tourism : a success ?, 1–37.
- Gormley, H., & van Nieuwerburgh, C. (2014). Developing coaching cultures: a review of the literature. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, (June), 1–12. doi:10.1080/17521882.2014.915863
- Grant, A. M. (2011). Workplace , Executive and Life Coaching : An Annotated Bibliography de the Behavioural Science and Business Literature Scholarly Coaching Publications de 1937 to 1st Jan 2011 (N = 634) Case Study (n = 131) Within Subjects (n = 77) Between Subjec, 1–167.
- Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396–407. doi:10.1080/17439760902992456
- Haug, M. (2011). What is the relationship between coaching interventions and team effectiveness? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, (Special Issue No 5), 89–100. doi:10.2307/2666999
- Hawkins, P. (2012a). *Coaching y Liderazgo de equipos*. (Granica, Ed.) (p. 357). Buenos Aires. Recuperado de https://www.academia.edu/6596956/Coaching_y_liderazgo_de Equipos_coaching_para_un_liderazgo_con_capacidad_de_transformaciA_n
- Hawkins, P. (2012b). What is a coaching culture ? The key ingredients. In M. Hill (Ed.), *Creating a Coaching Culture* (1° ed., p. 216). Glasgow: McGraw Hill. Recuperado de <http://www.mcgraw-hill.co.uk/openup/chapters/9780335238958.pdf>
- Hindman, D. B., & Yamamoto, M. (2011). Social Capital in a Community Context: A Multilevel Analysis of Individual- and Community-Level Predictors of Social Trust. *Mass Communication and Society*, 14(6), 838–856. doi:10.1080/15205436.2011.611608
- ICC. (n.d.). Coaching Wheels. Recuperado Agosto 15, 2014, de <http://www.internationalcoachingcommunity.com/es/coaching-wheels>
- ICC. (2014). Nuestra Metodología - International Coaching Community. Recuperado Agosto 09, 2014, de <http://www.internationalcoachingcommunity.com/es/nuestra-metodologia>
- ICF. (2014). Definición del coaching según ICF. Recuperado Julio 25, 2014, de <http://www.icf-es.com/mwsicf/sobrecoaching/definicion-coaching-icf-espana>
- IES. (2014a). Innovación en Empresariado Social, IES. Recuperado Abril 05, 2014, de http://www.fundacionies.org/projects.php?section_id=4&project_id=1
- IES. (2014b). La Red de Hoteles Tayka. Recuperado Abril 05, 2014, de http://www.fundacionies.org/projects_detail.php?project_id=1&project_type_id=1§ion_id=4
- Inostraza V., G. (2008). APORTES PARA UN MODELO DE GESTIÓN SOSTENIBLE DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA REGIÓN ANDINA. *Gestión Turística*. doi:10.4206/gest.tur.2008.n10-06
- Interamericano, B., & Bid. (2007). Diseño del plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador “PLANDETUR 2020.” Quito, Ecuador: Tourism & Leisure. MINTUR. Recuperado de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PLANDETUR-2020.pdf>

- Internacional, W. W. F. (2001). *Directrices para el desarrollo del turismo comunitario*. Gland, Suiza: WWF Internacional. Recuperado de www.panda.org
- Lahman, M. (2012, Enero). *Appreciative Inquiry: Guided Reflection to Generate Change in Service-Learning Courses*. doi:10.1080/17404622.2011.625362
- Lee, D., Jeong, K., & Chae, S. (2011). *Global Economic Review: Perspectives on East Asian Economies and Industries Measuring Social Capital in East Asia and Other World Regions: Index of Social Capital for 72 Countries*. *Taylor Francis*, (Abril 2014), 25. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1080/1226508X.2011.626149>
- Lima, V. L. O. (2012). *Desenvolvimento para a vida: Os sentidos do Turismo Comunitario em Caetanos de Cima, no assentamento Sabiaguaba-Amontada/Ce*. Universidade Federal Do Ceara. Recuperado de <http://wp2.oktiva.com.br/portaldomarb-d/files/2012/03/Desenvolvimento-para-a-vida-turismo-comunitario-em-Caetanos-de-Cima-1.pdf>
- López, L. B. (2013). Autoridad y participación comunitaria , un ejercicio de reflexión desde las representaciones sociales. *Rupturas*, 3(2), 170–200. Recuperado de <http://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/rupturas/article/view/302/195>
- Maldonado, A. F. y C. (2008). Gobiernos locales , turismo comunitario y sus redes. In OIT (Ed.), (p. 87). Ginebra.
- Maren, L., & González, M. (2009). *Estudio sobre Turismo Rural en Uruguay* (p. 79). Recuperado de <http://www.iica.int/Esp/organizacion/LTGC/agroturismo/Documentos/Agroturismo/Estudio sobre Turismo Rural en Uruguay.pdf>
- Michel Hermans, Alberto Franichevich, Betina Rama, Rafael Sosa, M. F. y J. M. (2011). El coaching ejecutivo en América Latina. *Harvard Business Review Business Review*, Edición Am(Julio), 10. Recuperado de www.hbral.com
- MINCETUR. (2006). Lineamientos para el desarrollo del turismo rural comunitario en el Perú. San Isidro: MINCETUR. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/Legal/LINEAMIENTOS_TURISMO_RURAL.pdf
- MINCETUR. (2013). Plan Estratégico Nacional de Turismo 2012-2021. San Isidro. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/turismo/PENTUR_2013-Final.pdf
- MINTUR. (2012a). Encuentro Regional de Turismo Comunitario. In *Encuentro regional de Turismo comunitario*. Quito: Subsecretaría de Gestión Turística. Recuperado de http://www.uct.edu.ec/PicsBoletines/JUNIO_2012/INFORMACION_GENERAL_DEL_EVENTO_PARA_PARTICIPANTES.pdf
- MINTUR. (2012b). *La experiencia turística en el Ecuador* (p. 48). Quito, Ecuador. Recuperado de <http://invest.ecuador.travel/wp-content/uploads/2013/12/Info-Estadistica.pdf>
- Miranda, A. A. (n.d.). *Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario -PN TRC- Experiencias Únicas en los principales destinos del Perú* (p. 67). Recuperado de http://ciga.pucp.edu.pe/images/stories/ciga/presentacion/raffo_y_vera.pdf
- Ndreu, M. N. E. L. O. A., & Andreu, M. N. (2008). Organización y características del turismo rural comunitario en Costa Rica Structure and characteristics of community-based rural tourism, 28, 167–188.
- Ojeda, C. (2009). Sociodrama y Rol Playing Herramientas para una Clínica de las Organizaciones Categoría: Ponencias , comunicaciones e informes Autor principal: Claudio Ojeda Dirección postal: Viamonte 2932 , Piso 7º , Departamento C . Ciudad: Ciudad Autónoma de Buenos. In F. de P. UBA (Ed.), (p. 21). Buenos Aires: Facultad de Psicología UBA. Recuperado de http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/040_trabajo1/cdcongreso/CD/TRABAJOS_LIBRES/SALUD_MENTAL/2.pdf

- OMT. (2013). *El turismo en el mundo: Cifras clave El turismo clave para el desarrollo, la prosperidad* (p. 16). Recuperado de www.unwto.org/pub
- Palacios, C. G. (2012). Turismo indígena: una oportunidad o un nuevo acto de vasallaje a estos pueblos. In *Congresos AECIT. Creación y desarrollo de productos turísticos: Innovación y enfoque experiencial* (p. 19). Galicia: AECIT. Recuperado de [http://www.aecit.org/actas/ocarballino/Actas del XVII Congreso AECIT \(O Carballino, 2012\).pdf](http://www.aecit.org/actas/ocarballino/Actas del XVII Congreso AECIT (O Carballino, 2012).pdf)
- Passmore, J., & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), 70–88. doi:10.1080/17521882.2011.596484
- Peters, J., & Carr, C. (2013). Team effectiveness and team coaching literature review. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6(2), 116–136. doi:10.1080/17521882.2013.798669
- Prieto, M. (2011). *Espacios en disputa: el turismo en Ecuador*. (E. FLACSO, Ed.) *Espacios en disputa: el turismo en Ecuador* (1° ed., p. 232). Quito.
- Rasmussen, Catherine M.; Armstrong, Jessica; Chazdon, S. A. (2011). Bridging Brown County: Captivating Social Capital as a Means to Community Change. *Journal of Leadership Education*, 10(1), p63–82. Recuperado de http://www.leadershipeducators.org/Resources/Documents/jole/2011_winter/Rasmussen_Armstrong_Chazdon_2011.pdf
- Restrepo, R. C. (2008). *Desarrollo Comunitario*. Medellín: Luis Amigo Fundación Universitaria. Recuperado de www.funlam.edu.co
- Reyes, J. E., & Ballesteros, E. R. (2011). Resiliencia Socioecológica: aportaciones y retos desde la Antropología Socioecological Resilience: contributions and challenges de Anthropology, 109–135.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (P. Educación, Ed.) (13° ed., p. 755). México: Prentice Hall.
- Rojon, C. (2010). Cultural Orientations Framework (COF) Assessment Questionnaire in Cross-Cultural Coaching: A Cross-Validation with Wave Focus Styles, 8(2), 1–26.
- Rosinski, P. (2008). COF assessment questionnaire. Recuperado de <http://www.philrosinski.com/cof/?&mylang=4&PHPSESSID=8v7r6mndv4fq39n7kr0eo4h284>
- Rosinski, P. (2011). Global Coaching for Organizational Development Global Coaching for Organizational Development. *The International Journal of Coaching in Organizations*, 8(30), 49–66. Recuperado de [http://www.philrosinski.com/pdf/Global Coaching for Organizational Development 2-11 IJCO Philippe Rosinski.pdf](http://www.philrosinski.com/pdf/Global%20Coaching%20for%20Organizational%20Development%202-11%20IJCO%20Philippe%20Rosinski.pdf)
- Roux, F. (2013). *Turismo comunitario ecuatoriano, conservación ambiental y defensa de los territorios* (1° ed., pp. 1–322). Quito, Ecuador: FEPTCE. Recuperado de http://www.feptce.org/images/publicaciones/Estudio_terr_amb.FEPTCE.Roux_F.2013.pdf
- Ruiz Ballesteros, E., & Solis Carrión, D. (2007). *Turismo Comunitario en Ecuador Desarrollo y sostenibilidad social*. (A. Yala, Ed.) (1° ed., p. 333). Quito, Ecuador.
- Ruiz, E., Hernández, M., Coca, A., & Cantero, P. (2008). Turismo comunitario en Ecuador. *Pasos*, 6, 399–418.
- Salazar, D. V., Cord, E., & Ferr, V. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de. *Universia Business Review*, Tercer tri, 19. Recuperado de http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR31010-04.pdf
- Salmon, O. (2012). El Juego Interno El Modelo de Timothy Gallwey. Omar Salmon. Recuperado de www.

- Subirana, M. (2013). Indagación Apreciativa. Recuperado Julio 22, 2014, de <http://www.miriamsubirana.com/indagacion-apreciativa-2>
- Tayka, R. H. (2014). TAYKA Hoteles - Salar Uyuni Bolivia. Recuperado Abril 05, 2014, de <http://www.taykahoteles.com/es/acerca.php>
- Torre, S. D. la. (2010, Noviembre). Turismo comunitario, ¿otro sueño inalcanzable? *Polemika*, 139. Recuperado de http://www.usfq.edu.ec/publicaciones/polemika/Documents/polemika005/polemika005_006_articulo003.pdf?Mobile=1
- Turismo, M. de. Reglamento para los centros turísticos comunitarios, Pub. L. No. Acuerdo Ministerial 16 (2010). Ecuador. Recuperado de [http://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/lotaip2013diciembre/BASELEGAL/REGLAMENTO DE CENTROS DE TURISMO COMUNITARIO.pdf](http://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/lotaip2013diciembre/BASELEGAL/REGLAMENTO_DE_CENTROS_DE_TURISMO_COMUNITARIO.pdf)
- Turismo, M. do. (2010b). *Dinâmica e Diversidade do Turismo de Base Comunitária*. (M. de Turismo, Ed.) (1° ed., p. 88). Brasília. Recuperado de http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/
- Valderrama, B. (2009). Desarrollo de competencias de mentoring y coaching. *Effective Management Summaries*, 8. Recuperado de www.effective.management.com
- Weber, M. R., Crawford, A., Lee, J. (Jay), & Dennison, D. (2013). An Exploratory Analysis of Soft Skill Competencies Needed for the Hospitality Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(4), 313–332. doi:10.1080/15332845.2013.790245

Notas al pie

¹ El convenio 169 de la OIT es un instrumento jurídico suscrito por 20 países para la defensa de los derechos de los pueblos indígenas y tribales, la lucha contra la discriminación, el reconocimiento de su cultura, el derecho a la consulta previa antes de que los gobiernos tomen medidas que los afecten, la participación y decidir sus prioridades para el desarrollo.

² La ICF es una organización de coaching sin ánimo de lucro. Está formada por 20.000 miembros de más de 90 países y es considerada un referente mundial en temas de coaching.

³ El Dr. Peter Hawkins es PhD en comportamiento organizacional, profesor de liderazgo de la Henley Business School (Inglaterra), ha publicado nueve papers, 23 libros y ha participado en 7 conferencias internacionales como expositor. Es presidente de la consultora Bath consultancy Group especializada en temas de liderazgo y desarrollo organizacional. Entre sus clientes están IBM, HSBC, BBC, B. Ae, DWP, Canon, entre otras.

⁴ El Dr. Marshall Goldsmith ocupa el puesto No. 1 como pensador en temas de liderazgo (Harvard Business Review) y el puesto No. 7 como pensador en el mundo de los negocios.

⁵ El feedforward es un término acuñado por Marshall Goldsmith. Se diferencia del feedback en que éste se centra en el pasado, que no se puede cambiar y a menudo es tomado como una crítica con los consiguientes reparos para aceptarla. Por otra parte el feedforward es dar sugerencias a otra persona para su futuro ayudándole tanto como sea posible. Las sugerencias de mejora a futuro son vistas por el oyente como consejos objetivos y son mejor recibidas y aplicadas.

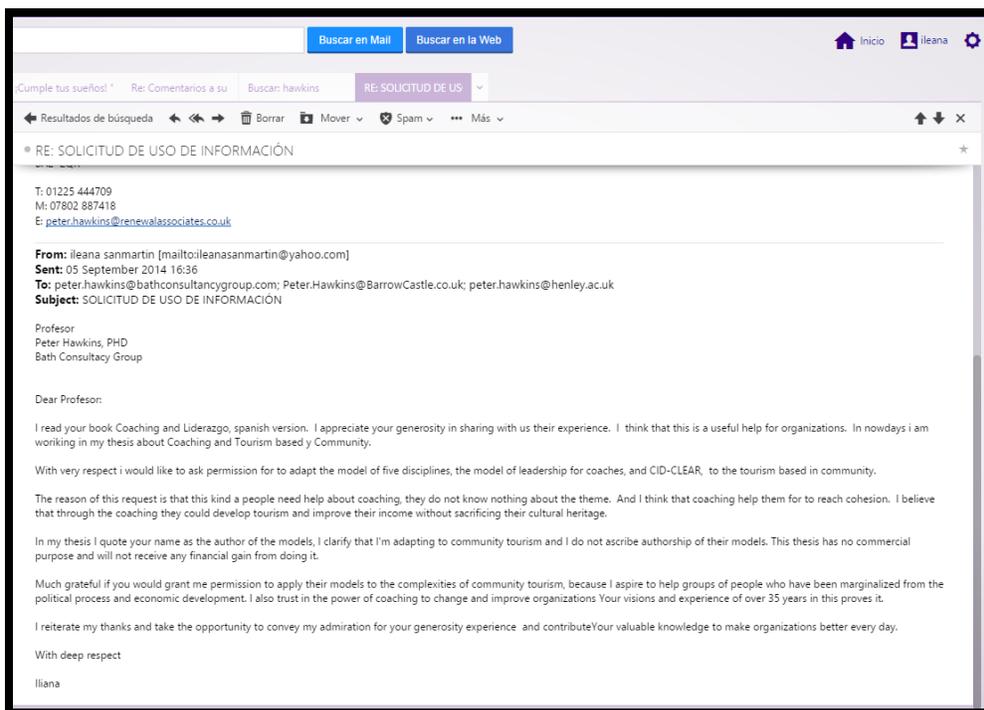
⁶ En las cinco disciplinas de Peter Hawkins, conectar es la cuarta.

⁷ CID es un postulado de Hawkins que significa Contracting, Inquiry and Diagnosis (Acordar, Investigar y Diagnosticar). CLEAR es un modelo de supervisión adaptado al Coaching que representa Contracting, Listening, Exploring, Action, Review (Acordar, Escuchar, Investigar, Actuar y Revisar)

⁸ Ojeda (2009) argumenta que el sociodrama explora “mediante la escenificación de situaciones” los roles de un equipo permitiendo “correcciones en los mismos” y la “creación de nuevos roles” adecuados para el equipo (Ojeda, 2009)

Anexo No. 1

Correo electrónico al Dr. Peter Hawkins solicitando permiso para uso de sus modelos



Correo de aceptación del Dr. Peter Hawkins para adecuación de los modelos

