



Vol 8, Nº 18 (junio / junho 2015)

MODELO DE COACHING PARA EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO EN EL TURISMO COMUNITARIO

Mstr. Mónica Rodas¹,
Mstr. Iliana Sanmartín²,
Mstr. Narcisa Ullauri Donoso³

ABSTRAC

These articles analyze coaching as a tool for the tourism community and, the methodology for this purpose begins with the different literature about coaching for the tourism community and how to development a strategy for success which starts with the guides and continues with strategies for the directors and the leaders.

This paper develops a step by step methodology for coaching the created teams in the tourism community and for the success of the experience.

The study determines that the most important reason to include coaching in the tourism community is to create a higher communitarian participation and understand that is alternative is feasible for improving the quality of life building a culture of coaching in a community contribute to create a higher class or tourism

Key Word: coaching – comunitary tourism – comunity – leaders - sustaintable

Este artículo analiza el coaching como una herramienta para el desarrollo del turismo comunitario. Se inicia con la literatura sobre coaching para el desarrollo del turismo comunitario y la creación de una estrategia de una metodología para el éxito del coaching como fundamento del turismo comunitario, la cual se inicia con los guías comunitarios y continúa con las estrategias para los directores y los líderes.

En este trabajo se desarrolla una metodología paso a paso para entrenar a los equipos creados en la comunidad y para el éxito de la experiencia del turismo comunitario. El estudio determina que la razón más importante para incluir el entrenamiento en el turismo comunitario, es crear una mayor participación comunitaria y entender que el coaching es una alternativa viable, contribuyendo a desarrollar un turismo de altos estándares.

Palabras claves: coaching – turismo comunitario – comunidad – líderes- sustentable

¹ Iliana San Martín Rojas. Ingeniera en Turismo. Coach Internacional. Magister en Planificación Turística. Docente en la Universidad Técnica de Machala.

² Mónica Rodas Tobar. Licenciada en Psicología Organizacional. Magister en Psicología Organizacional. Docente Universidad del Azuay.

³ Narcisa Ullauri Donoso. Licenciada en Comunicación Social. Maestría en Educomunicación. Magister en Estudios de la Cultura. Docente Universidad del Azuay.

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 a flor de piel y directamente conectadas con los sentimientos y percepciones subjetivas y sensibles del turista.

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.

1.1 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.

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, 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, ciudad, nación o grupo de naciones como la Comunidad Andina de Naciones (Causse, 2009), desde el ámbito legal en Ecuador comunidad es “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 comunitario es “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, dualidad, 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 habitantes y “las relaciones y manifestaciones que se generen entre los habitantes” (Maren & González, 2009).

Es importante destacar que 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.

1.2 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 (Durston, 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).

Organismos como 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 contribuyen al desarrollo de las características que forman un capital social fuerte en una comunidad.

1.3 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 ilumina 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, 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, ICF¹ 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 (Diane Coutu and Kauffman, 2009).

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).

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.

1.3.1 La investigación en coaching

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 BarOn EQi 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).

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.

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.

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.

1.4 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 Hawkins², 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.

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.

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.

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 Unit Credit 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*³, 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).

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

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.

1.4.1.1 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”.

1.4.1.2 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.

1.4.1.3 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.

1.4.1.4 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 Zulfí 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”.

1.4.1.5 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.

1.4.1.6 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.

1.4.2 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.

1.4.3 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 un 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 básico⁴. El modelo de las cinco disciplinas adaptado al turismo comunitario es el siguiente:

1.4.3.1 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.

1.4.3.2 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”.

1.4.3.3 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 considerada 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.

1.4.3.4 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”.

1.4.3.5 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.

2. 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”⁵ 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.

2.1.1 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.

2.1.2 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.

2.1.3 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.

2.1.4 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 cómo

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.

2.1.5 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.

2.1.6 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.

2.1.7 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).

2.1.8 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.

2.2 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.

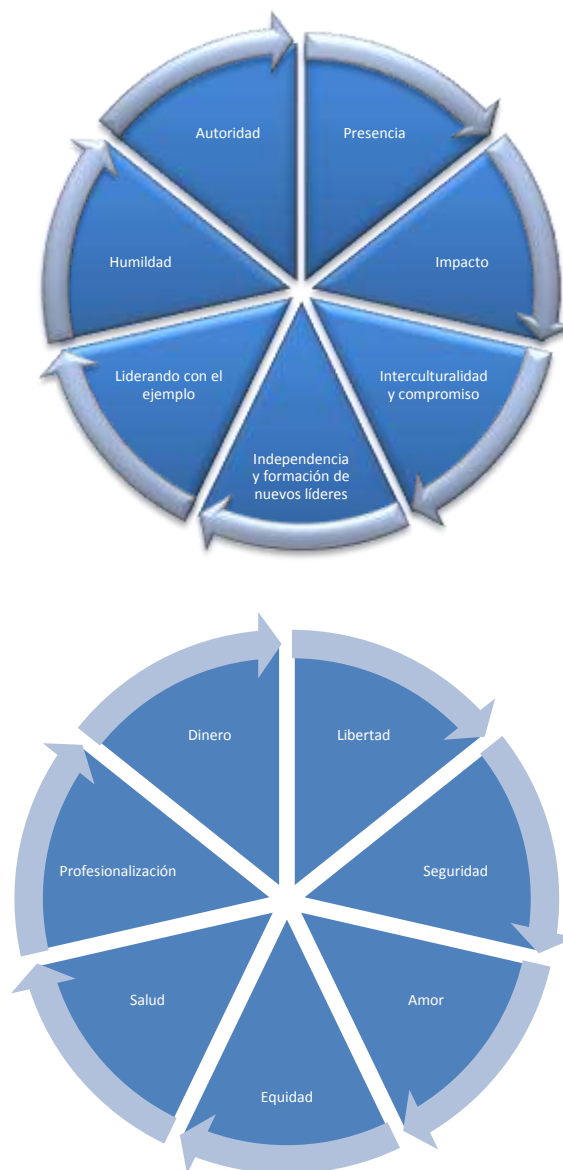


Figura 3. Rueda del liderazgo y de los valores. Fuente: Joseph O'Connor, Peter Hawkins. Elaboración. Iliana Sanmartín Rojas

2.2.1 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.

2.2.2 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.

2.2.3 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.

2.2.4 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).

2.2.5 Sociodramas. Un socio drama⁶ 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..”.

2.2.6 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.

BIBLIOGRAFÍA

- 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>
- Anderson, M. C., Frankovelgia, C., & Hernez-broome, G. (2009). on Coaching Cultures. *LIA, 28(6), 20–22*. Recuperado de <http://jmconsult.com/Newsletters/Building A Coaching Culture.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. *A/S*, 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 Nº 292 (2013). Bolivia: Ministerio de Culturas, Viceministerio de Turismo. Recuperado de <https://docs.google.com/file/d/0B39YZtTKDcSAVUstRUImRWJOSms/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.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_u_n_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 Ceare. 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 7° , 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_Coaching_for_Organizational_Development_2-11_IJCO_Philippe_Rosinski.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 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.

² 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.

³ 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.

⁴ En las cinco disciplinas de Peter Hawkins, conectar es la cuarta.

⁵ 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)

⁶ 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)