



# SUSTAIN-T

2017-1-ES01-KA202-038128

## Turismo sostenible a través del trabajo en red y la colaboración



**Módulo 5:**

**Beneficios para las empresas turísticas del trabajo en red y la colaboración**

## Tabla de contenidos

Unidad 5.1 Redes turísticas locales, europeas e internacionales

Unidad 5.2 ¿Por qué trabajar en red y colaborar en el desarrollo de “iniciativas de turismo sostenible”?

Unidad 5.3 ¿Qué se necesita para ser un *networker* y colaborador exitoso?

## Palabras clave

*Redes de turismo local; redes de turismo internacional; beneficios del trabajo en redes (networking); beneficios de agruparse (clustering); factores para el éxito del trabajo en redes.*

<p><b>Objetivos de aprendizaje</b></p>	<p><i>Como resultado del estudio de los materiales de este módulo, se pretende que los participantes logren los siguientes resultados de aprendizaje:</i></p> <p><b>Conocimiento:</b> <i>aprender como las micro y pequeñas empresas turísticas, pueden mejorar su desempeño y éxito impulsando iniciativas de networking y colaboración, especialmente bajo el enfoque de la sostenibilidad.</i></p> <p><b>Habilidades:</b> <i>mejora de la capacidad de las micro y pequeñas empresas turísticas para la identificación e implementación de las principales redes de trabajo y colaboración.</i></p> <p><b>Competencias:</b> <i>fomentar el trabajo en red y las iniciativas de colaboración a nivel de las micro y pequeñas empresas turísticas con el fin de promover un turismo más sostenible.</i></p>
<p><b>Metodología</b></p>	<p><i>Aprendizaje autónomo mediante la lectura y el estudio de los materiales del curso y las fuentes y enlaces complementarios proporcionados.</i></p> <p><i>Trabajo colaborativo en grupo mediante los recursos de la plataforma.</i></p>
<p><b>Tiempo de dedicación</b></p>	<p><i>Tiempo necesario para:</i></p> <p><i>Contenidos de aprendizaje (autoestudio): 1,5 horas</i></p> <p><i>Preguntas de autoevaluación: 5 minutos</i></p> <p><i>Se requiere tiempo adicional (dependiendo del alumno) para completar las actividades de aprendizaje y revisar las fuentes y enlaces complementarios.</i></p>

## Introducción

Este quinto módulo del curso SUSTAIN-T está dividido en tres unidades principales, cada una aborda un tema específico relacionado con los beneficios del trabajo en red (*networking*) y la colaboración para las empresas turísticas.

Las micro y pequeñas empresas turísticas, después de haber abordado este módulo, serán capaces de identificar diversas formas de trabajo en red (*networking*), sabrán más sobre las redes locales, europeas e internacionales, y tendrán una imagen clara sobre todos los beneficios que diferentes redes y agrupaciones temáticas (*clusters*) pueden ofrecerles.

Las micro y pequeñas empresas turísticas aprenderán además por qué el *networking* y la colaboración son tan importantes en el emprendimiento de iniciativas de sostenibilidad y se familiarizarán también con el cómo convertirse en trabajadores en red (*networkers*) y colaboradores exitosos mientras llevan a cabo iniciativas conjuntas de sostenibilidad.

## Contenido

### 5.1 Redes turísticas locales, europeas e internacionales. ¿Qué hay que saber sobre estas redes de trabajo?

*Networking* puede definirse como aquellas actividades en las que los propietarios de las **micro y pequeñas empresas** construyen y gestionan relaciones personales con individuos y organizaciones en su entorno. Las redes de trabajo (*networks*) son patrones de relaciones entre diferentes organizaciones, empresas e incluso con sus competidores. En general, diversas interacciones suceden a diario, tales como cooperación con los clientes, proveedores y competidores.

Como una de las mayores industrias del mundo, la industria del turismo vincula diversos actores, entre ellos empresas turísticas, turistas, oficinas de turismo, proveedores de infraestructura y otros tipos de organizaciones de apoyo que están directa o indirectamente involucradas con el turismo. El producto turístico final es resultado de una amplia gama de servicios y productos proporcionados por diversos actores, complementarios y en competencia, que operan en la industria. La industria turística es un medio complejo en el que el *networking* (trabajo en red) entre diversos colaboradores parece esencial para proveer productos turísticos integrados y proporcionar el mejor servicio al usuario final. La necesidad de conformar redes de relaciones colaborativas parece ser aún más fuerte en el turismo, en comparación con otras industrias, ya que las empresas turísticas son mayoritariamente organizaciones de tamaño pequeño y micro, fragmentadas en una misma región geográfica.

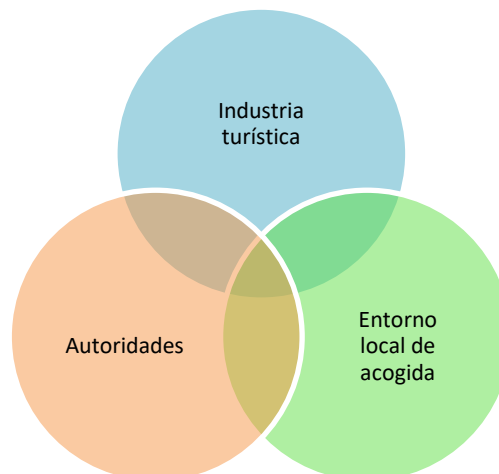
Existen varias formas de conexión en red que pueden contribuir a la optimización de la ventaja competitiva. Las redes implican el compromiso de sus miembros con un conjunto de objetivos comunes y, muy posiblemente, con el intercambio de visiones del mundo. Pueden ser temporales o permanentes dependiendo de los objetivos de la asociación. Las conformaciones de redes pueden variar desde los consorcios de agrupaciones (*clusters*) existentes hasta los sistemas de negocios sin conexión directa, las redes en línea (*online*) o los emergentes movimientos económicos de base comunitarios.

Desde un punto de vista geográfico se pueden definir: redes de turismo local, redes de turismo europeo y redes de turismo internacional.

### Redes de turismo local

Dado que la globalización ha significado una mayor presión sobre las **micro y pequeñas empresas turísticas** para ser competitivas, la focalización tiene que ser a nivel local para lograr la competitividad a través de pequeños pasos innovadores, cooperación y colaboración. Durante la última década, se han hecho varios intentos de utilizar teorías de redes, agrupaciones y aglomeraciones para explicar el papel del turismo como impulsor del crecimiento local y estimulador del desarrollo regional.

Los principales agentes para el desarrollo del turismo sostenible son la industria, las autoridades locales y el entorno local de acogida. En la industria del turismo, los socios potenciales pueden ser las atracciones, los alojamientos, los restaurantes, los operadores turísticos, las tiendas y las asociaciones relacionadas con el turismo. Los entornos locales de acogida pueden ser actores como residentes, grupos comunitarios, organizaciones locales, asociaciones y defensores del medio ambiente. El conjunto de autoridades incluye todas las agencias gubernamentales.



Un ejemplo de redes locales son los destinos turísticos. Estos podrían ser vistos como redes de organizaciones privadas y públicas interconectadas, que pueden ser consideradas agentes en los destinos. Debido a que el turista percibe el destino como una entidad integrada, gestionar un destino turístico es una tarea muy compleja.

Otro ejemplo es la alianza de agrupaciones. Una agrupación es una cooperación concentrada geográficamente entre empresas que incluye todas las compañías e instituciones capaces de incrementar el valor añadido creado una cadena de valores. Considerando su configuración actual, la agrupación turística es una cooperación voluntaria de empresas y organizaciones pertenecientes a una determinada línea vertical de producción, creada para alcanzar metas comunes.

### Redes de turismo europeas

La red **Enterprise Europe Network** es una iniciativa clave de la Comisión Europea que ayuda a las pequeñas empresas a aprovechar al máximo las oportunidades de negocio en la Unión Europea. El Grupo Sectorial de Turismo y Patrimonio Cultural es un grupo sectorial que organiza eventos de intermediación para ayudar a las empresas a alcanzar acuerdos de transferencia tecnológica o de cooperación con otras empresas de su sector.

La red **EDEN** se compone de ganadores y finalistas de los premios **EDEN** Destinos Europeos de Excelencia. Esta red es una plataforma para el intercambio de buenas prácticas de turismo sostenible a nivel europeo, y para promover el contacto entre los destinos galardonados. El objetivo de la red es alentar a otros destinos a adoptar modelos de desarrollo turístico sostenible. Actualmente la red EDEN es la red más grande del mundo en el sector del turismo sostenible. Cuenta con más de 350 destinos EDEN de 27 países europeos como miembros.

La **European Cultural Tourism Network (ECTN)** es una red para el desarrollo y la promoción del turismo cultural. Sus miembros son destinos, autoridades, ONGs e institutos de investigación. El objetivo de la ECTN es lograr un alto nivel de colaboración entre los miembros, en el ámbito del turismo cultural, y establecer una estrecha colaboración con las instituciones de la Unión Europea y otras organizaciones internacionales, redes e instituciones públicas mundiales.

### Redes de turismo internacionales

La **Organización Mundial de Turismo (OMT)**, es la organización internacional líder en el sector del turismo. Esta organización genera un conocimiento de mercado, promueve políticas e instrumentos turísticos competitivos y sostenibles, fomenta la educación y la formación en turismo y trabaja para hacer del turismo una herramienta eficaz para el desarrollo a través de proyectos de asistencia técnica, en más de 100 países de todo el mundo. Entre los miembros de la OMT figuran 158 países, 6 miembros asociados y más de 500 miembros afiliados que representan al sector privado, instituciones educativas, asociaciones turísticas y autoridades locales de turismo.

El **Comité de Turismo de la OECD** analiza y gestiona políticas y cambios estructurales que afectan el desarrollo del turismo nacional e internacional. El Comité proporciona, a los responsables de la formulación de políticas, un análisis concreto de los retos clave y las respuestas políticas que configuran el turismo en los años venideros. El Comité promueve activamente un enfoque integrado y para todo el gobierno que vincula el turismo a políticas como la económica, la de inversiones, la de transporte, la comercial, la de crecimiento inclusivo, la de empleo, la de innovación, la de crecimiento ecológico, la de desarrollo local de **micro y pequeñas empresas** y espíritu emprendedor.

#### Actividad de aprendizaje 5.1:



*¿Conoce usted otras redes de turismo a nivel local, europeo o internacional, además de las arriba mencionadas?*

*¿Participa su empresa, o quiere participar, en alguna de estas redes? ¿Por qué? Por favor justifique su respuesta*

## 5.2. ¿Por qué trabajar en red y colaborar en la realización de “iniciativas de turismo sostenible”?

Las **micro y pequeñas empresas turísticas** cuentan con recursos internos limitados, lo que obliga a los emprendedores a acceder a los recursos externos que se hallan presentes en sus redes sociales. Se ha comprobado que las redes constituyen una importante fuente de apoyo para emprendedores al ofrecerles una amplia gama de oportunidades. Para sobrevivir en el mercado, las **micro y pequeñas empresas** se ven obligadas a establecer redes, ya que sólo la colaboración permite el intercambio de recursos y el acceso de las **micro y pequeñas empresas** a las oportunidades. Como tales, las redes pueden representar un elemento esencial de las estrategias de supervivencia de las **micro y pequeñas empresas**.

Un grupo de **micro y pequeñas empresas turísticas** puede competir globalmente cooperando localmente; las redes y las agrupaciones turísticas han experimentado un crecimiento aportando beneficios como la flexibilidad, el intercambio de información comercial valiosa, la innovación, la oportunidad de entrar en otras redes y agrupaciones a nivel nacional y más allá de las fronteras, el desarrollo de recursos y la transferencia de conocimientos entre las partes interesadas.

Ventajas generales del trabajo en red:

- ✓ El trabajo en red es ideal para compartir ideas y conocimientos.
- ✓ Se pueden identificar las mejores prácticas empresariales o los puntos de referencia del sector. Aprender de lo que hacen los demás es una estrategia valiosa para todas las empresas.
- ✓ Es natural que el trabajo en red genere oportunidades. Usar los contactos que se hacen al reunirse con gente puede abrir puertas a oportunidades de negocio.
- ✓ La visibilidad y el hacerse notar son grandes beneficios del *networking*. Asistir a eventos de *networking* eleva el perfil personal y puede ayudar a mantenerse al frente y en el centro de las mentes de las personas adecuadas.
- ✓ Se pueden frecuentemente encontrar soluciones a los problemas o necesidades de un negocio, mediante el *networking*.
- ✓ Posibilidad de mantenerse al día con las tendencias del sector y las condiciones del mercado de destino, lo cual es importante en un clima de negocios en constante cambio.

La investigación sobre redes organizacionales ha revelado una relación positiva entre la cooperación mutua dentro de las redes organizacionales y el rendimiento empresarial. Las redes, apropiadamente elegidas y bien gestionadas, representan una necesidad estratégica para la empresa. Gracias al intercambio de recursos a través de relaciones inter-organizacionales, las **micro y pequeñas empresas** pueden tener éxito a pesar de su tamaño, lo que no solo les permite beneficiarse de las ventajas derivadas de su flexibilidad, sino que también les anima a beneficiarse de las ventajas derivadas de una amplia gama de recursos.

### Beneficios del trabajo en red en destinos turísticos

Los numerosos beneficios atribuidos a las redes turísticas están principalmente relacionados con la integración de destinos turísticos y la mejora del rendimiento y la calidad de los destinos turísticos. Al fomentar la innovación, el intercambio de conocimiento y la competitividad de los actores involucrados, la colaboración en red puede ayudar a las **micro y pequeñas empresas turísticas** a ser más resilientes y a funcionar mejor en un mundo en constante cambio, turbulento y competitivo.

Hay también evidencia de que la frecuencia de los contactos entre las empresas turísticas interrelacionadas, a ambos niveles formal e informal, influye considerablemente en el éxito del destino. De hecho, interacciones más frecuentes podrían conducir a una transferencia más eficiente de información, conocimientos y habilidades. Así, incrementando el capital social de las **micro y pequeñas empresas turísticas**, las redes pueden mejorar la posición competitiva de las empresas turísticas y acrecentar la experiencia turística en general.

Beneficios especiales de las redes de destinos turísticos:

- ✓ Posibilidad de desarrollar una marca comunitaria y atraer a los viajeros al destino.
- ✓ Posibilidad de asociarse con proveedores locales para crear paquetes atractivos para los viajeros que buscan una gran oferta.
- ✓ Posibilidad también de desarrollar campañas de promoción cruzada que animen a los clientes a reservar con un operador turístico complementario en el destino.

Cuándo usted trabaja en red con aquellos del sector en su área geográfica, puede formar una especie de alianza. Si bien es posible que compitáis por los mismos clientes, todos vosotros formáis parte de un destino más grande que espera atraer a viajeros de todo el mundo.

### Beneficios de participar en agrupaciones (*clusters*)

Los miembros de las agrupaciones tienen frecuentemente proyectos comunes en los ámbitos de la información, la comunicación, la formación, la organización de eventos, el *marketing* y las relaciones públicas. Las agrupaciones utilizan las ventajas de la ubicación. Esto permite:

- ✓ El flujo de información más rápido y preciso
- ✓ La difusión de experiencias tecnológicas y organizativas
- ✓ El constante intercambio de conocimiento
- ✓ El apoyo de las sociedades locales (instituciones educativas, desarrollo de infraestructura, etc.),
- ✓ Adaptación más rápida al mercado.



#### Actividad de aprendizaje 5.2:

*¿Cuáles son / o pueden ser los principales beneficios para su empresa de ser miembro de una red turística? ¿Y cuáles son / o podrían ser las principales dificultades?*



### 5.3 ¿Qué se necesita para ser un *networker* y colaborador exitoso?

Las relaciones no sólo necesitan construirse, sino también necesitan mantenerse para ser efectivas. Un encuentro inicial y el punto de partida de una relación está lejos de ser su final (Kay, 2010; Hopkins, 2003). La gestión de grupos y redes es extremadamente importante ya que mejora el rendimiento de la red. Compartir creencias y valores entre los colaboradores y el equipo directivo es necesario para el éxito, mantener la solidaridad dentro del grupo es una base importante y un resultado para una estrategia de red exitosa y la coherencia entre los miembros de la red de micro y pequeñas empresas turísticas (Oerlemans & Assouline, 2004; Martínez & Aldrich, 2011).

*Networking* es una técnica de gestión colaborativa. La mejor manera de transición de una mentalidad individual a una colaborativa es equipar a cada miembro del equipo para una participación activa en la dinámica de grupo. La colaboración es un proceso interpersonal que requiere la presencia de una serie de elementos en las relaciones entre los profesionales de un equipo (San Martín-Rodríguez, Beaulieu, D'Amou & Ferrada-Videla, 2005; Agranoff, 2006). Algunos de estos elementos fundamentales son:

- Disposición a colaborar – definiciones y acuerdos claros en los roles de los socios en el proceso colaborativo. La identificación de obstáculos y el tratamiento de los problemas de forma cooperativa deben hacerse a medida que se producen. Para ello, el trabajo en equipo es esencial. Los objetivos grupales están por encima de la satisfacción y/o el reconocimiento personal. Es crucial enfocar los resultados deseados del proyecto; la colaboración no se trata de objetivos individuales.
- Confiar el uno en el otro – debe haber un acuerdo general sobre los métodos y objetivos para completar los proyectos o tareas. No se ha de seguir adelante hasta que todos los miembros de la red de **micro y pequeñas empresas turísticas** estén de acuerdo.
- Respeto mutuo – reconocimiento y respeto a la contribución de todos los colaboradores. Es importante dar crédito cuando se debe. El respeto mutuo es también la voluntad de disculparse y la capacidad de perdonar a los demás por los errores.
- Comunicación activa – comunicación abierta dentro de los equipos para compartir la información necesaria.

Algunas de las prioridades estratégicas para una gestión exitosa de redes innovadoras son (Oerlemans & Assouline, 2004):

- ✓ Un acuerdo suficientemente compartido sobre la visión, las metas y los métodos: una alineación de los objetivos y los valores fundamentales entre los miembros de la red facilita la posibilidad de renegociaciones y la oportunidad de reflexionar, haciendo que la red sea menos vulnerable en caso de expansión e inscripción de nuevos miembros en las redes de **micro y pequeñas empresas turísticas**;
- ✓ Preservar la coherencia de la red de **micro y pequeñas empresas turísticas**: el fortalecimiento del sentido de pertenencia al grupo puede lograrse a través de actividades como eventos sociales. La coherencia interna de la red refuerza la capacidad del grupo para comunicarse, gestionar la red democráticamente y compartir responsabilidades;



- ✓ Coordinación y evaluación: *networking* es también un proceso dinámico. Un liderazgo capacitado, organizado democráticamente, puede buscar y reunir herramientas y procedimientos de autoevaluación con objetivos, normas y métodos. La gestión interna de la red de **micro y pequeñas empresas turísticas** es crucial para el éxito del trabajo en red, lo que requiere un liderazgo fuerte para guiar y mantener este proceso;
- ✓ Encontrar el equilibrio en el liderazgo y la responsabilidad compartida: el compromiso y el liderazgo compartidos son necesarios para gestionar con éxito una red innovadora;
- ✓ Necesidad de acción colectiva: formalización de la red, mediante el establecimiento de una fundación, cooperativa, sindicato y corporación.

Frecuentemente, los miembros de la red están muy ocupados administrando sus propias compañías. Por tanto, el papel de asesores o consultores debe ser considerado, ya que ellos pueden emplear su tiempo y esfuerzo para contribuir a la red y por ello, contribuir a negocios sostenibles (Oerlemans & Assouline, 2004). En la misma línea de pensamiento, Hopkins (2003), sugirió encontrar conectores, es decir, personas que puedan ponernos en contacto con los individuos correctos, como un componente clave para asegurar la práctica del trabajo en red exitoso.

Forret and Dougherty (2001) identificaron cinco tipos de comportamientos de trabajo en red para ayudar a los individuos a incrementar y mantener el tamaño de sus redes, tales como aumentar la visibilidad interna, lo que puede ser logrado por ejemplo, uniéndose a grupos de trabajo organizacionales de diferentes compañías; involucrándose en actividades profesionales, tales como sesiones de aprendizaje colectivo, entre ello, talleres especializados, sesiones de desarrollo de liderazgo comunitario y foros sobre “lo que funciona” (Oerlemans & Assouline, 2004; Agranoff, 2006); participar en reuniones sociales conjuntas, como cenas o fiestas con todas las personas que componen la red; involucrarse en eventos comunitarios; y, por último, mantener contacto con otras personas, lo que puede hacer, por ejemplo, a través del correo electrónicos (una forma sencilla y eficaz de mantenerse en contacto).

A un nivel más individual, hay algunas características que se mencionan frecuentemente, en la literatura al respecto, como ha mostrado un buen *networker*. Cada una de las características que se mencionan más abajo está ligada a la noción de construir relaciones de beneficio mutuo, dentro de las redes de negocios turísticos (Misner & Hillard, 2017; Kay, 2010; Kramer, 2011):

- ✓ La práctica de la escucha activa es una de las claves para el éxito del *networking*. La única manera de conocer las necesidades y preocupaciones de las personas y de encontrar oportunidades para ayudarlas, es escuchándolas.
- ✓ Seguimiento constante: Se aconseja hacer un seguimiento de los contactos de su red, de forma puntual y persistente, creando una conexión que justifique que se preste ayuda cuando sea necesario. Por ejemplo, envíe un simple correo electrónico de seguimiento, que contenga notas o información que usted recuerde, incluyendo su apreciación por lo que han dicho y tal vez haga una pregunta de seguimiento.
- ✓ Sea colaborativo y ayude a los demás: La voluntad de colaborar y ayudar a otros es esencial, ya que crea confianza y ayuda a establecer una relación sólida. Un *networker* exitoso debe asegurarse de que cuando se da tiempo y ayuda, el gesto debe ser

reconocido y correspondido, si es posible. Ser generoso con las personas que conoces ayuda a encontrar la motivación para crear oportunidades personales a través de una actitud mental positiva. Incluso si no es posible ayudar directamente a alguien que nos ha ayudado anteriormente, puede haber una manera indirecta de hacerlo, por ejemplo, alguien que usted conoce puede ser útil para ellos y usted podría presentarlos.

- ✓ Sea sincero y auténtico: Aquellos que han desarrollado habilidades exitosas de *networking* expresan su sinceridad sin excepciones. Conocer a las personas y establecer nuevos contactos es una parte esencial de un *networking* efectivo. Cuando se está en contacto con otros, la actitud correcta importa realmente, ya que es lo primero que los demás notan. Una actitud positiva atraerá a la gente y querrán pasar tiempo con usted.
- ✓ Sea curioso sobre otras personas. Le encontrarán mucho más interesante si demuestras interés en ellos. Tenga en cuenta que a la mayoría de las personas les gusta hablar de sí mismas. Haga preguntas pertinentes que hagan que la otra persona se dé cuenta de sus esfuerzos e intenciones de conocerlas.
- ✓ Sea flexible. Usar el mismo enfoque en el trabajo en red no producirá los mismos resultados, ya que cada persona es única. Por tanto, es necesario adaptar nuestro discurso a la persona que está frente a nosotros. Esta flexibilidad puede lograrse mediante la confianza y la capacidad de probar nuevos enfoques.

Encontrar y comprender la manera apropiada de fomentar un proceso de construcción de relaciones comerciales es una habilidad significativa. Hay bastantes métodos para elegir y esta elección debería ir cambiando con el tiempo, dependiendo del contexto al que pertenezca el individuo. Una vez que te acostumbras a la red y empiezas a progresar en la construcción de relaciones, la motivación para continuar es mayor (Misner & Hillard, 2017; Kay, 2010; Kramer, 2011; de Janasz & Forret, 2008).



### **Actividad de aprendizaje 5.3:**

*¿Se considera usted un buen networker (trabajador en red)? Si la respuesta es sí, dé dos ejemplos que respalden su opinión (piense tanto en los factores de éxito como en los obstáculos). Si la respuesta es no, indique los principales desafíos que haya enfrentado.*

*¿Se considera usted un buen colaborador? Si la respuesta es sí, de dos ejemplos que respalden su opinión (piense tanto en los factores de éxito como en los obstáculos). Si la respuesta es no, indique los principales desafíos que haya enfrentado.*

*¿Cuáles son las diferencias más significativas entre ser un networker exitoso y ser un colaborador exitoso?*

## Resumen de los puntos clave

- Las redes son plataformas de relaciones entre diferentes organizaciones, empresas que en el mercado pueden actuar como competidoras.
- El trabajo en red son actividades en las cuales los propietarios de las micro y pequeñas empresas construyen y gestionan relaciones personales con individuos y organizaciones en su entorno.
- Existen redes turísticas a diferentes niveles geográficos
- Las redes locales de turismo son, por ejemplo, destinos turísticos o alianzas sectoriales.
- Las redes internacionales de turismo incluyen, por ejemplo, la Organización Mundial del Turismo, en inglés *World Tourism Organization* (UNWTO), el Comité de Turismo de la OECD; mientras que las redes europeas incluyen, por ejemplo, la Red *Enterprise Europe*, la Red EDEN y la Red Europea de Turismo Cultural.
- Las relaciones no sólo necesitan ser construidas, sino que también necesitan ser mantenidas para ser efectivas.
- La oportunidad de trabajar en red es extremadamente valiosa. Conocer a las personas y establecer nuevos contactos es una parte esencial para un trabajo eficaz, así como mantener una actitud correcta.
- El trabajo en red es una técnica de gestión colaborativa.
- Los beneficios más importantes de la creación de redes son: el intercambio de conocimientos; la identificación de las mejores prácticas y los puntos de referencia en la industria; mayores oportunidades; ser más visibles y mantenerse al día con las tendencias.
- La colaboración es un proceso interpersonal que requiere la presencia de una serie de elementos en las relaciones entre los profesionales de un equipo. Estos incluyen: voluntad de colaborar, confianza en los demás, respeto mutuo y comunicación activa.
- Algunas de las prioridades estratégicas para la gestión exitosa de redes innovadoras son: un acuerdo suficientemente compartido sobre la visión, los objetivos y los métodos, preservar la coherencia de la red de micro y pequeñas empresas; gestión y evaluación de metas, reglas, métodos y resultados; encontrar el equilibrio entre el liderazgo y la responsabilidad compartida; necesidad de acción colectiva. Se debe considerar el papel de los facilitadores o asesores.
- Los cinco tipos de comportamientos de trabajo en red para ayudar a las personas a aumentar y mantener el tamaño de sus redes son: aumentar la visibilidad interna (lo que puede lograrse, por ejemplo, uniéndose a las tareas de la organización) fuerzas de las diferentes micro y pequeñas empresas; involucrarse en actividades profesionales; participar en reuniones sociales conjuntas; participar en eventos comunitarios y mantener el contacto con los demás.
- Algunas de las características de un buen trabajador en red son: practicar la escucha activa; siempre hacer un seguimiento; colaborar y ayudar a los demás; ser sincero y auténtico; tener curiosidad por los demás y ser flexible.

## Actividad de aprendizaje integral para el Módulo 5: Informe de situación



*Sistematice las reflexiones que ha realizado mientras revisaba los materiales del módulo. Describa los aspectos que deben ser considerados para que el trabajo en red y la colaboración puedan beneficiar a su empresa.*

Estructura indicativa:

1. *Concienciación general de los beneficios del trabajo en red y la colaboración para su empresa turística;*
2. *Fortalezas de la integración en redes turísticas locales/europeas/internacionales para salvaguardar el patrimonio;*
3. *Fortalezas de la integración en redes turísticas locales/europeas/internacionales para alcanzar un turismo sostenible y un desarrollo económico;*
4. *Debilidades que presenta su empresa para desarrollar una gestión colaborativa en redes turísticas;*
5. *Consideración particular sobre cualquier falta de habilidades existente en su empresa para ser exitosos networkers y mantener relaciones efectivas dentro de la gestión colaborativa.*

**Glosario**

<i>Agrupación</i>	Red de negocios, proveedores y asociados, conectados en un campo específico, que están localizados en la misma área geográfica.
<i>Aprendizaje colectivo</i>	Generalmente se concibe como un proceso dinámico y acumulativo que tiene como resultado la producción de conocimiento. Dicho conocimiento se institucionaliza en forma de estructuras, reglas, rutinas, normas, disertaciones y estrategias que guían futuras acciones. El aprendizaje surge gracias a mecanismos interactivos en los que el conocimiento individual se comparte, se disemina, se difunde, y se desarrolla a través de sinergias relacionales y de pertenencia.
<i>Destino turístico</i>	Región geográfica particular que tiene paisaje y características culturales, y está en posición de ofrecer un producto turístico, lo que significa una amplia gama de servicios de transporte, alojamiento, alimentación y al menos una actividad o experiencia destacada.
<i>Escucha activa</i>	Técnica de comunicación que requiere que el oyente se concentre completamente, entienda, responda y recuerde lo que se está diciendo. Hay nueve habilidades básicas de escucha activa: (1) respuesta empática, (2) auto-revelación, (3) retroalimentación positiva, (4) respuestas resumidas, (5) muestra de sentimientos, (6) parafraseado, (7) comportamiento no verbal, (8) contacto visual, y (9) incentivación.
<i>Parte interesada</i>	Persona, grupo u organización que tiene interés o le concierne una micro y pequeña empresa. Las partes interesadas pueden afectar o ser afectadas por las acciones y objetivos de la micro y pequeña empresa. Por ejemplo: empleados, gobierno, proveedores, sindicatos y la comunidad de la cual la empresa obtiene sus recursos.
<i>Trabajo en red</i>	Actividades en las que los propietarios de micro y pequeñas empresas construyen y gestionan relaciones con personas y organizaciones de su entorno.

<i>Redes</i>	Patrones de relaciones entre diferentes organizaciones, empresas e incluso entre competidores.
<i>Ventaja competitiva</i>	Superioridad ganada por una empresa cuando puede proveer el mismo valor que sus competidores a un menor precio, o puede cobrar precios más altos proporcionando mayor valor a través de la diferenciación.

<b>Enlaces de interés</b>	<a href="https://destinet.eu/">https://destinet.eu/</a> <i>Tourism 2030 es un portal independiente que reúne a la comunidad mundial de personas y organizaciones que trabajan para hacer el turismo más sostenible. Esta plataforma proporciona información y buenas prácticas sobre el turismo sostenible. Contiene un mapa mundial de las agentes del turismo sostenible en el que se pueden encontrar socios potenciales.</i>
	<a href="https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism_en">https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism_en</a> <i>La página de la Comisión Europea contiene enlaces útiles sobre regulaciones, organizaciones, programas y eventos relacionados con el turismo.</i>
	<a href="http://www.tourismandmore.com/tidbits/tourism-business-networking/">http://www.tourismandmore.com/tidbits/tourism-business-networking/</a> <i>El artículo resume algunos de los puntos clave para ser un networker exitoso en el sector turístico.</i>
	<a href="https://www.rezdy.com/blog/destination-marketing-networking-tourism-industry-important/">https://www.rezdy.com/blog/destination-marketing-networking-tourism-industry-important/</a> <i>Un artículo que resume la importancia del trabajo en red en la industria del turismo, especialmente con las herramientas de marketing de los destinos.</i>
	<a href="https://www.strath.ac.uk/professionalservices/careers/skills/peopleskills/teamworkcollaborationskills/">https://www.strath.ac.uk/professionalservices/careers/skills/peopleskills/teamworkcollaborationskills/</a> <i>Una lista de habilidades para el trabajo en equipo y la colaboración, incluye indicadores de comportamiento para construir y mantener relaciones, así como un ejercicio constructivo para entender si se tienen las habilidades mencionadas, creado por la Universidad Strathclyde Glasgow.</i>
	<a href="http://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/06/22/improve-team-collaboration-with-these-key-skills/#73e0e3c8329d">http://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/06/22/improve-team-collaboration-with-these-key-skills/#73e0e3c8329d</a> <i>Este sitio web define la colaboración, explica algunas de las habilidades necesarias para mejorar el rendimiento del equipo, así como las facetas de la falta de comunicación. Su objetivo es mejorar la colaboración en equipo utilizando algunas habilidades clave.</i>
<a href="https://www.bidsketch.com/blog/marketing/networking-skills/">https://www.bidsketch.com/blog/marketing/networking-skills/</a> <i>El artículo tiene como objeto presentar un enfoque diferente y más completo de la red, utilizando una lista de 8 habilidades de trabajo en red que, según los autores, todo profesional debería tener.</i>	
<a href="https://www.theiet.org/membership/career/career-options/progression/essential-work-skills/networking.cfm">https://www.theiet.org/membership/career/career-options/progression/essential-work-skills/networking.cfm</a> <i>El Instituto de Ingeniería y Tecnología, ofrece asesoramiento experto en redes y cómo puede ayudar significativamente al desarrollo de su carrera, incluye la</i>	

	<i>explicación de por qué es importante el trabajo en red, cómo construir una red y algunos consejos para hacer networking.</i>
	<a href="https://www.eventbrite.com/blog/networking-activities-corporate-icebreakers-ds00/">https://www.eventbrite.com/blog/networking-activities-corporate-icebreakers-ds00/</a> Este sitio web explica cómo organizar actividades para “romper el hielo” en un grupo y trabajar en red, para adultos en eventos corporativos.
	<a href="http://baab.biz/how-to-follow-up-after-networking-events/">http://baab.biz/how-to-follow-up-after-networking-events/</a> Este sitio web ofrece una estrategia sencilla sobre cómo hacer un seguimiento tras los eventos de creación de redes, por ejemplo la información que debe incluirse en un correo electrónico de seguimiento.

## Bibliografía

1.	Abrams, L.C., Cross, R., Lesser, E., & Levin, D.Z. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. <i>Academy of Management Executive</i> , 17(4).
2.	Agranoff, R. (2006). Inside collaborative networks: Ten lessons for public managers. <i>Public administration review</i> , 66, 56-65.
3.	Braun, P. (2002). <i>Networking tourism SMEs: E-commerce and e-marketing issues in regional Australia. Information Technology &amp; Tourism</i> , 5, 13–23.
4.	Dávid, L., Szűcs, Cs. (2009). <i>Building of networking, clusters and regions for tourism in the Carpathian Basin via Information and Communication Technologies. Hungarian Information Society</i> , 23-1/2, 63-74.
5.	de Janasz, S. C., & Forret, M. L. (2008). Learning the art of networking: A critical skill for enhancing social capital and career success. <i>Journal of Management Education</i> , 32(5), 629-650.
6.	Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2001). Correlates of networking behaviour for managerial and professional employees. <i>Group &amp; Organization Management</i> , 26(3), 283-311.
7.	Hopkins, D. (2003). Understanding networks for innovation in policy and practice. <i>Schooling for Tomorrow Networks of Innovation Towards New Models for Managing Schools and Systems</i> , 476, 152.
8.	Iyengar, R. V. (2017). People Matter: Networking and Career Development. <i>IUP Journal of Soft Skills</i> , 11(1), 7.
9.	Kay, F. (2010). <i>Successful networking: How to build new networks for career and company progression</i> . Kogan Page Publishers
10.	Kramer, E. P. (2011). <i>101 Successful networking strategies</i> . Cengage Learning.
11.	Martinez, M. A., & Aldrich, H. E. (2011). Networking strategies for entrepreneurs: balancing cohesion and diversity. <i>International Journal of Entrepreneurial Behavior &amp; Research</i> , 17(1), 7-38.
12.	Misner, I., & Hilliard, B. (2017). <i>Networking like a pro: turning contacts into connections</i> . Entrepreneur Press.

13.	Novelli, M., Schmitz, B., & Spencer T. (2006). <i>Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience</i> . <i>Tourism Management</i> , 27, 1141–1152.
14.	Oerlemans, N., & Assouline, G. (2004). Enhancing farmers' networking strategies for sustainable development. <i>Journal of Cleaner Production</i> , 12(5), 469-478.
15.	San Martín-Rodríguez, L., Beaulieu, M. D., D'Amour, D., & Ferrada-Videla, M. (2005). The determinants of successful collaboration: a review of theoretical and empirical studies. <i>Journal of interprofessional care</i> , 19(sup1), 132-147.
16.	Van der Zee, E., & Banneset, D. (2015). Tourism networks unravelled; a review of the literature on networks in tourism management studies. <i>Tourism Management Perspectives</i> , 15, 46-56.





# SUSTAIN-T

2017-1-ES01-KA202-038128

[WWW.SUSTAIN-T.EU](http://WWW.SUSTAIN-T.EU)