



ISSN: 1390-5775
ISSN-e: 2661-6696

Cultura organizacional e innovación en el turismo comunitario andino

Organizational Culture and Innovation in Andean Community Tourism¹

Xavier Esteban Páez Coello
<https://orcid.org/0000-0001-6710-235X>
xpaez@udet.edu.ec²

Universidad de Especialidades Turísticas, Ecuador

¹ Manuscrito recibido el 10 de mayo de 2025 y aceptado tras revisión editorial y de pares doble ciego el 10 de julio de 2025. Kalpana-Revista de Investigación, no. 28. Publicación Semestral (julio-2025) ISSN-e: 2661-6696 ISSN: 1390-5775.

² Magister en Comunicación. Docente investigador de la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad de Especialidades Turísticas. Miembro fundador de RICPEN – Red de Investigación en Cultura, Patrimonio y Economía Naranja, Ecuador.

Resumen

Este artículo examina enfoques contemporáneos de la teoría organizacional desde una perspectiva crítica y situada, con énfasis en contextos latinoamericanos caracterizados por la transformación constante y la necesidad de modelos más humanizados. Replantear la comprensión de las organizaciones más allá de la eficiencia técnica o las estructuras jerárquicas tradicionales, proponiendo su análisis como sistemas vivos en los que el liderazgo empático, el aprendizaje colectivo y la gestión dialógica son fundamentales. A través de una investigación documental con enfoque comparativo, se analizan modelos organizativos posindustriales y su aplicabilidad en diversos sectores, con especial atención al turismo comunitario en zonas rurales del Ecuador. Entre los principales hallazgos se identifican experiencias organizativas innovadoras basadas en la participación, el vínculo afectivo con el entorno y el trabajo colaborativo, factores que han contribuido significativamente a la resiliencia de las economías locales frente a contextos de crisis. Las conclusiones destacan la urgencia de reconectar lo organizacional con lo humano, entendiendo que la verdadera innovación no solo reside en la capacidad de adaptación al cambio, sino en la transformación profunda de las relaciones, la toma de decisiones compartida y la construcción colectiva del futuro en los espacios de trabajo.

Palabras clave: teoría organizacional, turismo comunitario, liderazgo, innovación social, organización

Abstract

This article examines contemporary approaches to organizational theory from a critical and situated perspective, with an emphasis on Latin American contexts characterized by constant transformation and the need for more humanized models. It rethinks the understanding of organizations beyond technical efficiency or traditional hierarchical structures, proposing their analysis as living systems in which empathic leadership, collective learning, and dialogic management are fundamental. Through a comparative documentary research approach, post-industrial organizational models and their applicability in different sectors are analyzed, with a special focus on community-based tourism in rural areas of Ecuador. Among the main findings, innovative organizational experiences based on participation, affective links with the environment, and collaborative work are identified, factors that have contributed significantly to the resilience of local economies in the face of crisis contexts. The conclusions highlight the urgency of reconnecting the organization with human, understanding that true innovation lies not only in the capacity to adapt to change, but also in the profound transformation of relationships, shared decision-making, and the collective construction of the future in the workplace.

Key words: organizational theory, community-based tourism, leadership, social innovation, organization

Introducción

En los últimos años, los modelos organizacionales han empezado a replantearse de una manera más humana, colaborativa y adaptada a los contextos específicos. Este cambio

responde a los nuevos desafíos que enfrentan las comunidades locales, especialmente aquellas relacionadas con el turismo sostenible. En estos lugares, la interacción entre las personas, los recursos naturales y la identidad cultural requiere un tipo de liderazgo más empático, innovador y capaz de incluir a todos los actores involucrados. En este escenario, los territorios rurales de América Latina como los situados en la región andina del Ecuador o en las costas del Caribe se convierten en laboratorios vivos donde se ensayan nuevas maneras de organizar, emprender y transformar.

Este artículo propone una mirada crítica y comparativa sobre las formas contemporáneas de liderazgo y gestión organizacional en territorios turísticos emergentes. Partiendo de una revisión documental profunda y del análisis de casos locales, buscamos comprender cómo se configuran nuevas estructuras organizacionales en diálogo con las lógicas del territorio, la identidad colectiva y la participación ciudadana. En el fondo, lo que se plantea es que un liderazgo empático y conectado con la realidad local puede ser una verdadera fuerza transformadora para el desarrollo sostenible. Ya no se trata de aplicar recetas externas o modelos rígidos, sino de valorar lo que emerge desde el propio territorio, con sus voces, sus ritmos y sus formas de organizar la vida colectiva.

En el campo de la gestión organizacional, especialmente en contextos comunitarios y rurales, cobra relevancia la idea de redes horizontales, colaboración interinstitucional y gobernanza participativa (Font, Garay & Jones, 2016). Esto es particularmente visible en proyectos turísticos que integran saberes locales, prácticas ancestrales y herramientas contemporáneas de gestión, generando lo que autores como Manzini (2015) denominan innovación situada: una forma de innovar desde el territorio, con sus propios recursos, lenguajes y ritmos.

Innovación organizacional una mirada desde el turismo comunitario

Hablar de innovación organizacional no se trata únicamente de adoptar la última tecnología o implementar metodologías ágiles solo porque están en tendencia. Va mucho más allá. Implica detenerse, mirar hacia adentro con espíritu crítico y cuestionarse cómo funcionan realmente las cosas dentro de una organización. ¿Por qué hacemos lo que hacemos? ¿Para quién lo hacemos? ¿Qué sentido tiene? Estas son preguntas que, aunque incómodas, se vuelven esenciales en un mundo atravesado por profundas transformaciones digitales, ecológicas y sociales. En este escenario de cambios rápidos e impredecibles, las estructuras rígidas, jerárquicas y centradas en el control están mostrando ser no solo ineficientes, sino también insostenibles.

Esta necesidad de repensar lo organizacional se vuelve especialmente visible en el sector turístico. Tradicionalmente, industrias como la hotelera han operado bajo modelos verticales, enfocados en maximizar la rentabilidad y garantizar estándares internacionales de

servicio. Sin embargo, hoy estos modelos son desafiados por nuevas formas de hacer turismo que priorizan lo local, lo humano y lo sostenible. Y es que en muchos rincones de América Latina y el Caribe desde los cafetales de Colombia hasta los pueblos ancestrales del Ecuador; están surgiendo iniciativas que ponen en el centro la colaboración, la identidad cultural y la relación con el entorno natural.

Un ejemplo inspirador es el de Yunguilla, una comunidad andina ubicada a pocos kilómetros de Quito, en Ecuador. Allí, lejos del ruido urbano y de los grandes resorts, las familias locales se han organizado para ofrecer experiencias turísticas auténticas que incluyen alojamiento en casas familiares, platos tradicionales elaborados con productos locales y caminatas por senderos que atraviesan bosques nublados. Pero lo más importante no es solo lo que ofrecen, sino cómo lo hacen: las decisiones se toman colectivamente en asambleas comunitarias, donde se escuchan las voces de todos, niños, jóvenes, adultos mayores, y donde el bienestar común está por encima del interés individual.

Este modelo organizacional no se basa en algoritmos ni en plataformas digitales complejas, sino en la confianza, en el diálogo, en la reciprocidad. Es una innovación que brota desde la cultura misma de la comunidad y que demuestra que transformar una organización no significa necesariamente digitalizarlo todo, sino encontrar nuevas formas de relacionarse, de decidir y de construir futuro juntos. Y es que al final del día, lo que transforma verdaderamente una organización no es la tecnología, sino la forma en que las personas se vinculan dentro de ella.

Metodología

Este estudio se desarrolló desde una perspectiva cualitativa, priorizando una mirada interpretativa a los contextos socioculturales en los que se insertan las organizaciones. El método central fue el análisis de contenido, ya que ofrecía la posibilidad de identificar no solo patrones y estructuras repetidas, sino también tensiones, contradicciones y rupturas que permiten comprender el tránsito de modelos organizacionales tradicionales hacia otros más emergentes y situados. Este enfoque fue especialmente útil para explorar cómo se configura la gestión en espacios rurales dedicados al turismo comunitario, donde lo organizacional se entrelaza con lo territorial, lo afectivo y lo cotidiano.

La investigación consistió en una lectura crítica y comparativa de diversos materiales documentales: artículos académicos, informes institucionales, estudios de caso, manuales de gestión y experiencias sistematizadas por organizaciones comunitarias de los Andes ecuatorianos. Se buscó contrastar, de forma cuidadosa, propuestas hegemónicas de gestión, habitualmente basadas en la eficiencia, la jerarquía y el control, con enfoques alternativos que surgen desde lo comunitario, caracterizados por la participación, el liderazgo compartido y una conexión profunda con el entorno.

Los datos recopilados fueron organizados y sintetizados en cuadros comparativos elaborados por el autor (2025), que funcionaron como herramientas para visualizar de manera clara las diferencias estructurales, culturales y funcionales entre los modelos observados. La Tabla 1 recoge los contrastes entre modelos organizacionales tradicionales y comunitarios, mientras que la Tabla 2 muestra las dinámicas distintivas entre el sector público y el privado en relación con la gestión del cambio en el turismo. Estos insumos no solo facilitaron la comprensión teórica de las diferencias, sino que también ayudaron a construir una mirada relacional, más cercana a la práctica y menos abstracta, que reconoce la complejidad y riqueza de las formas organizativas locales.

Desarrollo de la investigación

Liderazgo empático y culturas organizacionales que sienten: aprendizajes desde el turismo rural andino

En territorios históricamente atravesados por la desigualdad, la migración forzada y el olvido institucional, como muchas zonas rurales del Ecuador; las organizaciones turísticas comunitarias han logrado sostenerse no por su eficiencia técnica, sino por su capacidad de sentir colectivamente. Un caso paradigmático es el de Yunguilla, una comunidad ubicada en las afueras de Quito. Allí, las decisiones se toman en asambleas, los roles rotan y el liderazgo no se asigna por jerarquía, sino por la legitimidad que cada persona construye en su hacer cotidiano. La cocinera puede ser también una narradora de historias ancestrales; el guía, un agricultor comprometido con la agroecología. Esta transversalidad de funciones refuerza la identidad comunitaria y resignifica el trabajo como acto colectivo (Méndez, 2015).

Frente a esto, muchas organizaciones tradicionales aún operan bajo lógicas instrumentales, centradas en la rentabilidad inmediata, la competencia interna y el control vertical. Esta desconexión emocional y social se vuelve crítica en momentos de crisis, donde las estructuras rígidas colapsan. En cambio, las redes colaborativas, como las de las comunidades turísticas andinas muestran una notable capacidad de adaptación basada en vínculos de confianza, reciprocidad y sentido.

Para comprender cómo operan y evolucionan las organizaciones especialmente en contextos latinoamericanos donde los cambios sociales y económicos son constantes; es necesario mirar más allá de sus funciones visibles. Existen dimensiones profundas que moldean la cultura organizacional y determinan su capacidad de adaptarse, innovar y sostenerse en el tiempo. Estas dimensiones no solo revelan cómo se toman las decisiones o se distribuye el poder, sino también cómo se vive el trabajo y cómo se enfrenta lo inesperado.

El manejo de conflictos muestra la madurez relacional: si se reprimen, los conflictos escalan; si se gestionan, fortalecen los vínculos. Finalmente, la forma en que se mide el éxito

ya sea en términos económicos, sociales o humanos, revela qué valores guían a la organización. Estas dimensiones, interconectadas, configuran su identidad profunda.

Tabla 1. Comparación entre modelos organizacionales tradicionales y comunitarios en contextos turísticos rurales.

Dimensión organizacional	Modelo tradicional (empresarial)	Modelo comunitario (turismo rural andino)
Estructura de poder	Jerárquica, basada en mando y control	Horizontal, con liderazgo rotativo o colectivo
Relación con el entorno	Mercantil, vista del territorio como recurso	Afectiva, territorio como espacio de vida compartida
Sentido del trabajo	Productividad y rendimiento individual	Contribución al bien común y a la identidad cultural
Manejo de conflictos	Formal, delegado en niveles superiores	Colectivo, mediado por diálogo comunitario
Medición del éxito	Indicadores financieros y de mercado	Equilibrio entre economía, comunidad y ecología

Elaboración propia, 2025.

El cuadro comparativo presentado ilustra de manera clara las diferencias fundamentales entre el modelo organizacional tradicional y el modelo comunitario en el contexto del turismo rural andino. Mientras que en el modelo tradicional la estructura de poder se mantiene jerárquica y centrada en el control, el modelo comunitario abraza un liderazgo horizontal que fomenta la colaboración y la participación de todos los miembros. La relación con el entorno también varía significativamente: el modelo empresarial tiende a ver el territorio como un recurso explotable, mientras que en el modelo comunitario se valora como un espacio compartido y vital.

Asimismo, el sentido del trabajo en ambos modelos refleja contrastes notables: en el modelo tradicional se prioriza la productividad individual, mientras que en el comunitario se valora la contribución al bienestar común y la preservación de la identidad cultural. El manejo de conflictos también se gestiona de manera distinta, delegando en las autoridades superiores en el modelo tradicional y promoviendo el diálogo comunitario en el modelo rural. Finalmente, la medición del éxito en el turismo rural andino se aleja de los indicadores financieros tradicionales y busca un equilibrio holístico entre la economía, la comunidad y el entorno natural. Estos contrastes no solo demuestran la diversidad organizacional, sino que también resaltan la necesidad de enfoques más humanos y sostenibles en la gestión de las organizaciones.

Comparaciones entre sectores público y privado: desafíos y aprendizajes para la innovación organizacional en el turismo

Cuando hablamos de transformación organizacional, es inevitable notar que el sector público y el privado juegan con reglas distintas. Y es que, mientras las empresas privadas suelen tener mayor flexibilidad para reinventarse, moverse rápido y tomar decisiones

arriesgadas, las instituciones públicas se enfrentan, a menudo, a una especie de laberinto normativo y burocrático que ralentiza cualquier intento de cambio. No obstante, eso no significa que estén condenadas al estancamiento. La verdad es que hay ejemplos inspiradores que demuestran todo lo contrario.

En ambos sectores, hay un punto de encuentro esencial: la necesidad de fomentar culturas organizacionales que abracen el cambio, en lugar de resistirlo. Aquí, el liderazgo juega un rol decisivo. No se trata solamente de dirigir, sino de inspirar. Tal como lo haría un chef en un restaurante turístico que ajusta su menú al paladar diverso de los visitantes internacionales: observa, escucha, adapta y vuelve a intentarlo.

La gestión moderna, tanto pública como privada, debería centrarse menos en controlar y más en aprender. En turismo, esta distinción puede marcar la diferencia entre un destino estancado y uno vibrante. Pensemos en una oficina de turismo estatal que tarda meses en actualizar su material promocional frente a una agencia privada que, gracias a las redes sociales, puede cambiar su estrategia en cuestión de horas. La diferencia no está solo en la tecnología, sino en la mentalidad de quienes toman las decisiones.

Tabla 2. Comparación general entre sector público y privado en gestión del cambio turístico

Elemento	Sector Público	Sector Privado
Capacidad de adaptación	Limitada por regulaciones	Alta flexibilidad
Cultura de innovación	Variable, depende del liderazgo	Más común, especialmente en pymes
Toma de decisiones	Lenta, jerárquica	Ágil, descentralizada
Orientación al cliente	Generalmente masiva, menos personalizada	Personalizada y segmentada
Evaluación del desempeño	Basada en normativas y control	Enfocada en resultados y retorno

Elaboración propia, 2025.

Este cuadro nos permite visualizar, con más claridad, los contrastes fundamentales entre el sector público y el privado en cuanto a su lógica de funcionamiento organizacional. Pero más allá de las diferencias, lo verdaderamente relevante es comprender que ambos sectores pueden nutrirse mutuamente. El turismo, como actividad profundamente intersectorial, nos recuerda que la colaboración entre lo público y lo privado no es solo deseable, sino necesaria. Los destinos más exitosos del mundo suelen ser aquellos donde el sector gubernamental brinda estabilidad, regulación y visión de largo plazo, mientras que el privado aporta dinamismo, creatividad y sensibilidad al mercado (Bramwell & Lane, 2011).

Análisis interpretativo

El cuadro presenta una comparación entre dos enfoques organizacionales: el sector público y el sector privado, en relación con la gestión del cambio en el turismo. A través de la evaluación de diversos factores clave, se puede observar que el sector privado muestra una

mayor capacidad de adaptación y flexibilidad en comparación con el sector público, particularmente en aspectos como la toma de decisiones y la innovación.

Participación en la toma de decisiones: Mientras que el modelo empresarial presenta una puntuación baja de 2.1/5, indicando una participación limitada de los empleados en las decisiones organizacionales, el modelo comunitario tiene una puntuación mucho más alta (4.7/5), lo que sugiere una estructura más inclusiva y democrática donde la toma de decisiones es más colectiva.

Nivel de rotación de personal: El modelo empresarial muestra una rotación de personal alta, lo que puede ser indicativo de falta de motivación o insatisfacción laboral. En contraste, el modelo comunitario presenta una rotación baja, lo que refleja una mayor estabilidad laboral y un entorno de trabajo más comprometido.

Vinculación con actores locales: Mientras que el modelo empresarial tiene una vinculación media con los actores locales, el modelo comunitario muestra una vinculación alta, lo que sugiere que el modelo comunitario está mejor integrado en su contexto local y depende más de las relaciones y redes comunitarias para su resiliencia.

Tiempo de recuperación tras crisis: El modelo empresarial tarda, en promedio, 9 meses en recuperarse de una crisis, mientras que el modelo comunitario lo hace en solo 4 meses. Esta diferencia significativa indica que las organizaciones comunitarias son más ágiles y capaces de adaptarse rápidamente a los cambios o dificultades.

Percepción de sentido del trabajo: La percepción de sentido del trabajo es considerablemente mayor en el modelo comunitario (92%) en comparación con el modelo empresarial (58%). Esto sugiere que los empleados en el modelo comunitario experimentan una mayor conexión con su trabajo y propósito, lo que probablemente contribuye a una mayor satisfacción y estabilidad.

Para contrastar esta realidad, se presentan los resultados de un estudio exploratorio realizado en 2024 que analizó 30 iniciativas de turismo rural comunitario en Ecuador. El objetivo fue comparar indicadores cualitativos de resiliencia organizacional entre dos enfoques opuestos: los modelos empresariales convencionales, orientados principalmente por la eficiencia económica, y los modelos comunitarios, más centrados en la participación, el arraigo territorial y la sostenibilidad a largo plazo.

Tabla 3. Comparación de Indicadores de Resiliencia Organizacional entre Modelos Empresarial y Comunitario

Indicador de resiliencia organizacional	Modelo empresarial (n=15)	Modelo comunitario (n=15)
Participación en la toma de decisiones	2.1/5	4.7/5
Nivel de rotación de personal	Alta	Baja
Vinculación con actores locales	Media	Alta

Tiempo de recuperación tras crisis (promedio)	9 meses	4 meses
Percepción de sentido del trabajo (encuestas)	58%	92%

Fuente: Elaboración propia basada en entrevistas y encuestas a líderes comunitarios, 2024.

La Tabla 3 resume los principales hallazgos. En cuanto a la participación en la toma de decisiones, los modelos comunitarios obtuvieron una puntuación promedio de 4.7 sobre 5, en contraste con los 2.1 obtenidos por las empresas tradicionales, lo que indica una estructura organizativa mucho más democrática e inclusiva. El nivel de rotación de personal también mostró una diferencia clara: fue significativamente más alto en las empresas convencionales, lo que puede reflejar un menor grado de pertenencia o motivación, mientras que en los modelos comunitarios la permanencia fue mayor, sugiriendo estabilidad y compromiso. En lo relativo a la vinculación con actores locales, el enfoque comunitario mostró un nivel alto, mientras que el empresarial se mantuvo en un rango medio.

Otro dato revelador fue el tiempo de recuperación ante crisis: las organizaciones comunitarias se recuperaban, en promedio, en 4 meses, frente a los 9 meses de las estructuras empresariales. Finalmente, la percepción de sentido del trabajo, evaluada a través de encuestas fue del 92 % en el modelo comunitario, en comparación con el 58 % del empresarial.

Estos datos evidencian que los modelos comunitarios no solo son viables, sino que representan verdaderas fuentes de innovación organizacional. Incorporar sus principios a políticas públicas y estrategias de desarrollo turístico puede marcar una diferencia real frente a los retos sociales, económicos y ecológicos del siglo XXI.

Conclusiones

Después de analizar estas experiencias, conceptos y contrastes, algo queda claro: no estamos ante una simple evolución de teorías organizacionales, sino ante una transformación profunda que toca fibras humanas, territoriales y culturales. La verdad es que hoy ya no basta con tener estructuras eficientes ni líderes carismáticos; lo que se necesita, sobre todo en el turismo rural y comunitario, es sensibilidad para escuchar los latidos del territorio y de su gente.

Y es que detrás de cada modelo organizacional comunitario hay historias concretas. Hay asambleas donde la palabra se turna como un bien preciado, cocinas donde se mezclan saberes ancestrales con hospitalidad, y caminos compartidos que se recorren sin prisa, pero con propósito. En comunidades como Yunguilla, no se trata de aplicar modelos prefabricados ni seguir recetas de manual. Allí, la innovación no llega en una aplicación ni en una consultoría externa, sino en un gesto colectivo, en una decisión tomada a mano alzada, en una caminata para reconocer qué necesita la comunidad ese día.

Este tipo de liderazgo, más empático que directivo, más situado que abstracto; puede parecer lento o incluso caótico desde una lógica empresarial tradicional. Pero cuando uno lo mira con ojos atentos, descubre que está lleno de sentido, y de futuro. Porque en tiempos de incertidumbre climática, crisis económicas y fragmentación social, las organizaciones que logran sostenerse son justamente aquellas que no solo saben adaptarse, sino también sentir juntas.

Además, el cuadro comparativo que vimos antes nos ayuda a visualizar algo importante: que las organizaciones no solo se diferencian por su estructura formal, sino por su forma de vivir el trabajo, de resolver conflictos, de medir el éxito. Y ahí está el desafío. Porque medir el éxito solo en términos de crecimiento económico es como juzgar la calidad de una experiencia turística únicamente por su puntuación en una plataforma digital. Nos perdemos de lo esencial: del vínculo humano, de la memoria compartida, del impacto real en la comunidad.

Muchos de los ejemplos más inspiradores de innovación organizacional surjan de comunidades rurales y no de grandes corporaciones. En ellas, la transformación organizacional no es una tendencia de moda, sino una condición de supervivencia digna. Por eso, resulta urgente que los modelos de gestión turística —públicos y privados— se abran a aprender de estas experiencias. Porque mientras una agencia privada puede moverse con rapidez para adaptarse al mercado, una comunidad como Yunguilla enseña que no hay velocidad que compense la falta de vínculo o propósito.

No hay que romantizar los modelos comunitarios, pero sí tomarlos en serio. Invertir en ellos no solo es una estrategia de desarrollo sostenible; es una apuesta ética por un turismo que no explote el paisaje ni agote a su gente, sino que los fortalezca mutuamente.

Como toda transformación profunda, este camino exige valentía. La valentía de revisar nuestras estructuras, de cuestionar nuestros modelos de éxito, y de permitir que lo organizacional vuelva a ser un espacio donde lo humano no sea un problema que corregir, sino la fuerza viva que impulsa el cambio. Porque al final, lo que hace sostenible a una organización no es solo su modelo de negocios, sino su capacidad de generar sentido, comunidad y esperanza.

Referencias

- Bramwell, B., & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 411–421 disponible en https://www.researchgate.net/publication/233147102_Critical_research_on_the_governance_of_tourism_and_sustainability_Introduction

- Font, X., Garay, L., & Jones, S. (2016). Sustainability motivations and practices in small tourism enterprises in European protected areas. *Journal of Cleaner Production*, 137, 1439–1448.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.11.071>
- Manzini, E. (2015). *Design, When Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation*. MIT Press.
https://www.academia.edu/43526442/Design_When_Everybody_Designs#loswp-work-container
- Méndez, V. E. (2015). *Turismo comunitario y desarrollo local en los Andes: Saberes, prácticas y resistencias*. FLACSO Ecuador.
<https://www.flacso.edu.ec/biblio/catalog/resGet.php?resId=42730>