

Capítulo 5. Modelo de sostenibilidad y resiliencia en comunidades indígenas, basado en la ambidiestría organizacional, el capital natural, cultural y social.

Erika Castillo Serrano
Myrna Urith Pérez Lugo
Belen Aguilar Balderas
María Patricia Sánchez Delgado

Universidad Tecnológica de Tula Tepeji

DOI: [10.46990/iQuatro.2025.04.19.5](https://doi.org/10.46990/iQuatro.2025.04.19.5)

Resumen

Se propone un estudio de caso cualitativo, con el objetivo de desarrollar un modelo conceptual que vincule la sostenibilidad y la resiliencia de las comunidades indígenas con la ambidiestría organizacional y los capitales natural, cultural y social. Se analiza el caso de los balnearios en la comunidad de Tlacotlapilco en el estado de Hidalgo, México. Un ejemplo de cómo una comunidad indígena puede lograr un desarrollo económico sostenible sin perder su identidad. Para ello, se utilizaron como técnicas de recolección de datos: entrevistas, observación directa y análisis documental. Los resultados permitieron construir un modelo conceptual que pueda ser aplicado a otras comunidades indígenas, demostrando que es posible combinar la conservación del patrimonio natural y cultural con el crecimiento económico.

Palabras clave

ambidiestría organizacional, comunidades indígenas, sostenibilidad, resiliencia, capital natural, capital cultural, capital social

Introducción

Las comunidades indígenas, poseedoras de conocimientos ancestrales y guardianes de ecosistemas frágiles, enfrentan desafíos sin precedentes debido a la globalización y el cambio climático. Para asegurar su supervivencia y bienestar a largo plazo, es necesario desarrollar modelos de desarrollo que respeten su cosmovisión y promuevan la sostenibilidad. Este artículo presenta un estudio de caso en la comunidad de Tlacotalpilco, Hidalgo; México, para explorar cómo esta comunidad ha logrado combinar el desarrollo económico con la sostenibilidad y la resiliencia. A través de un enfoque cualitativo, se analiza cómo la comunidad ha gestionado sus recursos naturales y culturales, y cómo ha equilibrado la explotación y la exploración.

Al integrar la ambidiestría con los capitales natural, cultural y social, se busca comprender cómo las comunidades indígenas pueden fortalecer su resiliencia y adaptarse a los cambios de manera sostenible. El capital natural representa los recursos naturales que sustentan la vida de la comunidad; el capital cultural engloba los conocimientos tradicionales, las prácticas ancestrales y los sistemas de valores; y el capital social se refiere a las redes sociales, las instituciones y las formas de gobernanza.

Los resultados de esta investigación permiten desarrollar y proponer un modelo conceptual que vincula la sostenibilidad y la resiliencia con los principios de la ambidiestría organizacional y los capitales natural, cultural y social. Este modelo puede servir como guía para otras comunidades indígenas que buscan un futuro más sostenible y equitativo, capaces de explorar nuevas oportunidades y explotar sus capacidades existentes de manera simultánea.

Revisión de la Literatura

Capital natural, cultural y social

El Capital natural, cultural y social son recursos fundamentales para la sostenibilidad de las comunidades, incluyendo la biodiversidad, los conocimientos tradicionales, las relaciones sociales y el sentido de pertenencia.

Reconociendo la importancia de los conocimientos tradicionales, comprender mejor las fortalezas de las comunidades indígenas y entender qué ha impulsado la resiliencia de los pueblos indígenas frente a la pandemia y a eventos climáticos extremos recientes, el Banco Mundial ha llevado a cabo un diálogo con líderes indígenas a nivel mundial y ha realizado un estudio en Centroamérica, que incluyó encuestas en 15 comunidades indígenas de seis países. A partir de estas encuestas, se identificaron tres factores claves para la resiliencia de estas comunidades: el capital natural, el capital cultural y el capital social (Banco Mundial, 2023). Estos tres factores claves para la resiliencia representan el profundo conocimiento y

respeto por la naturaleza, su rica herencia cultural y sus fuertes lazos comunitarios. Al combinar conocimientos ancestrales sobre el medio ambiente con prácticas de manejo sostenible, los pueblos indígenas han desarrollado una estrecha relación con su entorno. Además, sus sistemas de valores, creencias y prácticas culturales les proporcionan un sentido de identidad y pertenencia que fortalece su resiliencia. Por último, sus redes sociales y mecanismos de apoyo comunitario les permiten enfrentar los desafíos de manera colectiva, compartiendo recursos y conocimientos.

Capital natural

El capital natural se refiere al conjunto de recursos naturales renovables y no renovables de un ecosistema. El capital natural engloba todos los recursos naturales de nuestro planeta: suelo, animales, plantas, agua, aire, etc., (Dasgupta et al, 2020). El término capital natural fue utilizado por primera vez en 1973 por E.F. Schumacher en su libro “Small Is Beautiful” y fue desarrollado posteriormente por Herman Daly, Robert Costanza y otros fundadores de la ciencia de la Economía Ecológica, como parte de una crítica integral de las deficiencias de la economía convencional. “El capital natural es la base de los sistemas económicos y sociales, y proporciona una amplia gama de servicios ecosistémicos que sustentan la vida y el bienestar humano” (OCDE, 2019). El concepto de capital natural es central para comprender el valor económico de los ecosistemas. Esta idea se centra en reconocer que los organismos vivos y los procesos naturales generan una amplia gama de bienes y servicios indispensables para la vida humana. Al evaluar el valor económico de los ecosistemas, el capital natural se erige como un concepto clave. Este enfoque destaca el hecho de que la biodiversidad y los procesos ecológicos son los responsables de producir los recursos y servicios que sustentan nuestra economía y bienestar. La vida más allá de los humanos genera bienes y servicios esenciales para nuestra supervivencia, lo que hace del capital natural un concepto fundamental para la evaluación económica de los ecosistemas. La gestión inadecuada del capital natural es una amenaza triple: ecológica, social y económica. Al sobreexplotar los recursos naturales, no solo destruimos ecosistemas y perdemos biodiversidad, sino que también ponemos en riesgo nuestra propia seguridad y bienestar, ya que los ecosistemas menos saludables son más propensos a sufrir eventos extremos como inundaciones y sequías, lo que a su vez puede afectar la producción de alimentos y el suministro de agua. La sobreexplotación de los recursos naturales tiene un alto costo económico. La disminución de la productividad de los ecosistemas y los daños causados por los eventos extremos pueden generar pérdidas millonarias y afectar la economía a largo plazo.

Capital cultural

El capital cultural se refiere a las existencias de símbolos, conceptos, relatos, representaciones visuales y principios que una sociedad posee (Yúdice, 2002). El capital cultural juega un papel crucial en la reproducción de la desigualdad social, ya que las personas que poseen más capital cultural tienden a tener ventajas en la sociedad, como mejores oportunidades educativas y laborales, esto se refleja en la afirmación: “El capital cultural es el arma principal que se usa en la lucha simbólica” (Bourdieu, 2011); asimismo, Bourdieu también señaló que el capital cultural no es estático y puede ser transmitido de generación en generación, lo que contribuye a la reproducción de las desigualdades sociales.

El capital cultural se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, educación y competencias adquiridas por un individuo a lo largo de su vida. Pierre Bourdieu, un sociólogo francés, fue uno de los principales teóricos que desarrolló este concepto. Bourdieu, en su análisis sociológico de las desigualdades sociales, introdujo el concepto de capital cultural como un elemento fundamental para comprender cómo se reproducen las estructuras de poder y privilegio. Este capital, a diferencia del capital económico, se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, valores y actitudes que un individuo adquiere a través de su socialización. Para Bourdieu, el capital cultural no es una entidad estática, sino que se manifiesta en tres estados interrelacionados:

Capital cultural incorporado: Se refiere a las disposiciones duraderas del organismo, es decir, a los esquemas de percepción, pensamiento y acción que un individuo interioriza a través de su socialización, por ejemplo, el gusto por la música clásica, el conocimiento de idiomas extranjeros, la capacidad de analizar una obra de arte, las habilidades sociales, etc. Es un capital que se encuentra incorporado en la persona, formando parte de su identidad y de su manera de ver el mundo.

Capital cultural objetivado: Se refiere a los bienes culturales que pueden ser transmitidos y acumulados. Son los objetos que encarnan el capital cultural, como libros, cuadros, instrumentos musicales, etc., por ejemplo, una biblioteca personal, una colección de arte, una suscripción a una revista especializada, etc. Estos bienes culturales son portadores de valor simbólico y cultural, y contribuyen a la distinción social de quien los posee.

Capital cultural institucionalizado: Se refiere a las credenciales educativas que una persona obtiene, como títulos universitarios, diplomas, etc. Estas credenciales son reconocidas socialmente y otorgan a quien las posee un determinado estatus y prestigio. Por ejemplo, un título de doctorado, un título de ingeniero, un diploma de escuela de arte, etc. El capital

cultural institucionalizado es una forma de objetivación particular, ya que transforma el capital cultural en una propiedad que puede ser medida y comparada.

La división del capital cultural en estos tres estados permite comprender cómo este se transmite de generación en generación, cómo se utiliza para establecer distinciones sociales y cómo influye en el acceso a oportunidades que se nos presentan.

Capital social

Pierre Bourdieu conceptualizó el capital social como un conjunto de recursos actuales o potenciales que están ligados a la posesión de una red durable de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuo (Bourdieu, 2011). En otras palabras, el capital social se refiere a los beneficios que un individuo obtiene a través de sus conexiones sociales.

Para comprender el concepto de capital social se presentan algunas definiciones por diferentes autores. Bourdieu destaca la importancia de las relaciones sociales como fuente de recursos y la institucionalización de estas redes y define el capital social como: “Conjunto de recursos actuales o potenciales ligados a la posesión de una red durable de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuo” (Bourdieu, 1987); por otro lado Coleman enfatiza la función del capital social en la coordinación de acciones colectivas y en la creación de otros tipos de capital, como el humano y define el capital social como: “Características de las redes sociales que facilitan la acción coordinada de los individuos.” (Coleman, 1990); de igual manera Putnam destaca el papel del capital social en la cohesión social y en la capacidad de las comunidades para resolver problemas de manera colectiva y define el capital social como “Características de la organización social, tales como redes, normas y confianza social que facilitan la coordinación y la cooperación para obtener objetivos comunes.” (Putnam, 1995); así también Lin enfatiza la naturaleza dinámica del capital social, destacando que los recursos fluyen a través de las redes sociales y pueden cambiar con el tiempo define el capital social como “Recursos que fluyen a través de las relaciones sociales” (Lin, 2002).

Se observa que, aunque existen diferentes matices en cada definición, todas coinciden en la importancia de las relaciones sociales como fuente de recursos y en la función del capital social en la coordinación de acciones colectivas y en la construcción de comunidades fuertes.

El capital social está estrechamente vinculado a la red de relaciones que un individuo posee. Estas relaciones pueden ser familiares, amistosas, laborales, comunitarias, etc. Los recursos asociados al capital social son diversos y pueden ser tanto materiales como simbólicos. Incluyen: Acceso a información privilegiada o conocimiento especializado, Ayuda en

momentos de dificultad, tanto emocional como material, La confianza mutua es fundamental para el desarrollo y mantenimiento del capital social, El capital social puede abrir puertas a nuevas oportunidades laborales, educativas o sociales.

Ambidiestría Organizacional

La ambidiestría organizacional se funda en una dualidad esencial: la exploración de nuevas oportunidades y la explotación de los recursos existentes, dos procesos que, aunque contrapuestos, se necesitan mutuamente para el éxito de una organización. Es la capacidad de una organización para explorar nuevas oportunidades y explotar las existentes de manera simultánea, combinando la tradición con la innovación.

Explotación

March fue uno de los primeros en conceptualizar la explotación como un proceso de refinamiento, producción y selección de opciones conocidas (March, 1991); es la búsqueda de mejoras incrementales en productos, procesos y mercados existentes (O'Reilly & Tushman, 2013), la explotación se describe como un conjunto de rutinas y procesos enfocados en la ejecución y el control (Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2006).

Exploración

Se refiere a la búsqueda de nuevas oportunidades, ideas y mercados. Implica la toma de riesgos y la experimentación. La exploración es un proceso de búsqueda de nuevas posibilidades y la generación de conocimiento (March, 1991), es la búsqueda de nuevas tecnologías, mercados y formas de organizar (O'Reilly & Tushman, 2013), es un conjunto de rutinas y procesos enfocados en la búsqueda y el aprendizaje (Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2006).

En un entorno empresarial cada vez más dinámico y complejo, las organizaciones se enfrentan al desafío constante de equilibrar la explotación de sus capacidades actuales con la exploración de nuevas oportunidades. Este dilema ha llevado a la emergencia del concepto de ambidiestría organizacional, interpretando a las organizaciones ambidiestras como aquellas que tienen la capacidad de gestionar eficazmente las tensiones entre la explotación y la exploración (Tushman, 1996); aquellas en que sus rutinas y procesos mediante los cuales las organizaciones movilizan, coordinan e integran esfuerzos de exploración y explotación (Birkinshaw & Gupta, 2005); son organizaciones que pueden cambiar su enfoque entre la exploración y la explotación en función de las demandas del entorno (Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman, 2009), por lo tanto La ambidiestría organizacional es una capacidad cada vez más importante para las empresas que buscan sobrevivir y prosperar en un entorno empresarial dinámico y complejo.

Comunidad ambidiestra

Aunque el término comunidad ambidiestra no sea muy conocido, el concepto de adaptarse a los cambios y al mismo tiempo mantener lo que funciona bien es esencial para las empresas de hoy, por lo que una comunidad ambidiestra es una comunidad que tiene la capacidad de equilibrar la explotación de sus recursos actuales con la exploración de nuevos recursos y oportunidades. Esta habilidad permite a la comunidad adaptarse a los cambios del entorno y aprovechar nuevas oportunidades mientras mantiene su enfoque en la explotación de sus recursos actuales. En el libro “The Ambidextrous Organization: Exploring the New While Exploiting the Now” (2018), O’Reilly y Tushman argumentan que las organizaciones ambidiestras son capaces de gestionar de manera efectiva tanto la mejora continua de sus operaciones actuales como la búsqueda de nuevas oportunidades y la experimentación con nuevas ideas (O’Reilly & Tushman, 2013). Por otra parte, Raisch y Birkinshaw destacan que las organizaciones ambidiestras tienen estructuras y procesos que les permiten equilibrar la eficiencia y la innovación, como la creación de unidades separadas para la exploración y la explotación, la asignación de recursos flexibles y la promoción de la colaboración y el intercambio de conocimientos (Raisch & Birkinshaw, 2019).

Sostenibilidad en los pueblos indígenas

La sostenibilidad es la capacidad de satisfacer las necesidades de la humanidad en el presente, sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas propias, garantizando así un equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el desarrollo social (WCED, 1987).

El saber ancestral de los pueblos indígenas sobre la naturaleza, los ecosistemas y la gestión de recursos es un pilar fundamental para la sostenibilidad. Autores como Eduardo Kohn (*How Forests Think*, 2013) y Vandana Shiva (*Staying Alive*, 1988) han explorado profundamente esta temática. Wong-González define el desarrollo regional sustentable como una estrategia que busca equilibrar la explotación de los recursos naturales, el crecimiento económico y la equidad social a nivel regional. Al centrarse en espacios subnacionales, este enfoque reconoce la diversidad de las regiones y la necesidad de adaptar las políticas de desarrollo a las características específicas de cada una (Wong, 2000).

Resiliencia en los pueblos indígenas

En un contexto general, la resiliencia se define como la capacidad de un individuo, comunidad o ecosistema de absorber perturbaciones, reorganizarse y mantener funciones esenciales.

En el caso de los pueblos indígenas la resiliencia se manifiesta como la habilidad de mantener sus culturas, conocimientos tradicionales, sistemas de gobernanzas y formas de vida a pesar de enfrentar desafíos externos como la colonización, la globalización, el cambio climático y la discriminación.

En cuanto a justicia climática y deuda ecológica los pueblos indígenas son los más afectados por el cambio climático, a pesar de haber contribuido mínimamente a este problema (Whyte, 2020). Por otra parte, la biodiversidad cultural y la biológica están estrechamente relacionadas y la pérdida de una implica la pérdida de la otra lo que se relacionan con la resiliencia (Berkes, 2021). La defensa de los territorios ancestrales es esencial para la supervivencia cultural y económica de los pueblos indígenas (Toledo, 2020). Las redes sociales fuertes son clave para la resiliencia de las comunidades indígenas (Narayan, 2018). La salud indígena está profundamente arraigada en la cultura, la espiritualidad y la conexión con la tierra (Smith, 2021). Los conflictos socioambientales son una amenaza constante para los pueblos indígenas, pero también son una fuente de resistencia y movilización (Tsing, 2015). Las mujeres indígenas desempeñan un papel fundamental en la preservación de la cultura y la lucha por los derechos (Moreton-Robinson, 2015). Los jóvenes indígenas son la próxima generación de líderes y están impulsando nuevas formas de resistencia y transformación (Coulthard, 2020) Las tecnologías digitales pueden ser una herramienta poderosa para la autodeterminación y la preservación cultural de los pueblos indígenas (Corntassel, Chaw-win-is, & T'lakwadzi, 2009).

En su investigación, (Vannucchi, 2022) destaca la resiliencia como una cualidad esencial para hacer frente a los desafíos planteados por un entorno cada vez más cambiante. Al considerar la resiliencia como un conjunto de dinámicas interrelacionadas que operan a nivel económico, social, cultural y ambiental, el autor subraya la importancia de adoptar un enfoque integral para fomentar la adaptación y la sostenibilidad a largo plazo. En este sentido, la resiliencia se erige como una herramienta fundamental para construir sociedades más resilientes y equitativas.

La resiliencia en los pueblos indígenas, según la perspectiva de Toledo y en el marco del buen vivir, trasciende la mera capacidad de recuperarse de adversidades. Se trata de una cualidad profundamente arraigada en sus cosmovisiones, prácticas ancestrales y relaciones con la naturaleza, que les permite no solo superar crisis, sino transformarlas en oportunidades de fortalecimiento comunitario y renovación cultural (Toledo, 2020). La resiliencia de los pueblos indígenas es un proceso dinámico y complejo que se construye sobre una base de conocimiento tradicional, conexión con la tierra, organización comunitaria, resistencia y justicia ambiental. Al comprender esta resiliencia, podemos aprender mucho sobre cómo construir sociedades más justas, equitativas y sostenibles

Metodología

La investigación se basa en un enfoque cualitativo y descriptivo-propositivo. A través de un estudio de caso en los balnearios pertenecientes a la comunidad de Tlacotalpilco, Hidalgo; México, con el objetivo de desarrollar un modelo conceptual que vincule la sostenibilidad y la resiliencia de las comunidades indígenas con la ambidiestría organizacional y los capitales natural, cultural y social, se busca comprender cómo esta comunidad ha logrado un desarrollo económico sostenible sin perder su identidad.

Se plantea la siguiente hipótesis de investigación:

Hipótesis: Se plantea que la comunidad de Tlacotalpilco ha alcanzado un equilibrio entre la explotación de sus recursos naturales y culturales y la exploración de nuevas oportunidades, gracias a una gestión basada en la ambidiestría organizacional y en el fortalecimiento de sus capitales natural, cultural y social.

Se utiliza un enfoque cualitativo, empleando 22 entrevistas a miembros comunitarios de la comunidad de Tlacotalpilco, Hidalgo, observación directa en el balneario por parte de los autores y análisis documental. Las preguntas fueron respecto a los siguientes rubros: Sobre la historia de la comunidad y los balnearios; la gestión de los recursos naturales y culturales; la sostenibilidad y la resiliencia; participación comunitaria; la visión de futuro; el uso de los balnearios; beneficios y desafíos de los balnearios; participación comunitaria; la sostenibilidad y la resiliencia. Los datos recolectados fueron analizados cualitativamente para identificar patrones y construir el modelo conceptual.

Resultados

Los datos recolectados son analizados mediante un enfoque cualitativo, analizando el contenido de las respuestas. La observación directa y la teoría fundamentada. Se identificaron patrones y temas recurrentes para construir el modelo conceptual. El análisis de las respuestas en las entrevistas muestra un consenso general entre pobladores de Tlacotalpilco sobre los beneficios que han traído los balnearios a la comunidad. Estos beneficios incluyen:

Desarrollo económico: Generación de empleo, mejora de la calidad de vida, inversión en tecnología e infraestructura.

Preservación cultural: Mantenimiento de tradiciones, fortalecimiento de la identidad comunitaria.

Protección del medio ambiente: Inversión en proyectos de conservación, manejo sostenible de recursos.

Participación comunitaria: Toma de decisiones conjunta, distribución equitativa de beneficios.

A partir de las respuestas de la muestra de pobladores de Tlacotalpilco, podemos inferir que la hipótesis planteada es corroborada en gran medida. Los datos interpretan que la comunidad ha logrado un equilibrio dinámico entre la preservación de sus tradiciones y la adaptación a las nuevas realidades económicas.

Basándonos en las respuestas de la muestra de los pobladores de Tlacotalpilco, podemos construir el modelo conceptual propuesto.

Elementos Clave del Modelo Conceptual:

Ambidiestría Organizacional: La comunidad de Tlacotalpilco demuestra una capacidad notable para equilibrar la explotación de sus recursos naturales (a través de los balnearios) con la exploración de nuevas oportunidades, manteniendo vivas sus tradiciones y adaptándose a los cambios.

Capital Natural: Los balnearios se han desarrollado de manera sostenible, respetando el medio ambiente y promoviendo prácticas de conservación.

Capital Cultural: La comunidad ha logrado preservar su identidad cultural al tiempo que aprovecha sus tradiciones para atraer turismo y generar ingresos.

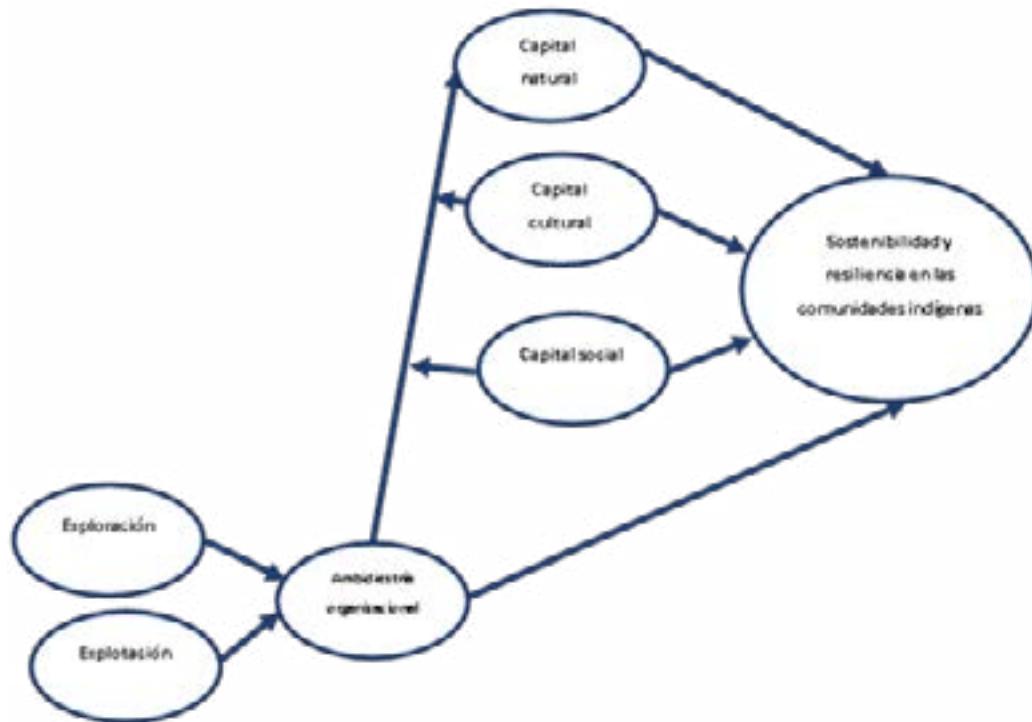
Capital Social: La participación comunitaria en la gestión de los balnearios ha fortalecido los lazos sociales y ha garantizado una distribución equitativa de los beneficios.

Desarrollo Sostenible: El modelo de desarrollo de Tlacotalpilco combina el crecimiento económico con la protección del medio ambiente y la preservación cultural.

El modelo conceptual propuesto integrara los elementos clave identificados en el análisis de los datos el cual se puede apreciar en la figura 1 Modelo de Sostenibilidad Resiliente en Comunidades Indígenas se visualiza la interrelación entre la ambidiestría organizacional, los capitales natural, cultural y social, y su contribución a la sostenibilidad y resiliencia de las comunidades indígenas. Este modelo conceptual proporciona un marco para comprender cómo la ambidiestría organizacional, al interactuar con los diferentes tipos de capital, puede contribuir a la sostenibilidad y resiliencia de las comunidades indígenas.

Figura 5.1

Modelo de Sostenibilidad Resiliente en Comunidades Indígenas



Dinámica del Modelo: La dinámica del modelo puede interpretarse de la siguiente manera ver figura 1 Modelo de Sostenibilidad Resiliente en Comunidades Indígenas.

- Retroalimentación positiva: Las inversiones en capital natural, cultural y social, facilitadas por la ambidiestría, generan beneficios a largo plazo que refuerzan la sostenibilidad y la resiliencia de la comunidad.
- Adaptación: La ambidiestría permite a las comunidades indígenas adaptarse a los cambios ambientales y sociales, manteniendo un equilibrio dinámico entre la conservación y el desarrollo.
- Resiliencia: La combinación de los diferentes tipos de capital y la ambidiestría fortalece la capacidad de las comunidades para resistir y recuperarse de shocks externos.

Validación Empírica del Modelo: Conectando los Balnearios de Tlacotalpico con la Sostenibilidad y Resiliencia Comunitaria:

Las respuestas de los entrevistados proporcionan evidencia empírica que valida el modelo conceptual propuesto. Los pobladores destacan los beneficios económicos, sociales

y culturales de los balnearios, así como la importancia de preservar sus tradiciones y el medio ambiente. La existencia de los balnearios en Tlacotalpico, y su éxito, están íntimamente ligados a los principios de sostenibilidad y resiliencia que caracterizan a las comunidades indígenas, en particular a través de la ambidiestría organizacional y la valoración del capital natural, cultural y social; se analizan algunas conexiones clave:

Ambidiestría Organizacional:

- **Innovación y tradición:** Los habitantes de Tlacotalpico han sabido combinar sus conocimientos ancestrales sobre el uso de las aguas termales con prácticas turísticas modernas, creando un modelo de negocio sostenible que respeta su entorno y cultura.
- **Adaptación al cambio:** La comunidad ha sido capaz de adaptarse a las demandas del turismo sin perder su identidad, demostrando una gran flexibilidad y capacidad de respuesta.

Capital Natural:

- **Valoración del agua:** El reconocimiento de las propiedades curativas de las aguas termales y su cuidado como recurso natural han sido fundamentales para el desarrollo del turismo en la región.
- **Conservación del entorno:** El desarrollo del parque acuático se ha realizado de manera respetuosa con el medio ambiente, preservando la flora y fauna local.

Capital Cultural:

- **Promoción de la identidad:** Los balnearios se han convertido en un espacio para la promoción de la cultura indígena, permitiendo a los visitantes conocer las tradiciones y costumbres de la comunidad.
- **Fortalecimiento de la comunidad:** El turismo ha generado ingresos que se reinvierten en proyectos comunitarios, contribuyendo al desarrollo local.

Capital Social:

- **Cohesión social:** La gestión del balneario ha sido un esfuerzo colectivo, fortaleciendo los lazos entre los miembros de la comunidad.
- **Participación ciudadana:** Los habitantes de Tlacotalpico participan activamente en la toma de decisiones relacionadas con el turismo, asegurando que los beneficios se distribuyan equitativamente.

La comunidad de Tlacotalpico es un ejemplo de cómo una comunidad indígena puede aprovechar sus recursos naturales y culturales para generar desarrollo económico de manera sostenible, sin comprometer su identidad y bienestar.

Este modelo de desarrollo puede servir como inspiración para otras comunidades indígenas en México y en el mundo, demostrando que es posible combinar la conservación del patrimonio natural y cultural con el crecimiento económico.

Conclusiones

La investigación realizada ha permitido desarrollar un modelo conceptual integral que vincula la sostenibilidad y la resiliencia en comunidades indígenas con los principios de la ambidiestría organizacional y los capitales natural, cultural y social. Los hallazgos obtenidos evidencian la importancia de fomentar una dinámica equilibrada entre la exploración y la explotación en estas comunidades, lo cual implica tanto la preservación de sus conocimientos tradicionales y prácticas ancestrales como la adaptación a los cambios y la incorporación de nuevas tecnologías y conocimientos.

Para validar el modelo conceptual propuesto, se utiliza un estudio de caso existente como lo son los balnearios de Tlacotalpico que son un ejemplo de cómo una comunidad indígena puede aprovechar sus recursos naturales y culturales para generar desarrollo económico de manera sostenible, sin comprometer su identidad y bienestar. Este modelo de desarrollo puede servir como inspiración para otras comunidades indígenas en México y en el mundo, demostrando que es posible combinar la conservación del patrimonio natural y cultural con el crecimiento económico.

Referencias

- Banco Mundial. (6 de 04 de 2023). Banco Mundial. Obtenido de Entendiendo la pobreza. Pueblos indígenas: <https://www.bancomundial.org/es/topic/indigenouspeoples>
- Berkes, F. (2021). Sacred ecology (Tercera edición ed.). Routledge.
- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2005). Clarifying The Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298.
- Bourdieu, P. (2011). Las estrategias de la reproducción social. Buenos Aires: Siglo xxi.
- Bourdieu, P. (1987). Los tres estados del capital cultura. *Sociológica*, 2(5), 11-17.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge (Massachusetts): Harvard University Press.

- Corntassel, J., Chaw-win-is, & T'lakwadzi. (2009). Indigenous storytelling, truth-telling, and community approaches to reconciliation. *English Studies in Canada*(35), 137-159.
- Coulthard, M. (2020). *Red skin, white masks: Rejecting the colonial politics of recognition*. Minnesota: University of Minnesota Press.
- Dasgupta et, al. (2020). *he Dasgupta Review. Independent Review on the Economics of Biodiversity. Interim Report*. HM Treasury.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance : Effects of Organizational and Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.
- Lin, N. (2002). *Capital social: una teoría de la estructura y la acción social*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Maier, J. (2015). *The Ambidextrous Organization: Exploring the New While Exploiting the Now*. Londres: Palgrave Macmillan.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-78. Obtenido de <http://www.analytictech.com/mb874/papers/march.pdf>
- Moreton-Robinson, A. (2015). *The White Possessive: Property, Power, and Indigenous Sovereignty*. Minnesota: University of Minnesota Press.
- Narayan, D. (2018). *Strengthening community resilience. Lessons from rural India*. World Bank Publications.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- OCDE. (Mayo de 2019). *Hacia un crecimiento verde. Seguimiento del progreso*. Obtenido de <https://www.oecd.org/greengrowth/49709364.pdf>
- PNUMA. (2 de febrero de 2019). *Programa De Las Naciones Unidas Para El Medio Ambiente*. Obtenido de <http://www.nu.org.bo/agencia/programa-de-las-naciones-unidas-para-el-medio-ambiente/>
- Putnam, R. D. (enero de 1995). *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*. en *Journal of Democracy*, 6(1), 65-78.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2019). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695.
- Smith, L. T. (2021). *Decolonizing health: Indigenous medicine and healing*. Routledge.
- Toledo, V. M. (2020). *Los Cicvilizionarios*. Juan Pablos Editor.

- Tsing, A. L. (2015). *The mushroom at the end of the world: On the possibility of living in a capitalist ruins*. Princeton University Press.
- Tushman, M. L. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.
- Vannucchi, C. (2022). Geografía del decrecimiento ambiental. La experiencia mexicana en la resiliencia comunitaria frente al cambio climático. *Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo*, 113-126.
- WCED. (1987). *World Commission on Environment and Development. Brundtland Report*.
- Whyte, K. P. (2020). Indigenous climate justice. *Annual Review of Anthropology*.
- Wong, G. P. (2000). Fundamentos teórico-conceptuales del Desarrollo Regional sustentable. (UNISON, Ed.) *La Economía Sonorense y sus Regiones*, 291-328.
- Yúdice, G. (2002). *El recurso de la cultura*. Barcelona: Gedisa.