

Ensayo de Investigación

Gestión de la comunicación sociodigital en el turismo latinoamericano: análisis comparativo de interculturalidad, sustentabilidad y liderazgo

Management of sociodigital communication in Latin American tourism: comparative analysis of interculturality, sustainability and leadership

Rebeca-Illiana Arévalo-Martínez¹, María de Jesús Moo Canul^{2*}, Lilia Isabel Vieyra Marín³

¹Universidad Anáhuac México

²Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo

³Universidad Latina de América

Autor de correspondencia:

*uqroocz@gmail.com

Recibido: 07-06-2024 Aceptado: 16-12-2024 (Artículo Arbitrado)

Resumen

El objetivo es comparar la gestión de la interculturalidad, la sustentabilidad y el liderazgo en la comunicación organizacional en el ámbito sociodigital de las entidades responsables del turismo en Costa Rica, México, Colombia y Argentina. Para lo anterior, se llevó a cabo un análisis cuantitativo de perfiles en dos redes sociodigitales (Facebook y Twitter) del organismo nacional encargado de la gestión del turismo y la principal organización no gubernamental promoviendo el turismo sustentable en esos países. Las categorías analizadas fueron: calidad y tipo de mensaje, interacción de la organización con sus públicos y liderazgo. Los resultados revelan un bajo grado de oportunidad e interacción en la calidad de los mensajes, con un enfoque sintético y orientado a los intereses del público. El tipo de liderazgo tendió a ser más integrador que pragmático. Se concluye la necesidad de una mayor calidad comunicativa e interactiva en temas de interculturalidad y sustentabilidad debido a su carga simbólica y su relevancia para construir un contexto sociocultural en torno al cuidado del medio ambiente.

Palabras clave: Comunicación organizacional; liderazgo; interculturalidad; sustentabilidad.

Abstract

The aim of this study is to compare the management of interculturality, sustainability, and leadership in organizational communication within the sociodigital sphere of tourism entities in Costa Rica, Mexico, Colombia, and Argentina. To achieve this, a quantitative analysis was conducted on the profiles of two sociodigital networks (Facebook and Twitter) of the national bodies responsible for tourism management and the main non-governmental organizations promoting sustainable tourism in these countries. The categories analyzed included the quality and type of message, the interaction between the organization and its audiences, and leadership. The results reveal a low degree of timeliness and interaction in the quality of the messages, with a synthetic focus oriented towards the interests of the public. The type of leadership tended to be more integrative than pragmatic. The study concludes that there is a need for higher quality communication and interaction on issues of interculturality and sustainability due to their symbolic importance and their relevance in building a sociocultural context around environmental care.

Keywords: Organizational communication; leadership; interculturality; sustainability.

Introducción

En Latinoamérica, la actividad turística enfocada hacia la sustentabilidad ha destacado en Costa Rica, México, Brasil, Colombia y Argentina. Cuando esto sucede en un entorno donde el turista es más activo y planea su viaje con base en su interacción con herramientas de Internet (Suau, 2012) como las redes sociodigitales, los entes gubernamentales gestores de la imagen de destinos turísticos con áreas naturales

protegidas, tienen el reto de promover las características naturales y su conservación (Muro et al., 2019a) porque contribuyen con la imagen simbólica (Dias, 2019) y la cadena de comunicación de la imagen de destino resulta clave (Zhang et al., 2020) si se busca un enfoque hacia la incorporación de la sustentabilidad en esta imagen turística (Lee y Xue, 2020).

Es por ello que se pone énfasis en el estudio de dichas redes sociodigitales, ya que éstas ayudan a fomentar la inclusión y la participación de los visitantes en el destino turístico, lo cual ayuda a impulsar el desarrollo, la competitividad y la sostenibilidad del destino turístico (Altamirano, et al., 2018). “Las redes sociales pueden jugar diversos papeles dentro del sector turístico: convertirse en vías de comunicación para las empresas y organizaciones, ofertando e intercambiando información” (Domínguez y Araújo, 2014, p.60), donde será importante tomar en cuenta la interculturalidad en el turismo como un elemento en la interacción de los usuarios sociodigitales. Además, será importante identificar el papel del líder como responsable de los mensajes comunicativos que se difunden a través de los medios digitales de las organizaciones responsables del turismo en cada región.

Con base en lo expuesto, se presentan los resultados de la investigación cuyo objetivo fue comparar la gestión sociodigital de la comunicación en organizaciones encargadas del turismo en Latinoamérica, abordando aspectos relacionados con la interculturalidad, la sustentabilidad y el liderazgo en la comunicación. En ese sentido, a continuación, se presentan aspectos relevantes sobre la interculturalidad en el turismo, el liderazgo como gestor de la comunicación turística y el uso de redes sociodigitales como medios de comunicación en el ámbito del turismo sustentable.

Revisión de la literatura

La interculturalidad se hace evidente en dicho proceso de transmisión del mensaje como el fenómeno comunicativo que exhibe las convicciones, expresiones representativas, principios y sentidos de cada individuo acerca de uno mismo, de aquellos con quienes interactúa y del entorno (Pech et al., 2009). Además, señalan que la comunicación entre culturas requiere el fomento de actitudes colaborativas y disposiciones que posibiliten a los participantes compartir conocimientos, actividades, símbolos representativos y diversos sentidos. Por lo tanto, en situaciones en las que individuos con perspectivas y concepciones del mundo diferentes se encuentran, la interacción se convierte en el elemento fundamental para analizar, ya que es el espacio donde las disparidades y similitudes pueden ser identificadas

y enlazadas (Pech et al., 2009). De acuerdo con Dai y Guo-Ming (2015) la comunicación intercultural se presenta como proceso dialógico en que personas de diferentes culturas se esfuerzan por reducir distancia cultural para establecer una armonía en la relación. A través de la interculturalidad las personas no sólo intercambian información, adquieren conocimientos culturales y alcanzan el entendimiento mutuo, sino también desarrollan la cultura, lazos e inspiran la creación cultural en la interacción intercultural.

La interculturalidad exige que las diferencias culturales no representen barreras de comunicación, sino promotores del diálogo. La actitud abierta hacia diferencias hace posible que culturalmente disímiles individuos para participar en el aprendizaje mutuo y adaptación a través de la adquisición de la nueva cultura conocimiento y desarrollar una personalidad intercultural. La interculturalidad caracterizada por la reciprocidad en las funciones de comunicación social para conectar interactuantes de diferentes culturas, hace un puente entre la brecha cultural, mejora el entendimiento mutuo y promueve interacciones recíprocas entre culturas diversas.

Escarbajal (2010) menciona que “la interculturalidad supone la diferencia entre diferentes culturas, pero también el conocimiento de las mismas, la interrelación y la búsqueda de los elementos comunes, lo que dará como consecuencia el enriquecimiento cultural de todos” (p. 36). De acuerdo a esto se puede identificar entonces que dicha interculturalidad respeta y hace posible la convivencia entre la diversidad cultural. La interculturalidad destaca la interacción recíproca entre culturas, mutua, el compartir, la creación cultural y el crecimiento común, y captura las múltiples dimensiones de la interculturalidad. En el espacio de la interculturalidad los individuos aislados se transforman en culturalmente personas interconectadas, que se mueven e interactúan constantemente entre la mismidad y la alteridad; y en que las diferencias son reconocidas positivamente y las ideas diversas se mezclan, chocan, evalúan e iluminan unos con otros. En consecuencia, la interculturalidad no sólo se presenta en la comunidad, mutualidad y reciprocidad, sino también tensiones, conflictos, luchas e interculturalidad transformada. Para Bustos (2005, p. 146) “el concepto de interculturalidad exige el reconocimiento de entidades culturales distintas

unas de otras y la promoción de sus derechos de existir como pueblos y como culturas”.

Bustos (2005) propone asumir la interculturalidad en el turismo a partir del respeto de las diferencias culturales y evitar la imposición de normas culturales en grupos sociales distintos, como son los turistas, donde se facilite una comunicación en la que haya interacción, intercambio de ideas, la apertura mental y solidaridad genuina entre personas, grupos e instituciones que provienen de distintas culturas, especialmente en países latinoamericanos que reciben turistas de diversas naciones, este enfoque de la comunicación resulta pertinente.

“El turismo intercultural, ofrece una de las mejores posibilidades para el desarrollo de una actividad económica, social y cultural que desarrolle armónicamente el conocimiento y entendimiento entre los pueblos” (Bustos, 2005, p. 147). De acuerdo con Lucas (2001) como se citó en Bel (2005, p.141) “la interculturalidad resalta la voluntad de establecer el contacto entre culturas y facilitar el diálogo, designa la acción y la comunicación entre individuos, grupos e instituciones pertenecientes a culturas diferentes”, es decir, la interculturalidad, representa más allá de la diversidad cultural, el entendimiento entre ésta, donde convergen y se respetan las diferencias y se hace posible la convivencia.

Asimismo, el tipo de liderazgo de estos gestores es fundamental por ser los responsables de los mensajes comunicativos difundidos a través de las redes sociodigitales y su contribución a la construcción de la imagen simbólica de estos sitios (Dias, 2019) porque en estos espacios emergen conjuntos de símbolos característicos de cada grupo cultural presente en dichos entornos, así como, las formas y significados en los cuales estas manifestaciones generan diálogo con el otro (Grimson, 2000). El líder analiza estratégicamente estos aspectos para alcanzar los objetivos organizacionales y la gestión de acciones pro-ambientales, en el marco de un ambiente de confianza con mensajes eficaces (Garay, 2010) que por medio de la empatía promuevan el aprendizaje y las habilidades en su relación con los demás (Cavallucci, 2017).

El líder de comunicación debe analizar y estar alerta ante oportunidades y amenazas, todo el contexto de la organización es factor fundamental que

debe considerar para su versión, y debe estar con ello informando oportunamente a los líderes de la organización (Londoño, 2018). Por otra parte, haciendo uso de su inteligencia emocional el líder de comunicación debe favorecer el logro del objetivo con las audiencias y buscar que su voz tenga resonancia entre sus colaboradores como resultado de la credibilidad que ha ganado ante ellos, fruto del “decir y hacer con atención y conciencia plena” (Garay, 2010, p. 70).

Por otra parte, el líder en comunicación organizacional debe contar con ciertas competencias tanto en el ámbito de la comunicación interpersonal, la gestión del talento humano desde una perspectiva humanista, la capacidad de gestionar el cambio y estar siempre con la posibilidad de activar o desactivar situaciones que obstaculicen a la organización, el autoconocimiento de sus limitaciones, capacidades y mayores virtudes, y todo ello contando con un nivel estratégico dentro de la toma de decisiones de la organización que le permita ponerse en acción (García, 2018). La importancia de la comunicación y de su líder en el cambio organizacional es fundamental, se constituye en factor clave de éxito, es por ello que un aspecto que definitivamente obstaculiza el cambio organizacional desde el liderazgo es que la comunicación se mantenga unidireccional y que no se generen mecanismos de participación y escucha real de las inquietudes de los colaboradores (Suárez, 2014).

El líder de comunicación no sólo tiene la habilidad de tomar decisiones, construir relaciones y trabajar en equipo, sino automotivación, orientación ética y conocimiento (The Plank Center, 2012), así como, empatía y preocupación por los demás (dentro y fuera de la organización) (Berger, Meng y Heyman, 2009), inspirar a otro y ser agente de cambio (The Plank Center, 2011); adecuándose de acuerdo con la estructura y cultura organizacional (Meng, 2009). El liderazgo transformacional disminuye el estrés y aumenta los contenidos (Díaz et al., 2008), mientras que el liderazgo pragmático crea capital económico y el liderazgo integrador construye capital simbólico (Arévalo-Martínez, 2019).

Por otro lado, se puede identificar que, en la actualidad, el mundo se encuentra en búsqueda de un “desarrollo en busca de la sostenibilidad económica, ambiental y sociocultural, parece entonces fundamental repensar cómo la actividad turística viene

siendo planificada y gestionada, incorporando el establecimiento de nuevas propuestas de trabajo basadas en la colaboración y en el consenso” (Burgos, 2014, p.77). Cuando se habla de “sostenibilidad, la gobernanza se refiere a los procesos e interacciones entre actores sociales e institucionales en la gestión de los recursos naturales y en el desarrollo sostenible, así como en la formulación, toma de decisiones e implementación de políticas” (Burgos, 2014, p.78). En este sentido, las plataformas digitales y las relaciones sociales pueden potenciar los mecanismos de gobierno y promover el crecimiento del turismo sostenible (Burgos, 2014).

En la actualidad, las plataformas digitales favorecen la conexión y participación de los viajeros en todas las etapas de su experiencia, desde la planificación hasta el regreso, lo que impulsa el desarrollo, la competitividad y la sostenibilidad del destino. Debido al impacto y penetración que tienen, los medios sociales se han convertido en importantes herramientas de comunicación organizacional, siendo así también en este tipo de comunicación en este sector. El turismo que se da en el contexto de la mediación de la comunicación en plataformas digitales funciona como el impulsor principal de la difusión de la sostenibilidad, transformando las experiencias turísticas y permitiendo modelos de negocio innovadores (Verma et al., 2022).

La permanente búsqueda de información y la necesidad de compartirla por parte de los turistas han fomentado la aparición de comunidades virtuales, que se convierten en referentes a la hora de seleccionar un producto o destino turístico. En este mismo sentido, los consumidores, destinos turísticos, empresas de servicios de viajes y sistemas de distribución son los actores clave, porque los teléfonos inteligentes y la tecnología son los mecanismos de activación, dando pauta a re-significar las interacciones que involucran a turistas con sus dispositivos móviles, el aprovechamiento de las tecnologías de información en el destino turístico, y las estructuras de gobierno gestionando estas interacciones (Verma et al., 2022) y dando pauta a la generación de colectivos. Estas comunidades se crean de manera voluntaria y en la mayoría de los casos de forma independiente a las empresas turísticas lo que influye en la manera como las organizaciones turísticas se comunican con

sus públicos, incorporando a Internet y a los medios sociodigitales en los planes y las estrategias de comunicación (Altamirano et al., 2018).

El usuario 2.0, en el “ámbito del turismo, se transforma en el turista 2.0. El viajero lleva utilizando la web desde hace muchos años para localizar información, sin embargo, en la actualidad se ha convertido en el medio informativo preferente, utilizándolo el 42 % de los turistas” (Caro et al., 2015, p. 936). Las redes sociales pueden jugar diversos papeles dentro del sector turístico, es decir, pueden convertirse en vías de comunicación para las empresas y organizaciones, ofertando e intercambiando información.

En el estudio de Mendes et al. (2013, como se citó en Sánchez, 2018) se resalta, como canal de información, la importancia de las instituciones públicas para la promoción de los destinos turísticos y el desarrollo e implementación de estrategias en las redes sociales, a través de lo cual se comparten experiencias, información, consejos y soporte a los turistas, conectándolos con los gestores turísticos de las organizaciones.

Un destino, desde un enfoque sistémico, es una red en la que la baja conectividad afecta negativamente la cooperación entre los actores turísticos y la calidad de la hospitalidad, lo que respalda la importancia de la gobernanza de los sistemas turísticos complejos (Valeri y Baggio, 2021). En este sentido, las intervenciones políticas buscan crear ecosistemas turísticos sustentables y transformar las experiencias, mientras que una gestión efectiva del destino fomenta el conocimiento y la lealtad, de ahí la relevancia de comprender las interacciones entre los integrantes de esta red con los turistas, identificando el valor percibido (Verma et al., 2022). Además, el papel de los organismos gubernamentales en la industria turística es fundamental para lograr un desarrollo sustentable (Orduña y Dzib, 2020). En la actualidad, el apoyo de instituciones gubernamentales y de la sociedad civil se ha visto facilitado a través de los medios sociodigitales, por ello la importancia de su estudio.

Metodología

El enfoque metodológico utilizado fue cuantitativo con una muestra de los perfiles en redes sociodigitales del organismo nacional encargado de la gestión del turismo y la principal organización no gubernamental que promueve el turismo sustentable en los

países latinoamericanos destacados en la difusión del turismo de este tipo: Costa Rica, México, Colombia y Argentina. Se analizaron los mensajes y las interacciones en estas cuentas en abril 2022 en dos redes sociodigitales: Facebook y Twitter.

El análisis se realizó con base en las siguientes categorías: calidad del mensaje, interacción de la organización con sus públicos, tipo de mensaje y de liderazgo. Se cuantificó estos elementos y se capturó en Excel. En términos generales se anotó la cantidad de seguidores y/o miembros que les gusta cada una de las páginas consideradas en el estudio para confirmar la relevancia de la organización en el medio sociodigital.

En detalle, sobre la calidad del mensaje, se analizó: el grado de oportunidad, distribución, tipo de reacciones emitidas por sus públicos, el interés, la comprensión del mensaje y el nivel de relevancia hacia el tipo de público al que iba enfocado el mensaje; sobre la interacción se consideró: la cercanía y personalización de los mensajes, la escucha y monitoreo, la conexión y colaboración que generaban estos mensajes; en relación con tipo de contenido del mensaje se contabilizó el porcentaje de las publicaciones que trataban sobre: sustentabilidad, acciones pro-ambientales, interculturalidad y diversidad e inclusión; en cuanto al tipo de liderazgo se consideraron dos categorías, 1) liderazgo pragmático y 2) liderazgo integrador. De cada uno se analizó el porcentaje con el que se manifestaba en las publicaciones. Para el tipo de liderazgo pragmático se contempló: el manejo de temas de crisis, su transparencia, conocimiento, ética, decisión y bidireccionalidad. Para el caso del liderazgo integrador los elementos tomados

en cuenta fueron: talento, globalización, vinculación, visión y soporte.

Con estos elementos contabilizados y medidas en porcentaje, se procedió a su captura en una Tabla de Excel para realizar su análisis.

Discusión y análisis de resultados

En relación con las características de las cuentas de las páginas analizadas se identifica una amplia cobertura al mostrar más de un millón seguidores en Facebook, siendo las más populares las páginas de México y Argentina. A excepción del caso de Colombia, las cuentas de las páginas de las organizaciones no gubernamentales (ONG) tienen más seguidores que las gubernamentales. En el caso de Twitter, en promedio tienen 400 mil seguidores y sucede al contrario que en Facebook, las cuentas de las gubernamentales cuentan con más seguidores que las ONG, a excepción de México, (ver la Tabla 1).

En los hallazgos se observó que en las características generales del mensaje se cuenta con amplio número de reacciones en los contenidos compartidos en la mayoría de las redes sociodigitales revisadas, pero con un menor interés por compartir o comentar este, a pesar de emitir mensajes con redacción clara y corta, en la mayoría de los países, y con orientación hacia los intereses de sus públicos porque se enfocaban en proyectar los atractivos turísticos, la oferta turística, efemérides, entre otros orientados hacia temas considerados relevantes para los visitantes de sus redes. Sin embargo, la oportunidad de impactar es limitada en la mayoría de los países (a excepción de México) porque la mayoría tiene, en promedio, una actualización diaria. De igual manera, la distribu-

Tabla 1. Seguidores de Facebook y Twitter de las cuentas analizadas.

	FACEBOOK		TWITTER	
	Seguidores	Miembros que les gusta	Seguidores	Siguiendo
1. Costa Rica - Gobierno	59,000	sin datos	sin datos	sin datos
2. Costa Rica - ONG	932,000	sin datos	33,400	1,307
3. México - Gobierno	1,700,000	sin datos	934,047	591
4. México - ONG	2,685,760	3,145,002	1,351,648	1,238
5. Argentina - Gobierno	1,100,000	sin datos	241,472	274
6. Argentina - ONG	1,130,994	1,140,634	63,260	9,377
7. Colombia - Gobierno	905,000	sin datos	320,700	1,504
8. Colombia - ONG	3,475	2,305	1,475	5
Promedio	1,064,528.63	1,429,313.67	420,857.43	2,042.31

Fuente: Elaboración propia.

ción de estos mensajes es frecuentemente de autoría propia del organismo, lo que brinda una intencionalidad de crear contenido que consideran apropiado para su público.

En cuanto al tipo de interacción que tienen con su público, los resultados mostraron que estos son, en su mayoría, en busca de la cercanía y personalización dirigidos a su público, en especial a los turistas, por el enfoque de quehacer de las organizaciones analizadas.

En lo referente al contenido de los mensajes que son de interés de esta investigación, se observó que se inclinan más hacia la difusión de la sustentabilidad referida al turismo que a las acciones proambientales, en general. La interculturalidad es poco atendida en el contenido de los mensajes porque la gran mayoría difunde su contenido en un solo idioma (el oficial) y las organizaciones analizadas realizan limitada interacción con usuarios de otro lugar y abordan muy poco la diversidad e inclusión (ver la Tabla 2).

El tipo de liderazgo se inclina más hacia el estilo pragmático que integrador porque la mayoría de los países se limitan a brindar información que refleja su amplio conocimiento para difundir los atractivos del país con fines de promover la oferta turística, incluso algunos países destacan en su reflejo de liderazgo basado en la ética y decisión para la toma de decisiones estratégicas para la formación de la imagen del país. Destaca que la mayoría de los países presentan

un porcentaje alto de una característica del liderazgo integrador, que es la visión porque proyectan una perspectiva convincente de cómo la comunicación contribuye a alcanzar sus objetivos organizacionales, aunque se inclinan más hacia el ejercicio del liderazgo pragmático.

Cabe destacar que estos hallazgos muestran que las organizaciones gestoras nacionales u oficialistas de estos países latinoamericanos difunden sus mensajes en su idioma oficial (español o portugués) y muy pocas ocasiones en un idioma alterno como el inglés, sobre todo dependiendo de la red sociodigital con más frecuencia en las interacciones. El tipo de mensaje utilizado tiene información con un tono oficial sobre temas como participación en eventos turísticos internacionales, promoción de artesanos, avisos de reconocimientos y certificaciones en temas turísticos o promoción de actividades. El nivel de calidad del mensaje comunicativo se percibe que en todos los países presenta un grado bajo de oportunidad con una mediana distribución, mensajes sintéticos y con una mayor relevancia hacia los intereses del público. El grado de interacción es, en general bajo, principalmente porque se queda en la presencia sin llegar a la colaboración. Los mensajes son limitados en temas de sustentabilidad, acciones pro ambientales e interculturalidad, siendo un poco más frecuente las temáticas relacionadas con la diversidad e inclusión.

Tabla 2. Contenido del tipo de mensajes.

	FACEBOOK					TWITTER				
	Sustentabilidad	Acciones proambientales	Interculturalidad		Diversidad e inclusión	Sustentabilidad	Acciones proambientales	Interculturalidad		Diversidad e inclusión
	Referidas al turismo	Acciones en general	En más de un idioma	Interacción de usuarios de otro lugar	Mención a grupos originarios o étnicos de la región	Referidas al turismo	Acciones en general	En más de un idioma	Interacción de usuarios de otro lugar	Mención a grupos originarios o étnicos de la región
Costa Rica - Gobierno	29.0%	3.2%	0.0%	0.0%	22.6%	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Costa Rica - ONG	12.5%	6.3%	0.0%	37.5%	6.3%	22.2%	22.2%	0.0%	5.6%	5.6%
México - Gobierno	32.0%	10.0%	0.0%	0.0%	29.0%	32.0%	10.0%	0.0%	0.0%	29.0%
México - ONG	26.0%	1.0%	0.0%	0.0%	24.0%	17.0%	2.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Argentina - Gobierno	16.0%	4.0%	0.0%	0.0%	0.0%	12.0%	3.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Argentina - ONG	66.0%	3.0%	7.0%	0.0%	0.0%	57.0%	0.0%	68.0%	11.0%	0.0%
Colombia - Gobierno	0.0%	0.0%	66.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	28.0%	0.0%	0.0%
Colombia - ONG	37.0%	13.0%	13.0%	0.0%	0.0%	64.0%	7.0%	0.0%	0.0%	14.0%

Fuente: Elaboración propia.

Al realizar el análisis del tipo de liderazgo, se observó una mayor tendencia hacia el tipo integrador que el pragmático, por lo que se tiene una mejor contribución a la construcción de capital simbólico.

Por otro lado, no todas las organizaciones gestoras desarrollan contenido propio y en muchas ocasiones lo replican en ambas redes sociodigitales.

Conclusiones

La relevancia que adquiere la gestión de la comunicación organizacional de entes que son referentes para la formación de la imagen de países es concordante con la responsabilidad que tienen estos sobre el contenido del mensaje que envían a su público, en particular en un contexto donde la presencia en redes sociodigitales es cada vez más una fuente de información sobre la que los grupos de personas se basan para la toma de decisiones.

En este trabajo se presentaron los resultados de la investigación que buscó comparar la gestión sociodigital de la comunicación de organizaciones gestoras del turismo en Latinoamérica, dando énfasis a temas que son pertinentes en esta región del mundo: la interculturalidad, sustentabilidad y liderazgo en comunicación.

El análisis de la información presentada muestra una clara tendencia a redirigir los esfuerzos en la atención al contenido que se vierte en redes sociodigitales, no solo como un espacio donde se brinda información de carácter o tono oficial sino como un espacio que puede ser útil para mantener una interacción más efectiva con el público.

En resumen, los hallazgos muestran que las cuentas sociodigitales de las organizaciones analizadas tienen una amplia cobertura positiva en estos medios, la calidad del mensaje está en el primer nivel que busca generar oportunidad, distribución, reacciones e interés; la interacción de la organización con su público es más hacia generar la cercanía y personalización de los mensajes dirigidos hacia estos pero no hay tanta escucha, monitoreo, conexión y colaboración; el tipo de mensaje fue mayormente dirigido hacia temas de sustentabilidad referidas al turismo, siendo lo más cercano a la interculturalidad cuando interactuaban en más de un idioma; finalmente, el tipo de liderazgo se observó más apegado al pragmático al mostrar su claro conocimiento en comunicación estratégica hacia el fomento al turismo.

Finalmente, se considera importante que la gestión de las interacciones de los organismos públicos a nivel nacional y de las organizaciones gestoras del turismo en el entorno sociodigital, sean de mayor calidad comunicativa y de interacción con su público, sobre todo cuando deben abordar temas de interculturalidad y sustentabilidad, porque sus acciones tienen una carga simbólica resultado de la conjugación de los mundos de vida de los sujetos que intervienen, de manera que se espera que su mensaje sea efectivo y útil para su público, al tiempo que construya un mejor contexto sociocultural encaminado al respeto y cuidado del medio ambiente.

Referencias

- Altamirano, V., Marín-Gutiérrez, I. y Ordóñez, K. (2018). Comunicación turística 2.0 en Ecuador. Análisis de las empresas públicas y privadas. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, 633-647.
- Arévalo-Martínez, R. I. (2019). *Comunicación integral para las organizaciones. Liderazgo y creación de valor*. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Bel, C. (2005). De la realidad multicultural a la sociedad intercultural. *Revista Anales de Historia contemporánea*, 21, 137-157.
- Berger, B.; Meng, J. & Heyman, W. (2009). Role Modeling in Public Relations: The influence of role models and mentors on leadership beliefs and qualities. *12th Annual International Public Relations Research Conference* (págs. 10-25). Miami: Universidad de Miami.
- Burgos, A. (2014). El Papel de las Redes Sociales en el Desarrollo de Prácticas Turísticas Sostenibles: algunas reflexiones teóricas. *Revista Turismo em Análise*, 25(1), 75-101.
- Bustos, A. (2005). Hacia un turismo intercultural: el caso atacameño. *Revista LÍDER*, 13 (10), 133-150.
- Caro, J.L., Luque A. y Zayas B. (2015). Nuevas tecnologías para la interpretación y promoción de los recursos turísticos culturales. PASOS. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 13(4), 931-945.
- Cavallucci (2017). El reto de la comunicación: liderazgo comunicacional y herramientas negociadoras. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*. Enero-junio (1), 119-135.
- Dias, N. (2019). A construção simbólica da imagem dos territórios: a Serra da Estrela entre as imagens tradicionais e a imagem turística. PASOS. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 17(6), 1159-1181.
- Díaz, H.R.; Gómez, R. & De La Garza, J. (2008). La relación entre comportamientos de liderazgo transformacional, contenidos de comunicación y factores de estrés en el trabajo. *Investigación administrativa* (102), 7-21.
- Domínguez, T. y Araújo, N. (2014). Gestión de las redes sociales turísticas en la web 2.0. *Revista de comunicación Vivat Academia*, (129), 57-78.
- Escarbajal, A. (2010). *Interculturalidad, mediación y trabajo colaborativo*. Narcea Ediciones.
- Garay, M. (2010). Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. *Ensayos* (33), 61-72.

- García, A. (2018). *Liderazgo en comunicación organizacional: competencias* [Tesis de Doctorado]. Repositorio Institucional – Pontificia Universidad Javeriana.
- Grimson, A. (2000). *Interculturalidad y comunicación*. Grupo Editorial Norma.
- Lee, D. y Xue, K. (2020). A model of destination loyalty: integrating destination image and sustainable tourism. *Asia Pacific Journal Of Tourism Research*, 25(4), 393-408.
- Londoño, C. (2018). El liderazgo y la comunicación estratégica: una aproximación teórica. *Razón y Palabra*, 22(3_102), 358-371.
- Meng, J. (2009). *Excellent Leadership in Public Relations: An application of multiple-group confirmatory factor analysis models in assessing cross-national measurement invariance*. [Tesis de Doctorado] Tuscaloosa, Alabama.
- Muro, L.; Mora, C.; Olmedo, S.; y Moo, M. (2019). Análisis de las estrategias de comunicación y promoción de las páginas web en la difusión de destinos turísticos con ANP: Caso Cozumel. *El Periplo Sustentable* (37), 278-310.
- Orduña González, F., & Dzib Can, U. (2020). Análisis De Las Políticas Públicas Del Turismo Sustentable en El Centro Histórico De Santiago De Querétaro. *Anuario Turismo y Sociedad*, 26, 21-44. <https://doi.org/10.18601/01207555.n26.01>
- Pech, C.; Rizo, M. & Romeu, V. (2009). El habitus y la intersubjetividad como conceptos clave para la comprensión de las fronteras interna. Un acercamiento desde las propuestas teóricas de Bourdieu y Schütz. *Frontera Norte*, 21(41), 33-52.
- Sánchez Jiménez, M.A. (2018). Análisis de la estrategia en las redes sociales oficiales desarrollada por el Consejo de Promoción Turística de México. *Revista Cimexus*, 8(1), 13-29. <https://cimexus.umich.mx/index.php/cim1/article/view/266/215>
- Suárez, M. (2014). *Determinación de la relación entre la comunicación y el liderazgo en la aceptación del cambio organizacional en un ambiente universitario en la ciudad de Bogotá* [Tesis de Maestría]. Repositorio institucional de la Universidad Católica de Colombia.
- Suau, F. (2012). El turista 2.0 como receptor de la promoción turística: estrategias lingüísticas e importancia de su estudio. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 10, 143-153.
- The Plank Center. (2011). Leadership Forum 2011. Communication Management and The Leadership Challenge. University of Leipzig: <https://dokumen.tips/business/communication-management-and-the-leadership-challenge.html?page=1>
- The Plank Center. (2012). *The Plank Center Leadership Summit: The Plank Center for Leadership in Public Relations. The Plank Center for Leadership in Public Relations*. The University of Alabama: <http://plankcenter.ua.edu/wp-content/uploads/2012/10/Leadership-Summit-PPoint-Presentation1-1.pdf>
- Dai, X. y Guo-Ming, C. (2015). On Interculturality and Intercultural Communication Competence. *China Media Research*, 11(3), 100-113.
- Valeri, M. & Baggio, R. (2021). Social network analysis: Organizational implications in tourism management. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(2), 342-353. doi:10.1108/IJOA-12-2019-1971
- Verma, S.; Warriar, L.; Boliab, B. & Mehtab, S. (2022). Past, present, and future of virtual tourism - a literature review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 2(2), 100085. <https://doi.org/10.1016/j.ijime.2022.100085>
- Zhang, G.; Yang, S.; Ke, Jingyi. y Zhang, M. (2020). Differentiation and Similarity of Destination Images in OGC and TGC Photos: Outline of the Online Communication Chain of Destination Images. *Tourism Tribune*, 35(12).