



**CONAMA10**  
CONGRESO NACIONAL  
DEL MEDIO AMBIENTE

COMUNICACIÓN TÉCNICA

# **Papel de los procesos participativos en la transferencia de conocimiento y en la sostenibilidad del destino turístico de montaña. Análisis desde la perspectiva de la Responsabilidad Social de la Empresa.**

Autor: M<sup>a</sup> Isabel Saz Gil

Institución: Universidad de Zaragoza

e-mail: [sazgil@unizar.es](mailto:sazgil@unizar.es)

Otros Autores: Sylvie Clarimont (Université de Pau et des Pays de l'Adour);  
Carmen Marcuello Servós (Universidad de Zaragoza); Vincent Vles (Université de  
Pau et des Pays de l'Adour)

## RESUMEN

Entre los investigadores dedicados al desarrollo en zonas de montaña es patente el interés por el aspecto medioambiental –ecología del medio natural, herencia cultural y estructura social– del desarrollo sostenible. Marchioni (2002) señala que para que pueda plantearse seriamente la sostenibilidad ambiental es necesaria la intervención de organizaciones sociales representativas y participativas, abiertas y flexibles, integradoras de diferentes necesidades, aspiraciones y planteamientos de futuro. Por ello, existe un especial interés en la implementación de medidas de Responsabilidad Social Corporativa tanto por parte de las Administraciones Públicas, de las organizaciones del Tercer Sector, como por las empresas que actúan en los destinos turísticos de montaña como herramientas de competitividad y de sostenibilidad del destino turístico.

Desde la perspectiva empresarial, la importancia creciente que adquiere la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) viene marcada por el hecho de ser considerada una actividad legitimadora de la organización frente a la sociedad (Wartick & Cochran, 1985; Neu et al., 1998; Hooghiemstra, 2000; Deegan, 2002). Así mismo, la RSE y la participación de los diferentes stakeholders relevantes del destino turístico permiten avanzar en la gestión del conocimiento y en su competitividad. De esta forma, se hace necesario implementar acciones colectivas que intensifiquen la conciencia de la importancia del medioambiente y poner en práctica modalidades estratégicas de gobernanza y de gestión del destino turístico de montaña, amplias e incluyentes que permitan articular lo productivo con lo social y medioambiental. En este marco, se incardinan los trabajos realizados desde la Mesa de la Montaña en Aragón constituida en 2009.

El objetivo de nuestro trabajo de investigación es presentar una aportación más a la construcción de destinos turísticos sostenibles a partir de un gobierno responsable en el que la participación de los diferentes stakeholders fomente la transferencia de conocimiento en el destino para avanzar en su competitividad y sostenibilidad. El interés y justificación del presente trabajo radica en la presentación de un marco conceptual de la RSE y en el análisis de cómo la implementación de medidas de RSE constituyen herramientas de competitividad y de sostenibilidad del destino turístico de montaña.

**Palabras Clave:** destino turístico, stakeholder, sostenibilidad, participación, responsabilidad social de la empresa, conocimiento.

## INTRODUCCIÓN

Una de las esperanzas para crear empleo en alta montaña es el crecimiento del sector servicios gracias al turismo, aunque éste también muestra una serie de inconvenientes. Para evaluar la idoneidad del desarrollo de estas actividades es necesario considerar las consecuencias económicas, sociales y medioambientales —tanto positivas como negativas— que para las comunidades locales va a tener la puesta en marcha de estas actividades turísticas (Crosby *et al.*, 1993; Drumm y Moore, 2002).

El surgimiento del concepto de desarrollo sostenible del turismo es un referente fundamental en el modelo de crecimiento turístico, incidiendo en que no se puede crecer de cualquier modo. La Unión Mundial para la Naturaleza, UICN (OMT, 1993) da el siguiente concepto de desarrollo sostenible: *"El desarrollo sostenible es un proceso que permite que se produzca el desarrollo sin deteriorar y agotar los recursos que lo hacen posible. Este objetivo se logra, generalmente, gestionando los recursos de forma que se puedan ir renovando al mismo ritmo que van siendo empleados, o pasando de un recurso que se regenera lentamente a otro que tenga un ritmo más rápido de regeneración. De esta forma, los recursos podrán seguir manteniendo a las generaciones presentes y futuras"*.

Aunque alcanzarlo resulta extremadamente complejo, la sociedad es cada vez más sensible a este respecto y la responsabilidad social de la empresa puede impulsar la implicación y el establecimiento de redes entre diversos agentes y grupos de interés relevantes. De esta forma, las empresas, la sociedad civil y las administraciones públicas, se conforman en agentes que interactúan en el proceso en el que se determinan las condiciones que conforman su calidad de vida y el de las generaciones futuras, entendiendo que el éxito en la creación de valor está relacionado con una dirección socialmente responsable a nivel de destino turístico.

En este trabajo proponemos un modelo para mejorar la sostenibilidad de destinos turísticos de montaña. En dicho modelo se muestra cómo determinadas actuaciones en materia de Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) desempeñan un rol significativo para involucrar a distintos grupos de interés, con diferentes grados de poder de negociación a la hora de decidir la creación de valor sostenible. El interés del trabajo radica en resaltar, que la sostenibilidad exige establecer procesos participativos en la comunidad local y que la prácticas de RSE de las diferentes organizaciones desempeña un papel relevante.

## IMPORTANCIA DEL DESTINO TURÍSTICO DE MONTAÑA EN ARAGÓN

El turismo se ha constituido en salvador de muchos aspectos económicos, físicos, sociales, psicológicos, culturales y políticos de diversos destinos (Crouch y Ritchie 1999). De hecho, la actividad turística invernal en el sistema montañoso de los Alpes realiza una importante contribución a la economía de los países alpinos (Abegg *et al.*, 2007). Igualmente, los datos que documentan el flujo de turistas hacia los Pirineos ponen de manifiesto que el segmento ha cobrado una importancia económica determinante (Carús, 2001). Según la Asociación Turística de Estaciones de Esquí y de Montaña (ATUDEM,

2008), en la actualidad acuden unos 6 millones de esquiadores por temporada. Según el informe el Sector Turístico España y Aragón 2008 (CAI Servicio de Estudios, 2009)<sup>1</sup> en Aragón, el turismo también ocupa un lugar importante: aporta más del 7% al VAB de la región y da empleo a más de 35.000 personas, el 6% del total de trabajadores. Según los datos del Directorio Central de Empresas (DIRCE), el sector hostelero aragonés cuenta con un total de 7.830 empresas hosteleras y 189 actividades de promoción turística (actividades de agencias de viajes), esto supone un 2,7% del total nacional.

Aragón se ha convertido en los últimos años en referente a nivel nacional en la modalidad de "Turismo de nieve". La práctica de los deportes de invierno constituye para algunas comarcas aragonesas una fuente de recursos importante y un medio de atracción que facilita el desarrollo de las actividades turísticas. Aragón dispone de siete estaciones para la práctica de esquí alpino (en el valle de Aragón se encuentran Astún y Candanchú, en el de Tena, Panticosa y Formigal, en Benasque, Cerler, y en la sierra turolense Javalambre y Valdelinares). Con el objetivo de potenciar el sector aragonés de la nieve, el gobierno autonómico aprobó un Plan Estratégico de la Nieve (2003-2008) cuyo propósito es convertir Aragón en el mayor destino español de nieve. Para ello, se creó una sociedad anónima participada al 50% por el Gobierno de Aragón e Ibercaja: Aramón – Montañas de Aragón. En la actualidad, Aramón es el primer holding español de la nieve, abarca el 20 % de la superficie esquiable nacional -348,3 km.- y gestiona tres estaciones pirenaicas (Formigal, Cerler, Panticosa) más dos estaciones turolenses (Javalambre, Valdelinares). Para consolidar el papel de la nieve en la economía regional, Aramón ha emprendido una ambiciosa tarea de modernización de las actuales instalaciones así como la ampliación de centros y dominios esquiables. A la vez que se extienden las zonas innivadas artificialmente, se procede a un cambio de tecnología. La realización de grandes inversiones en la mejora y actualización de las estaciones de esquí -cuya cifra se sitúa, según ATUDEM para la temporada 2009/2010, en 21.396.000 € en Aragón-, ha permitido ser competitivos tanto en infraestructuras como en servicios.

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y CAPITAL SOCIAL: MODERADORES DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO**

### **Capital social**

En los últimos años, se ha dedicado gran atención a analizar como la confianza, la integridad y las normas sociales de reciprocidad y cooperación son factores clave para promover el desarrollo socio-económico. Desde el trabajo seminal de Putnam et al. (1993) que se centra en el efecto del capital social en los resultados económicos y el gobierno, el concepto de capital social ha sido ampliamente utilizado para analizar el papel que tienen en las relaciones interpersonales que afectan a actividad económica, favoreciendo la cooperación. Se han propuesto múltiples definiciones de capital social y se pueden identificar dos enfoques principales de este concepto.

De acuerdo con la literatura en torno al concepto capital social éste tiene un carácter multidimensional podemos considerar distintos enfoques. El primero puede establecerse en términos de redes sociales cooperativas (Coleman, 1988, 1990; Burt, 1992, 2001; Lin,

<sup>1</sup> <http://www.cai.es/sestudios/pdf/Informe%20completo.pdf>

2001) estos autores interpretan el capital social como un sistema de relaciones sociales que las personas pueden movilizar para alcanzar sus objetivos individuales.

El segundo enfoque define capital social en términos de confianza generalizada, normas cívicas, creencias y disposiciones que afectan a la propensión a cooperar (Putnam et al, 1993 y Knack y Keefer, 1997). Putman et al. (1993) sostiene que el capital social se conforma por la confianza social, las normas de reciprocidad, las redes de compromiso cívico, y que el éxito de la cooperación se refuerza mutuamente, asimismo, las normas y redes de compromiso cívico contribuyen a la prosperidad económica y es de nuevo reforzada por la colaboración organizada entre los individuos. Fukuyama (1995) vincula capital social con la confianza, entendida como la expectativa de que dentro de la comunidad haya un comportamiento regular, honesto y cooperativo, basado en un conjunto de normas compartidas por todos los miembros de la comunidad.

### **Responsabilidad Social de la Empresa**

Muchos enfoques también caracterizan la noción de responsabilidad social de las empresas (RSE). En particular, si tenemos en cuenta el enfoque stakeholder (Freeman 1984, 2000, Freeman y Evan 1990) o el enfoque contractualista de la RSE (Sacconi, 2006). En general, los aspectos relacionales, en términos de confianza, honradez, creencias y disposiciones hacia la cooperación parecen ser fundamentales en la promoción de los procesos de coordinación entre las organizaciones y sus grupos de interés que son esenciales para implementar las prácticas de RSE.

La Responsabilidad Social Empresarial puede entenderse como un compromiso integral de la empresa, asumido en toda su red de relaciones (incluyendo consumidores, accionistas, empleados, gobierno, medioambiente y comunidad), de contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los distintos grupos de interés. De acuerdo con el Libro Verde de la Comisión Europea (2001) *“la mayoría de las definiciones de la responsabilidad social de las empresas entienden este concepto como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores”*. Según Garralda (2008) la RSE puede verse como una palanca clave de creación de valor y de gestión de los grupos de interés. En general se habla de tres tipos de responsabilidad: 1) responsabilidad económica; 2) responsabilidad social; 3) responsabilidad medioambiental.

### **RSE, capital social y la transferencia de conocimiento**

La participación de los stakeholders es un aspecto que caracteriza al proceso de Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) y la adopción efectiva de un modelo de gobierno basado en la RSE (Rodríguez Fernández, 2008), ratificado por la adopción de normas formales, son elementos que pueden mejorar la creación de capital social.

En primer lugar, la participación de los interesados en el proceso de la RSE aumenta el diálogo entre los stakeholders así como las ocasiones en que se reúnen los grupos más relevantes con los gestores de la organización. Las reuniones permiten equilibrar los intereses de los actores en conflicto. La aplicación efectiva de un modelo de gestión RSE significa que las reuniones entre la empresa y sus grupos de interés han sido llevados

acabo y que se ha establecido un proceso de diálogo, el cual puede haber representado situaciones favorables en cuanto a la ampliación de la red de relaciones (capital social en términos de red). Así mismo, el éxito en la adopción de buenas prácticas de RSE implica que la empresa y sus grupos de interés han decidido confiar en los demás, sobre la base de acuerdos voluntarios. Si los acuerdos se respetan, (y pueden incluirse en ellos a múltiples stakeholders), se posibilita que los agentes incrementen su confianza en los acuerdos voluntarios que han logrado éxito, a pesar de que atañen a intereses en conflicto. Por lo tanto, podría afectar positivamente al capital social de los stakeholders en términos de confianza. También, los encuentros y reuniones entre las partes interesadas exigen desarrollar capacidades de mediación entre los stakeholders que representan intereses en conflicto y que participan con el objetivo de definir los criterios de RSE y sus principios. Este proceso requiere destrezas y habilidades relacionales y, al mismo tiempo, fomenta la creación de conocimiento a través del aprendizaje. Lo cual representa un capital social en términos de habilidades relacionales.

Diversos estudios han argumentado que el acceso a nuevas fuentes de conocimiento es uno de los beneficios más importantes del capital social (Adler y Kwon, 2002). Además, se encuentran evidencias que sugieren que la transferencia de conocimiento es facilitada por las interacciones sociales intensivas de las organizaciones (Zahra et al, 2000; Yli.Renko, et al, 2001). Es decir, el capital social influye y modera el desarrollo del capital intelectual en las organizaciones (Nahapiet y Ghoshal, 1998), puesto que contribuye al aprendizaje mejorando la eficiencia de la transferencia y la asimilación del conocimiento. El capital social es difícilmente transferible entre los agentes como consecuencia de sus rasgos intangibles y que proporciona las capacidades requeridas para la creación de conocimientos (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Tsai y Ghoshal, 1998). El capital social resuelve problemas de coordinación, reduce los costes de transacción, facilita el flujo de información entre y a través de diversos individuos (Lin, 2001); y, además, contribuye de forma significativa a las ventajas de la organización, ya que permite desarrollar el aprendizaje y transmitir el conocimiento en la misma (Adler y Kwon, 2002; Tsai y Ghoshal, 1998).

## **SOSTENIBILIDAD Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL DESTINO TURISTICO**

De acuerdo con el Plan del Turismo Español Horizonte 2020<sup>2</sup>, desde el punto de vista de las tendencias que afectarán al desarrollo del turismo español en los próximos años, destacan las tendencias medioambientales, con una agenda de medidas políticas y económicas en torno a los compromisos de adaptación y mitigación del cambio climático. Afrontar con éxito el futuro turístico exige fortalecer la competitividad del sistema para superar los desafíos actuales, entre los retos más importantes para el producto de esquí y montaña se encuentran la desestacionalización de la actividad, la mejora de la accesibilidad y el cuidado del medio ambiente. Así, aunque el concepto de sostenibilidad, o de responsabilidad social corporativa (RSC) o de responsabilidad social de la empresa (RSE), no es un término novedoso, aún no existe un consenso general sobre su alcance e implicaciones<sup>3</sup>. En los últimos diez se ha consolidado una opinión pública (social, política y empresarial) favorable a la necesidad de que las empresas impliquen recursos en proyectos de desarrollo social, económico y medioambiental de su entorno.

<sup>2</sup> Véase en <http://www.turismo2020.es/>

<sup>3</sup> En este trabajo se utilizarán ambos términos de forma indistinta.

Así mismo, entre los investigadores dedicados al turismo en zonas de montaña es patente el interés por el aspecto medioambiental –ecología del medio natural, herencia cultural y estructura social– del desarrollo sostenible. Poon (1993) argumenta que la sostenibilidad del medio ambiente debe gozar de la máxima prioridad en el desarrollo. Marchioni (2002) señala que para que pueda plantearse seriamente la sostenibilidad ambiental es necesaria la intervención de organizaciones sociales representativas y participativas, abiertas y flexibles, integradoras de diferentes necesidades, aspiraciones y planteamientos de futuro.

La cuestión fundamental es cambiar la dirección del destino turístico para lograr que esté orientada hacia la calidad de vida y el bienestar de las personas (habitantes y turistas). En este sentido, los trabajos de (Carús 2001, Saz y Carús, 2008) proponen un modelo para la dirección de un destino turístico sostenible y competitivo, el cual se articula en torno al medio ambiente que condiciona y es condicionado por una serie de elementos estructurales del destino turístico, mostrando la relación entre todos ellos. El modelo de esferas mutuo reforzantes en la creación de valor sostenible de un destino turístico, para la mejora de su posición competitiva, permite la comprensión de los mecanismos por los que se puede cumplir con la metas establecidas por la OMT para el turismo sostenible, beneficiando tanto al turista como a la comunidad de acogida sin tener un impacto negativo en el medio.

A continuación, analizamos las esferas que configuran el modelo (medio ambiente, producción de servicios, demanda actual, stakeholders y relaciones y gobierno general del destino), prestando especial atención a las dos últimas e introduciendo la responsabilidad social de la empresas y la generación de capital social.

**Medio ambiente.** El núcleo medioambiental reúne a los factores naturales, sociales y culturales que constituyen los recursos y capacidades críticos en el proceso de creación de valor del destino y su sostenibilidad medioambiental.

**Producción de servicios.** En el destino turístico el mecanismo dominante para la transferencia de valor a los clientes es la red de unidades productivas complementarias, privadas y públicas.

**Demanda actual.** Conformar el ritmo y carácter de la innovación por parte de las unidades productivas de un destino, siendo dos los atributos genéricos de la demanda a tener en consideración: a) su composición —naturaleza de las necesidades del turista—, y b) su tamaño y pautas de crecimiento.

**Clusters y relaciones de los stakeholders.** Otro determinante fundamental a tener en cuenta es el contexto en el que las unidades productivas se crean, estructuran, gestionan y cooperan, así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas, que juega un importante papel en el proceso de innovación (Porter 1990). Y es que muchas de ellas son complementarias, pero también abundan las que son sustitutivas unas de otras.

Hay que señalar que las concentraciones territoriales de pequeñas empresas en torno a una actividad económica en determinada zona geográfica forman la base conceptual de los distritos. Becattini (1989) considera que el concepto distrito es una alternativa de desarrollo centrada en las economías externas generadas como consecuencia de la

concentración territorial de pequeñas y medianas empresas especializadas en las diferentes fases de un único proceso productivo. Dado que la estructura productiva de un destino turístico, como es el de la montaña, incluye un conjunto de empresas articuladas en torno a la creación de un producto turístico global, se puede aplicar la teoría de los sistemas productivos locales al sector turístico. La oferta del destino turístico se estructura como una red multidimensional de conexiones horizontales, verticales y diagonales entre empresas (Michael, 2007).

De este modo, son múltiples los aspectos del destino que influyen en la forma en que sus unidades productivas son organizadas y dirigidas. Algunos de los más importantes son los que hacen referencia a las actitudes hacia la autoridad, las normas de interacción personal, las actitudes de la dirección hacia los trabajadores y viceversa, las normas sociales de comportamiento individual o grupal, o la valoración de los distintos niveles profesionales. Estos, a su vez, son consecuencia del sistema educativo, de la historia social y religiosa, de la forma que toman las estructuras familiares, y muchas otras condiciones, a menudo intangibles, pero propias de la ubicación. Igualmente, existen grandes diferencias entre destinos en aspectos organizativos y directivos. Tales como la formación y motivación de los trabajadores, el compromiso del personal con los objetivos de las organizaciones, la importancia otorgada a la iniciativa individual, los medios para la toma de decisiones, la naturaleza de las relaciones con clientes y proveedores, los canales de comunicación, el tamaño de la unidad productiva, sus metas, su estrategia general, su estructura de propiedad y naturaleza jurídica, la orientación hacia la actividad internacional o las relaciones entre trabajadores y dirección, entre otros. Todos los aspectos señalados conforman el capital social del destino turístico.

Además, son diversas las razones por las que la rivalidad entre unidades productivas de una ubicación son particularmente beneficiosas (Porter 1990). A este respecto, baste comentar que los resultados de las investigaciones llevadas a cabo por el citado autor concluyen que las ubicaciones líderes a escala global en determinados sectores o segmentos sectoriales suelen albergar un número de empresas locales rivales que ocupan posiciones preeminentes, incluso en ubicaciones pequeñas. Tanto en sectores muy fragmentados como en sectores concentrados, caracterizados por la existencia de importantes economías de escala. Para mejorar los niveles de competitividad y lograr una ventaja competitiva es necesario que las empresas sean capaces de construir diferencias locales y recursos cuyo carácter sea único para convertirlos en fortalezas (Porter, 1990).

Por otro lado, el turismo ha generado un crecimiento económico muy fuerte sin tener en cuenta suficientemente, ni el uso racional del territorio ni la conservación de los sistemas naturales. Frente a ese modelo turístico sin control, una reivindicación ha ido surgiendo poco a poco en el seno de las sociedades exigiendo un turismo "sostenible", que devuelva el desarrollo de la actividad compatible con el respeto a la preservación de los espacios naturales, de las culturas y de las sociedades. La protección de los espacios sensibles, es fundamentalmente transversal y multidisciplinar.

En ese marco, el proceso participativo de los stakeholders, a través de la implementación de políticas de RSE en las organizaciones que forman parte del destino turístico es uno de los nuevos elementos que debe contribuir a la sostenibilidad del destino y del desarrollo turístico. Desde el ámbito investigador, el estudio de esta realidad es cada vez más significativo. De acuerdo con el Libro Verde de la Comisión Europea (2001) "la

mayoría de las definiciones de la responsabilidad social de las empresas entienden este concepto como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores”. La Responsabilidad Social de la Empresa puede considerarse una actividad legitimadora de la organización frente a la sociedad (Deegan, 2002). En definitiva, la responsabilidad social implica buscar la excelencia en la relación de la organización con todos sus *stakeholders*.

Entre los stakeholders más relevantes en la sostenibilidad del destino turístico destacan, las instituciones públicas, que además de actuar como unidades productivas también desarrollan actividades normativas y reguladoras. Como observan Beeler y Wood (1990), además de todos los stakeholders, las agencias institucionales especializadas están también involucradas en la creación de valor sostenible. Las autoridades locales que califican los usos de la tierra, las regionales que deciden las inversiones en infraestructura, o las agencias estatales con competencias ambientales sobre vida salvaje en extinción o culturales, también tienen un papel determinante que ha de ser valorado en la confección de la estrategia del destino turístico de montaña. En cuanto a legislación medioambiental, la Unión Europea ya requiere que antes de que se acometan grandes proyectos haya una evaluación del impacto potencial sobre el medio.

Cabe destacar el papel desempeñado por distintas organizaciones de protesta ambiental que desempeñan un papel importante, implicándose claramente en el proceso de desarrollo turístico sostenible. Estas organizaciones intentan, a través de los medios de los que disponen, cambiar políticas y prácticas empresariales para que éstas sean más comprometidas y respetuosas con el medio ambiente. Así, Jiménez (2005) pone de relieve la importancia de la red de interacciones establecidas por las organizaciones ecologistas y de protesta ambiental. El crecimiento organizativo de estas entidades se fundamenta en el fortalecimiento de los vínculos organizativos. De esta forma, la presencia directa o indirecta —a través de sus redes— de organizaciones ecologistas de ámbito supralocal vincula de manera creciente las demandas definidas en términos territorialmente locales a un proceso más global. Lo que posibilita un mayor impacto y favorece la contestación hacia las políticas dominantes.

**Dirección General del Destino.** Puede ser entendida como una “mesa negociadora” del destino. Debe reunir a todos los agentes interesados en un esfuerzo conjunto por acordar opciones estratégicas mutuamente satisfactorias y respetuosas con el medio. Su objetivo es realizar el pertinente análisis estratégico, diseñar, implementar y controlar la estrategia general de un destino con el fin de crear valor sostenible para todos los grupos de interés, que garantice la calidad de vida de sus habitantes, a la vez que mejore su posición competitiva como destino.

Según Beeler y Wood (1990), si las causas de preocupación advertidas por las comunidades locales, conservacionistas, unidades productivas u otros agentes son expuestas públicamente, la información obtenida en su discusión puede ser utilizada para diseñar una estrategia más fuerte y con mayor apoyo, en lugar de que constituyan escollos en el proceso de gestión del destino. Lo que implica que hay mucho que ganar con discusiones abiertas entre todas las partes interesadas, particularmente con aquellas radicalmente opuestas a cualquier tipo de movilismo. En este sentido, Kaspar (1995) afirma que un DMO (Destination Management Organisation) por razones políticas y

estructurales tendría por principal objeto promover la cooperación y la más amplia armonización de objetivos dentro de un destino. Heath y Wall (1992, en Bieger, 1996) observan que las tareas del DMO son las siguientes: desarrollar la planificación estratégica, representar los intereses de todas las partes involucradas, promocionar el destino y coordinar sus actividades. Por su parte, Todd y Williams (1996) han propuesto un EMS (Environmental Management System) o modelo de mejora para el destino turístico recreativo de alta montaña norteamericano.

En este contexto se incardina la iniciativa la *Mesa de la Montaña*, llevada a cabo por el Gobierno de Aragón desde la Dirección General de Participación Ciudadana. Como señala Celaya (2009), el portal “Aragón Participa”<sup>4</sup> es el resultado de una apuesta estratégica del Gobierno de Aragón. Se trata de un espacio que pretende abrir nuevos canales interactivos para la participación de los ciudadanos y ponerlos en contacto con las políticas públicas del Gobierno de Aragón, al mismo tiempo ofrece documentación para acceder a un mayor conocimiento sobre la participación ciudadana, y, entre otros, un apartado para seguir los procesos en marcha, uno de los cuales es el de la *Mesa de la Montaña*<sup>5</sup>. Este espacio de diálogo nace con el deseo de explorar las posibilidades de acercamiento y acuerdo en referencia a los conflictos de la montaña. La constitución de la Mesa tuvo lugar en abril de 2009, a continuación se realizó el trabajo las deliberación y discusión que duró hasta abril de 2010, tras la cual se presentaron las conclusiones a las Cortes de Aragón.

Como se señala en el informe ejecutivo presentado<sup>6</sup>, la misión de la *Mesa de la Montaña* era “explorar, desde los legítimos intereses de todas las partes, qué contenidos -que pudieran traducirse en una norma- propiciarían el hacer compatible un desarrollo de las zonas de montaña que permitiera vivir a la gente con dignidad en su tierra, con que ese desarrollo fuera sostenible desde el punto de vista económico, social y medioambiental”. Para alcanzar dicha misión se propusieron tres objetivos: diseñar un modelo consensuado de desarrollo de la montaña; debatir en torno a la futura Ley de Montaña, y explorar posibilidades de acuerdo en los aspectos que habían generado mayor contestación social, como es la cuestión en torno a la nieve y las estaciones de esquí. Los participantes hacen una valoración positiva de la experiencia de deliberación seria llevada a cabo, que ha permitido abordar conflictos y superarlos. De esa forma, las diferentes sensibilidades han tenido la oportunidad de exponer sus puntos de vista y desde la deliberación y la transparencia se ha avanzado en el diseño del destino turístico en la montaña en Aragón.

## CONCLUSIONES

Reconociendo los impactos negativos que el desarrollo del turismo en la zonas de montaña puede tener, los responsables de su gestión deben de utilizar la recreación, la economía y el medio ambiente como los pilares en que se basa la filosofía de creación de valor sostenible del destino. Agentes responsables de los aspectos de sostenibilidad deben hacer que el reto medioambiental sea investido de la misma importancia que la del alto perfil a alcanzar con los otros dos, y divulgado de la misma manera.

<sup>4</sup> <http://aragonparticipa.aragon.es>

<sup>5</sup> [http://aragonparticipa.aragon.es/index.php?option=com\\_processes&task=showProcess&Itemid=63&id=38](http://aragonparticipa.aragon.es/index.php?option=com_processes&task=showProcess&Itemid=63&id=38)

<sup>6</sup> [http://aragonparticipa.aragon.es/images/stories/procesos\\_participacion/mesa\\_montana/14042010/informe\\_ejecutivo.pdf](http://aragonparticipa.aragon.es/images/stories/procesos_participacion/mesa_montana/14042010/informe_ejecutivo.pdf)

Existe un especial interés por parte de las Administraciones Públicas, de las organizaciones del Tercer Sector o Economía Social, y de las propias empresas por estudiar la Responsabilidad Social de Empresas en el destino turístico de alta montaña. Ello es especialmente relevante en el momento actual donde la realidad del cambio climático, el cual puede observarse como un revulsivo para la RSE en las organizaciones como una auténtica lección de prudencia y responsabilidad en el ámbito empresarial, en el marco de una nueva realidad, donde se genere una oportunidad nueva para fortalecer y extender la cultura de la responsabilidad.

Sea cual fuere su denominación, la creación de valor sostenible del destino requiere de una figura cuya responsabilidad sea la dirección estratégica del destino. En este sentido, la configuración del producto turístico del turismo de montaña será la combinación óptima de los servicios discretos ya conocidos en términos de calidad y cantidad. Así, el valor creado por el destino aumentará (Flagestad y Hope, 2000) cuando la dirección estratégica del destino turístico promocióne actividades e inversiones que creen externalidades positivas a la vez que evite las negativas, es decir cuando actúe de forma socialmente responsable y genere capital social.

Así mismo, para que las diferentes entidades que interactúan en el destino turístico puedan impulsar la actividad innovadora de las organizaciones, es necesario que desarrollen una acción coordinada entre las mismas (cámaras de comercio, instituciones financieras, asociaciones empresariales, asociaciones locales, grupos ecologistas, gobierno, universidad, etc.), permitiendo un mayor flujo de conocimiento relevante y nuevo hacia las empresas turísticas que se ubican en el destino. Por otra parte, las instituciones pueden potenciar la creación de capital social disponible en las empresas, como es la representación colectiva y la visión común como destino. Así mismo, la implantación de políticas de RSE en las empresas, capaces de generar capital social, va a permitir una mayor cooperación entre ellas y con las instituciones, es decir, con todos los stakeholders relevantes del destino turístico para impulsar las infraestructuras que aporten conocimiento y recursos fundamentales para la competitividad de las organizaciones, como la Universidad, oficinas de información turística, patronatos de turismo, etc.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Abegg, B.; Agrawala, S.; Crick, F. y Montfalcon, A. (2007): "Effets des changements climatiques et adaptation dans le tourisme d'hiver", en Agrawala, S. (dir), *Changements climatiques dans les Alpes Européennes. Adapter le tourisme d'hiver et la gestion des risques naturels*, Editions OCDE.

Adler, P.S., y Kwon, S. (2002): "Social capital: Prospects for a new concept", *Academy of Management Review*, 27, 17-40.

ATUDEM (Asociación Turística de Estaciones de Esquí y de Montaña): Datos temporada y balance temporada varios años en:<http://www.atudem.org>

Becattini, G. (1989): *Sectors and/or districts: some remarks on the conceptual foundation on industrial economics?*. In Goodman, E. y Bamford, J. (eds., 1989), 123-135.

Beeler, T. y Wood J. (1990): "Overcoming environmental obstacles", *Ski Area Management*, 29, 74-87.

- Bieger, T. (1996): *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*, Oldenbourg Verlag, Munich.
- Burt, R.S. (1992): *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge.
- Burt, R.S. (2001): "Structural Holes Versus Network Clousure as Social Capital", en Lin, N.; Cook, K. y Burt, R.S. (eds.), *Social Capital: Theory and Research*, Aldine de Gruyter, Hawthorne.
- Carús, L. (2001): Análisis Estratégico del Segmento Turístico Recreativo de Alta Montaña: el caso del Pirineu Lleidatà, Tesis doctoral (Tdx), Universidad de Lérida.
- Celaya, I. (2010): "La participación ciudadana como política pública". En Celaya, I.; López, F. Castel, S. y Gómez, T. (Dir.) *Participación Ciudadana...para una Administración deliberativa*. Dirección General de Participación Ciudadana, Gobierno de Aragón, 107-117.
- CMMAD (Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo (1988): *Nuestro Futuro Común (Informe Brundtland)*, Alianza Editorial, Madrid.
- Coleman, J. (1988): "Social capital and the creation of human capital", *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Coleman, J. (1990): *Foundation of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge.
- Comisión Europea (COM (2001)): *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, COM (2001) 366 Final, Bruselas
- Crosby, A.; Daries, J.; Fernández, M.; Luengo, M.; Galán, M.; García, T.; Sastre, A.; Mendoza, J.R. (1993). *El Desarrollo Turístico sostenible en el medio rural*, CEFAT (Centro Europeo de Formación Ambiental y Turística), Madrid.
- Crouch, G.I. y Ritchie, J.R.B. (1999): "Tourism competitiveness and societal prosperity", *Journal of Business Research*, 44, 137-152.
- Deegan, C. (2002): "The legitimating effects of social and environmental disclosures: A theoretical foundation", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15 (3), 282-311.
- Drumm, A y Moore, A. (2002):, *Desarrollo del Ecoturismo. Un manual para los profesionales de la conservación*. Volumen I. *Introducción a la Planificación del Ecoturismo*, Nature Conservancy, Virginia (USA), Arlington.
- Flagestad, A. y Hope, C.A. (2001): "Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective", *Tourism Management*, 22, 445-461.
- Freeman, E. (2000): "Business Ethics at the Millennium", *Business Ethics Quarterly*, 10, 169-180.
- Freeman, R.E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Freeman, T. y Evan, W.M. (1990): "Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation", *The Journal of Behavioural Economics*, 19, 337-359.
- Fry, J. (1995): "Exactly what are their environmental attitudes?", *Ski Area Management*, 34, 45-70.
- Fukuyama F. (1995): *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, London, Penguin.

- Garralda, J. (2008): *Hacia la empresa razonable*. Madrid, Lid Editorial Empresarial.
- Hooghiemstra, R. (2000): "Corporate communication and impression management: New perspectives why companies engage in corporate social reporting", *Journal of Business Ethics*, 27 (1/2), 55-68.
- Jiménez, M. (2005): *El impacto político de los movimientos sociales. Un estudio de la protesta ambiental en España, Siglo XXI, CIS nº 214*, Madrid.
- Kaspar, C. (1995): *Management im Tourismus. Eine Grundlage für das Management von Tourismusunternehmen und -organisationen*. Verlag Paul Haupt. Vol. 13, Berna.
- Knacks S., Keefer P. (1997): "Does Social capital have an economic payoff? A cross country investigation", *The Quarterly Journal of Economics*, CXII, 1251-1287.
- Lin, N. (2001): *Social capital: A theory of social structure and action*, Cambridge University Press, New York.
- Marchioni, M. (2002): "Las Agendas 21 y la evolución de los procesos de participación social. Sostenibilidad ¿para qué y para quién?", *Sostenible*, 4, 73-82.
- Michael, E.J. (2007): *Micro-clusters and networks: The growth of Tourism*. Elsevier, Oxford.
- Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998): "Social capital, intellectual capital, and the organizational Advantage", *Academy of Management Review*, 23, 242-266.
- Neu, D.; Warsame, H., y Pedwell, K. (1998): "Managing public impressions: environmental disclosures in annual reports". *Accounting, Organisations and Society*, 23 (3), 265-282.
- Organización Mundial del Turismo (1993): *Sustainable tourism development, guide for local planners*, OMT, Madrid.
- Poon, A. (1993): *Tourism technology and competitive strategies*, CBA International, Oxon.
- Porter, M.E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, Nueva York.
- Putnam R. Leonardi, R and anetti R. (1993): *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press
- Rodríguez Fernández, J.M. (2008): "Modelo stakeholder y responsabilidad social: un gobierno corporativo global", *M@n@gement* 11, 81-111.
- Sacconi, L. (2006): "A Social Contract Account For CSR as Extended Model of Corporate Governance (I): Rational Bargaining and Justification", *Journal of Business Ethics*, Special Issue on Social Contract Theories in Business Ethics, 259-281.
- Saz, M. I. y Carús, L. (2008): "Los procesos participativos en la sostenibilidad medioambiental: el caso del segmento turístico recreativo de alta montaña", CIRIEC – España, *Revista de economía pública, social y cooperativa*, 61, 127-156.
- Todd, S.E. y Williams, P.W. (1996): "From white to green: a proposed environmental management system framework for ski areas", *Journal of Sustainable Tourism*, 4, 147-173.
- Tsai, W. y Ghoshal, S. (1998): "Social capital and value creation: the role of intrafirm networks", *Academy of Management Journal*, 41, 464-478.

Wartick, S. y Cochran, P. (1985). "The evolution of the corporate social performance model". *Academy of Management Review*, 10, 758-769.

Yli-tenkari, H., Autio, E. & Sapienza, H. (2001): "Social capital, knowledge acquisition and knowledge exploitation in young technology-based firms". *Strategic Management Journal*, 22, 587-613.

Zahra, S., Ireland, R. y Hitt, M. (2000): "International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance", *Academy of Management Journal*, 43,925-950.



**CONAMA10**  
CONGRESO NACIONAL  
DEL MEDIO AMBIENTE

---