

Dossier «Claus per a entendre el turisme d'avui»

UN GRAN POTENCIAL DE DESENVOLUPAMENT

Una aproximació a la recerca en responsabilitat social corporativa en el sector turístic

Lluís Garay Tamajón

Professor dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)

RESUM La literatura sobre responsabilitat social corporativa (RSC) en el sector turístic sorgeix en gran mesura del paradigma del turisme sostenible, del qual ha extret l'interès per a equilibrar els impactes de l'empresa turística en els eixos ambiental, social i corporatiu. Les dues temàtiques que més referències han generat són el *business case* o la possible relació entre la seva introducció i la millora dels resultats de l'empresa i la relacionada amb el compromís amb els *stakeholders*. A part, la literatura s'ha preocupat per altres temes com la tipologia de pràctiques implementades o la consecució d'un altre tipus de resultats a partir d'aquestes. En tots aquests camps hi ha encara un gran potencial de desenvolupament, alhora que també emergeixen noves temàtiques.

PARAULES CLAU responsabilitat social corporativa, turisme sostenible, *business case*, *stakeholders*, pràctiques d'RSC, resultats de l'RSC

An approach to researching corporate social responsibility in the tourism sector

ABSTRACT *Publications on Corporate Social Responsibility (CSR) in the tourism sector stem from the paradigm of sustainable tourism, in which there has been growing interest in relation to balancing the impacts of the tourism industry in terms of the key environmental, social and corporate issues. The two themes that have generated most references are, firstly, the business case or the possible relationship between its introduction and corporate financial performance, and secondly, commitments to stakeholders. Apart from these themes related to the drivers, publications have also focused on topics such as the types of practices implemented and other types of results achieved by them. In all these fields there is still great potential for development, while new themes are also emerging.*

KEYWORDS *corporate social responsibility; sustainable tourism; business case; stakeholders; CSR practices; CSR results*

Introducció: El paradigma de la sostenibilitat com a origen

Les importants transformacions esdevingudes en el consum turístic els últims anys han forçat l'oferta a fer un considerable esforç d'adaptació. L'impacte de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) és potser un dels exemples més estudiat, però també hi ha importants canvis relacionats amb la consciència de l'impacte de l'activitat turística en les destinacions. Al seu estudi i al del diàleg de destinacions i empreses turístiques amb els diversos grups d'interès (*stakeholders* en la terminologia anglosaxona), es dedica des de fa dècades la literatura sobre la sostenibilitat turística. El concepte es va desenvolupar d'acord amb les reflexions del conegut informe Brundtland (WCED, 1987), que estableix un nou paradigma de desenvolupament fonamentat en tres principis: (1) continuar produint riquesa per a satisfer les necessitats de la població mundial (pilar econòmic), (2) vetllar per la reducció de les desigualtats entre els pobles del món (pilar social) i (3) no degradar el medi ambient que heretaran les generacions futures (pilar mediambiental).

La translació a l'anàlisi del sector es va concretar en el desenvolupament del concepte de turisme sostenible, que es va moure d'una etapa inicial en què va prevaler la seva conceptualització a una altra en què els estudis de cas van anar adquirint més importància, inicialment centrats en la destinació turística i en què la perspectiva macro i més vinculada a la planificació ha estat més prolífica (Ruhanen *et al.*, 2015). Alguns autors (Cols *et al.*, 2013) indiquen que això va començar a canviar des que la declaració de Ciutat del Cap el 2002 va assenyalar la necessitat que els sistemes de producció fossin més responsables, apel·lant directament a les organitzacions. La resposta en l'anàlisi de l'empresa turística va venir acompanyada d'un paradigma de llarg recorregut en l'anàlisi empresarial, el de la responsabilitat social corporativa (RSC), que ha evolucionat alhora que la mateixa concepció d'empresa, però que ha adquirit més pes els darrers lustres.

1. Del concepte general a la seva aplicació en l'àmbit turístic

El concepte d'RSC es va originar en el món de l'empresa als anys trenta en relació amb la necessitat que els directius actuessin més enllà de les seves expectatives de guanys econòmics. Amb tot, no seria fins als anys setanta que va començar a tenir certa ressonància teòrica amb la discussió sobre quines eren realment les responsabilitats de les empreses més enllà de la seva activitat (Friedman, 1970; Freeman, 1984). D'aquest debat va sorgir la idea que l'RSC representava, d'una banda, una contribució de caràcter voluntari (en línia amb el paradigma neoliberal) a la millora del medi ambient, la societat i l'economia per part de les empreses, fos per motius altruistes o amb l'objectiu de millorar la seva situació competitiva. D'aquí va sorgir d'una banda el denominat *business case*, en què la implementació de l'RSC parteix d'una motivació *economicista* que busca trobar una relació entre aquesta i els resultats de l'empresa, especialment els resultats financers (Carroll i Shabana, 2010), sense que hi hagi hagut consens sobre aquest tema (Lee, 2008), la qual cosa es relaciona també amb les dificultats de mesura, la falta d'especificacions o la cultura empresarial en determinats casos. D'una altra, seguint les idees de Freeman (1984) també es va interpretar com una resposta que va més enllà del que reporti als accionistes, tenint en compte les expectatives d'altres grups d'interès o *stakeholders*, des de les internes (accionistes, treballadors) fins a les externes (consumidors, proveïdors, socis, arribant a l'administració, altres organitzacions i fins i tot a la societat, al medi ambient o als interessos de les generacions futures).

De fet, la mateixa definició del que és o hauria de ser l'RSC en el sector turístic ha estat també objecte de discussió i ha evolucionat en el temps, i hi ha predominat l'anàlisi de subsectors com el de l'allotjament i l'aviació (Cols *et al.*, 2013) i, amb menys atenció, el sector de la intermediació (Garay *et al.*, 2017). En tot cas, sembla que encara estem en un context en el qual la literatura sobre RSC en l'empresa turística és escassa en comparació amb altres sectors (Bohdanowicz i Zientara, 2008), encara que ha crescut els últims anys (Kang *et al.*, 2010), s'han utilitzat diferents metodologies i s'ha posat especial atenció en les dues temàtiques ressaltades anteriorment. Més enllà d'aquests grans temes, apareixen nous temes relacionats com l'ètica empresarial (Yaman i Gurel, 2006), el turisme a favor de la reducció de la pobresa (Schilcher, 2007), la certi-

ficació de la sostenibilitat (Font i Harris, 2004), la gestió ambiental (Ayuso, 2006) o el màrqueting relacionat (Dief i Font, 2010).

2. Principals temàtiques

2.1. Motivacions

Business case

Una de les grans àrees de discussió en la literatura sobre RSC en el sector turístic és la de la consideració de les motivacions per a implementar-la. En aquest sentit, de la mateixa manera que succeïa en la literatura genèrica, destaca el denominat *business case*, o la motivació per a introduir-la perquè es relaciona positivament amb els resultats. Especialment des de la visió basada en els recursos i competències (*resource based view*), Inoue *et al.*, (2011) han suggerit que la implementació de l'RSC en el sector pot estar motivada per la possibilitat d'originar recursos i competències, distintius i valuosos, que podran proporcionar a l'empresa un avantatge competitiu futur basat en la diferenciació. Més enllà dels resultats financers, altres estudis (Deery *et al.*, 2007) han trobat relacions positives quant al poder de reclutar i retenir els empleats i també quant a guanys de productivitat. En molts casos, el *business case* es relaciona directament amb les motivacions vinculades no solament a la reducció de costos o la millora dels resultats, sinó indirectament, per la millora de la imatge de l'empresa o els aspectes vinculats al màrqueting (Tsai *et al.*, 2010). A més, en el context de les petites i mitjanes empreses (pimes), en què els valors dels empresaris són bàsics en el moment d'introduir l'RSC, entre aquests també es pot trobar el pragmatisme econòmic derivat de la necessitat de mantenir cert posicionament en el mercat o de la pressió o influència de determinats grups d'interès (Murillo i Lozano, 2006), relacionat en gran manera amb el següent gran tema.

Compromís amb els stakeholders

L'anterior aproximació, encara que vàlida per a un ampli conjunt d'empreses, sembla que deixa inexplicada gran part del comportament responsable. El mateix concepte d'RSC es relaciona des de ja fa anys amb la teoria dels *stakeholders* o grups d'interès i la necessitat de legitimar les operacions de l'empresa turística enfront d'aquestes i enfront de la societat en general (Ayuso, 2006; Inoue *et al.*, 2011). Referent a aquest compromís, s'ha parlat especialment de la seva possible aplicació per al cas de les pimes, encara que sembla clar que els grups d'interès prioritaris difereixen dels de les grans corporacions, com passa en el cas dels empleats, amb els quals existeix una major relació i necessitat de compromís (Murillo i Lozano, 2006) o la comunitat on s'opera, amb la qual la relació també sol ser molt més estreta i personal (Perrini, 2006). De la literatura es desprèn un especial interès per comprendre la relació amb determinats grups d'interès amb les quals les empreses turístiques tenen més relació: turistes, residents a la destinació, emprenedors i administració local (Dodds i Kuehnel, 2010), que poden tenir interessos notablement diferents, i donar lloc en ocasions a tensions i conflictes que l'empresa ha de gestionar (Andriotis, 2005).

Valors, hàbits i estils de vida

Un tercer marc explicatiu suggereix que part del comportament a favor de l'RSC observada, i especialment en les pimes, s'explica millor pels valors, hàbits i estils de vida dels propietaris i directius que per determinades accions conscients. Segons la literatura, en les pimes els valors dels propietaris (morals, religiosos, personals, comunitaris, etc.) són un factor clau en la introducció de l'RSC (Spence, 2007) i especialment important és també el caràcter emprenedor que tenen molts d'aquests (necessitat d'assolir metes, tolerància a l'ambigüitat, més desenvolupament moral). De la consideració conjunta d'aquests elements (importància dels valors i caràcter emprenedor) sorgeix el concepte de *lifestyle entrepreneur*, que s'ha plantejat freqüentment en parlar de la responsabilitat i altres aspectes en les pimes (Shaw *et al.*, 2004) i que s'entén com el propietari que posa en balanç la generació d'ingressos amb la preservació del seu estil de vida.

2.2. Pràctiques i resultats

Pràctiques

Els motius esmentats anteriorment expliquen en gran part les pràctiques reportades, classificades com organitzacionals i operacionals (Dief i Font, 2010), i també a partir dels tradicionals eixos ambiental, social i econòmic (Inoue *et al.*, 2011). En el cas de les pràctiques organitzacionals són rellevants per al desenvolupament i la implementació de sistemes de gestió d'RSC que ajuden les empreses a identificar i administrar els elements que tenen a veure amb la responsabilitat i les seves conseqüències de manera integral i coherent (Bonilla Priego *et al.*, 2011). En tot cas s'hi han identificat sobretot pràctiques operacionals que impliquen modificacions en la producció i sistemes d'operacions i són específiques d'aquest sector (Carmona-Moreno *et al.*, 2004), especialment en el cas de les pimes (Tzschentke *et al.*, 2004). La caracterització d'aquestes pràctiques operacionals és amplia i de vegades ambigua, però sembla dominada per la presència d'accions ambientals per a reduir els costos d'operació, minimitzar el consum de recursos i introduir compres «verdes» (Tzschentke *et al.*, 2004; Ayuso, 2006; Bohdanowicz i Zientara, 2008). També resulten interessants algunes aproximacions que observen una possible falta de comunicació d'algunes de les mesures realment preses per por d'algunes empreses a un possible mal ús d'aquesta informació, o unes altres (Dodds i Kuehnel, 2010) que perceben que la implementació és menor que la importància percebuda pels empresaris i que potser seria necessària una major regulació dels governs per a impulsar-la (Bohdanowicz i Zientara, 2008).

Resultats

Seguint el paradigma del *business case*, els primers estudis sobre RSC per al sector turístic, centrats en el sector hotelier, ja confirmaven la introducció de mesures bàsiques encaminades a la consecució de guanys econòmics (Kirk, 1995). En tot cas, com s'ha comentat abans, els metaestudis sobre aquest tema no són concloents, encara que algunes referències més innovadores han observat que en realitat aquesta relació pot tenir la forma d'una U invertida (Kang *et al.*, 2010), en què existeix un nivell òptim d'introducció de mesures d'RSC que contribueix a la millora dels resultats, l'actuació més enllà dels quals solament pot estar explicada per altres motius no econòmics. No obstant això, per al cas de les pimes, l'èmfasi segueix estant en l'explicació de l'avantatge competitiu potencial de l'aplicació de les teories del capital social (Fuller i Tian, 2006), que en gran manera també es relacionen amb les teories sobre els *stakeholders* i que d'alguna manera desmenteixen la teoria que la responsabilitat empresarial sigui un «bé del luxe».

Conclusions

Existeix encara un gran potencial perquè les anàlisis sobre l'RSC en el sector superin una primera etapa de racionalització del concepte. En el cas del *business case* perquè existeix la possibilitat d'estendre aquest tipus d'anàlisi a altres aspectes tan interessants com la millora de la satisfacció, la productivitat o la reputació. En el dels *stakeholders*, perquè es pot donar veu a determinats grups d'interès, especialment interns, que poden aportar informació de gran rellevància i que també pot impulsar l'anàlisi de la comunicació amb aquests grups d'interès. Així mateix, existeix un considerable potencial quant a l'estudi de les fonts d'informació i la comunicació de l'RSC (Cols *et al.*, 2013). Millorar la informació en responsabilitat i saber com aquesta es transforma en coneixement (Font *et al.*, 2016) sembla en aquest sentit tot un repte per a conèixer com transformar les bones pràctiques reportades en una millora dels resultats.

Finalment, existeixen també reptes en relació amb l'anàlisi de la relació entre l'RSC i els resultats, ja que, encara que molts estudis hagin partit de l'assumpció d'una forta relació entre aquests elements, aquesta està encara per provar de manera genèrica. Com diferents autors assenyalen (Lee, 2008; Kang *et al.*, 2010; Inoue *et al.*, 2011) falta millorar l'obtenció d'informació, o en credibilitat dels efectes observats, així com disposar de més dades al llarg del temps i en diferents subsectors turístics. També cal tenir en compte que falten, d'una banda, més estudis en

determinades regions i també en alguns subsectors com el de la intermediació, i especialment en l'àmbit dels majoristes de viatges, empreses amb una gran capacitat d'arrossegament en el sector, i, d'altra, un nombre més gran d'estudis transnacionals, atès que precisament el turisme és un dels grans protagonistes de la globalització.

Referències bibliogràfiques

- ANDRIOTIS, K. (2005). «Community groups' perceptions of and preferences for tourism development: Evidence from Crete». *Journal of Hospitality & Tourism Research*. Vol. 29, núm. 1, pàg. 67-90.
- AYUSO, S. (2006). «Adoption of voluntary environmental tools for sustainable tourism: analysing the experience of Spanish hotels». *Corporate social responsibility and environmental management*. Vol. 13, núm. 4, pàg. 207-220.
- BOHDANOWICZ, P.; ZIENTARA, P. (2008). «Corporate social responsibility in hospitality: Issues and implications. A case study of Scandic». *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. Vol. 8, núm. 4, pàg. 271-293.
- BONILLA PRIEGO, M. J.; NAJERA, J. J.; FONT, X. (2011). «Environmental management decision-making in certified hotels». *Journal of Sustainable Tourism*. Vol. 19, núm. 3, pàg. 361-381.
- CARMONA-MORENO, E.; CÉSPEDES-LORENTE, J.; DE BURGOS-JIMÉNEZ, J. (2004). «Environmental strategies in Spanish hotels: contextual factors and performance». *The Service Industries Journal*. Vol. 24, núm. 3, pàg. 101-130.
- CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. (2010). «The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice». *International Journal of Management Reviews*. Vol. 12, núm. 1, pàg. 85-105.
- COLES, T.; FENCLOVA, E.; DINAN, C. (2013). «Tourism and corporate social responsibility: A critical review and research agenda». *Tourism Management Perspectives*. Vol. 6, pàg. 122-141.
- DEERY, M.; JAGO, L.; STEWART, M. (2007). «Corporate social responsibility within the hospitality industry». *Tourism Review International*. Vol. 11, núm. 2, pàg. 107-114.
- DIEF, M. E.; FONT, X. (2010). «The determinants of hotels' marketing managers' green marketing behaviour». *Journal of Sustainable Tourism*. Vol. 18, núm. 2, pàg. 157-174.
- DODDS, R.; KUEHNEL, J. (2010). «CSR among Canadian mass tour operators: good awareness but little action». *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 22, núm. 2, pàg. 221-244.
- FONT, X.; GARAY, L.; JONES, S. (2016). «A Social Cognitive Theory of sustainability empathy». *Annals of Tourism Research*. Vol. 58, pàg. 65-80.
- FONT, X.; HARRIS, C. (2004). «Rethinking standards from green to sustainable». *Annals of Tourism Research*. Vol. 31, núm. 4, pàg. 986-1007.
- FREEMAN, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Nova York: Pitman.
- FRIEDMAN, M. (1970). «The social responsibility of business is to increase its profits». *New York Times Magazine*. 13 de setembre, pàg. 122-124.
- FULLER, T.; TIAN, Y. (2006). «Social and symbolic capital and responsible entrepreneurship: an empirical investigation of SME narratives». *Journal of Business Ethics*. Vol. 67, núm. 3, pàg. 287-304.
- GARAY, L.; GOMIS, J.; GONZÁLEZ, F. (2017). «Management, Altruism and Customer Focus as drivers of Corporate Social Responsibility in Tourism Intermediation». *Tourism Analysis*. Vol. 21, núm. 3.
- INOUE, Y.; KENT, A.; LEE, S. (2011). «CSR and the bottom line: Analyzing the link between CSR and financial performance for professional teams». *Journal of Sport Management*. Vol. 25, núm. 6, pàg. 531-549.
- KANG, K. H.; LEE, S.; HUH, C. (2010). «Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry». *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 29, núm. 1, pàg. 72-82.
- KIRK, D. (1995). «Environmental management in hotels». *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 7, núm. 6, pàg. 3-8.
- LEE, M. D. P. (2008). «A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead». *International Journal of Management Reviews*. Vol. 10, núm. 1, pàg. 53-73.

- MURILLO, D.; LOZANO, J. M. (2006). «SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words». *Journal of Business Ethics*. Vol. 67, núm. 3, pàg. 227-240.
- PERRINI, F. (2006). «SMEs and CSR theory: Evidence and implications from an Italian perspective». *Journal of Business Ethics*. Vol. 67, núm. 3, pàg. 305-316.
- RUHANEN, L.; WEILER, B.; MOYLE, B. D.; MCLENNAN, C.-L. J. (2015). «Trends and patterns in sustainable tourism research: a 25-year bibliometric analysis». *Journal of Sustainable Tourism*. Vol. 23, núm. 4, pàg. 517-535.
- SCHILCHER, D. (2007). «Growth versus equity: The continuum of pro-poor tourism and neoliberal governance». *Current Issues in Tourism*. Vol. 10, núm. 2-3, pàg. 166-193.
- SHAW, G.; WILLIAMS, A.; THOMAS, R. (2004). «From lifestyle consumption to lifestyle production: changing patterns of tourism entrepreneurship». *Small firms in tourism*, cap. 7, pàg. 99-113. Elsevier Science B.V.
- SPENCE, L. J. (2007). «CSR and small business in a European policy context: the five “C” s of CSR and small business research agenda 2007». *Business and Society Review*. Vol. 112, núm. 4, pàg. 533-552.
- TSAI, W.-H.; HSU, J.-L.; CHEN, C.-H.; LIN, W.-R.; CHEN, S.-P. (2010). «An integrated approach for selecting corporate social responsibility programs and costs evaluation in the international tourist hotel». *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 29, núm. 3, pàg. 385-396.
- TZSCHENTKE, N.; KIRK, D.; LYNCH, P. A. (2004). «Reasons for going green in serviced accommodation establishments». *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 16, núm. 2, pàg. 116-124.
- WCED (1987). «Our common future». World Commission on Environment and Development Oxford University Press.
- YAMAN, H. R.; GUREL, E. (2006). «Ethical ideologies of tourism marketers». *Annals of Tourism Research*. Vol. 33, núm. 2, pàg. 470-489



Lluís Garay Tamajón

lgaray@uoc.edu

Professor dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)

Professor de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) des de l'any 2002, on ha impartit assignatures dels àmbits de l'economia del turisme, la història econòmica i el pensament econòmic. A la mateixa UOC ha estat director del segon cicle d'ADE i del de Ciències del Treballi també del grau de Relacions Laborals i Ocupació. Des de 2014 és director del màster universitari en Responsabilitat Social Corporativa de la mateixa universitat. La seva recerca es va iniciar amb una tesi presentada el 2007 que va significar un estudi pioner sobre la història del turisme a Catalunya, i va continuar analitzant diferents productes turístics. Des de 2010, quan va fer una estada postdoctoral a la Universitat Metropolitana de Leeds, investiga especialment els motius per a implementar la responsabilitat social corporativa en l'empresa turística, amb especial atenció al cas de les petites i mitjanes empreses.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obris derivades sempre que reconegueu els crèdits dels obris (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa és pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.ca>.

