



# ANÁLISIS **nh** HOTELES

## Responsabilidad Social Corporativa

**3º Publicidad y RRPP- Gestión de la Comunicación  
Universidad Rey Juan Carlos  
Vicálvaro**

### **COMPONENTES**

**Estela Arroyo - Andrea Bello - Doris Jurado - Adriana Lucas  
Cristina Molina - Irene Ramírez - Verónica Várez**



# Índice

<b>¿Qué es NH Hoteles?.....</b>	<b>Pág.2</b>
<b>Análisis de los aspectos éticos.....</b>	<b>Pág.2</b>
<b>Stakeholders con los que se relaciona.....</b>	<b>Pág.3</b>
<b>Aspectos de RSC que valora.....</b>	<b>Pág.9</b>
<b>Análisis de la política de RSC.....</b>	<b>Pág.10</b>
<b>Quien gestiona la RSC.....</b>	<b>Pág.12</b>
<b>Cómo incorpora la RSC en comunicación.....</b>	<b>Pág.13</b>
<b>Comunicación estratégica de RSC.....</b>	<b>Pág.16</b>
<b>Propuestas de mejora.....</b>	<b>Pág.20</b>

## ¿Qué es NH Hoteles?

NH Hoteles es una de las mayores cadenas hoteleras españolas y la tercera de Europa en la categoría de hoteles de negocio.

Fundada por Antonio Catalán, las siglas NH vienen de “Navarra Hoteles”, puesto que el fundador era navarro y creó en esta comunidad su primer hotel, el Ciudad Pamplona, a partir del cual el grupo empezó en expansión durante los años ochenta. A partir del año 2000 se convierte en una de las principales cadenas europeas con la compra de la holandesa Krasnapolskye, la alemana Astron y la italiana Jolly Hotels. También adquirió la mexicana Krystal.

El 14 de septiembre de 2009 incorporó la gestión de los hoteles Hesperia, creando el mayor grupo hotelero urbano español, con 400 establecimientos distribuidos por 25 países. Desde febrero de 2011 está presidida por Marino Pérez Claver.

NH Hoteles posee las marcas NH y Hesperia y opera en 166 hoteles en España.

## Análisis de los aspectos éticos

En línea con la visión, misión y valores de la Compañía, su estrategia se basa en consolidar una cultura de responsabilidad a los niveles, que les permita ofrecer servicios sostenibles y excelentes.

Para ello, la relación y el compromiso con sus stakeholders (accionistas, clientes, empleados, proveedores, medio ambiente y sociedad) son clave. Su objetivo es liderar el sector en materia de sostenibilidad y, como empresa responsable, compartir con otros su experiencia y buenas prácticas.

Para analizar cuáles son los aspectos éticos de la compañía, es imprescindible conocer cuál es su visión, misión y valores en cuestión de RSC, según su página web:

- Visión: recompensar el tiempo que dedican sus clientes, mejorando su experiencia y contribuyendo a un mundo más sostenible.
- Misión: ofrecer servicios de hostelería sostenibles, consistentes y eficientes para sus clientes, accionistas, socios, empleados y para la sociedad en general. Aspiran a liderar el sector turismo en desarrollo sostenible y que le sirva de inspiración.
- Valores:
  - o Orientación a las personas: el principal activo de la compañía son las personas, sus clientes, empleados, accionistas y proveedores. Como gestores hoteleros les caracteriza la vocación de servicio, la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de los clientes y una sensibilidad especial en la relación con los diferentes grupos de interés.

- **Innovación:** su desafío es anticiparse a las necesidades actuales y futuras de los clientes y de una sociedad en constante cambio creando nuevos productos y servicios.
- **Responsabilidad medioambiental:** respetar el entorno y reducir su huella medioambiental. Esto es un compromiso inaplazable porque todos tenemos una responsabilidad común en el desarrollo de las generaciones presentes y futuras.
- **Sentido del negocio:** es uno de los valores que guían a diario la actividad de NH Hoteles y ejecutan las acciones necesarias en coherencia con la estrategia, sus principios éticos y la responsabilidad para asegurar la viabilidad económica, la rentabilidad y la financiación de la Compañía en el futuro.

Para Conseguir estos aspectos éticos, NH-Hoteles ha desarrollado unas iniciativas y alianzas con la intención de liderar el sector turismo en desarrollo sostenible, y cuenta con múltiples socios que se convierten en alianzas estratégicas:

- **World Travel & Tourism Council:** NH Hoteles forma parte de esta plataforma desde hace 3 años, con el apoyo de Presidentes empresariales de las cien compañías más destacadas del mundo del Turismo.
- **International Tourism Partnership:** En 2010 se han celebrado cuatro eventos conjuntos con esta plataforma mundial que reúne a los actores líderes en comportamiento sostenible del sector turismo.
- **Club de Excelencia en Sostenibilidad:** A nivel nacional se adhirieron en 2009 y en 2010 se comenzó a participar en los grupos de trabajo de esta organización cuya finalidad es impulsar el desarrollo sostenible en el sector empresarial español.

## Stakeholders con los que se relaciona

### ACCIONISTAS



Los accionistas actuales y potenciales de **NH-Hoteles** son una de las fuentes de financiación más importantes del crecimiento de la empresa. La compañía busca tener una relación fluida con los inversores, basada en información completa y veraz, todo ello lo realiza para poder crear un vínculo profesional y eficiente en el proceso de toma de decisiones de inversión.

De esta manera nos encontramos que cuenta con una estructura accionarial donde se puede ver la composición de accionistas de **NH-Hoteles** y donde encontramos que los mayores accionistas de la organización son el Grupo Inversor Hesperia que cuenta con el 25,09% de las acciones, seguido de Caja Madrid con un 10,04% de las acciones y Kutxa con el 6,14%.



Así mismo encontramos que **NH-Hoteles** cuenta con un Consejo de administración. Este consejo tiene la función de aprobar el Plan Estratégico de la Compañía, los presupuestos anuales y sus objetivos de gestión; la política de inversiones y financiación; la política de Gobierno Corporativo, Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad; o la política de control y gestión de riesgos, así como de determinadas decisiones y operaciones de especial trascendencia por su cuantía o relevancia estratégica.

Para garantizar una mayor eficacia y transparencia en el cumplimiento de las funciones de su Consejo de Administración han constituido en su seno comisiones con facultades ejecutivas y consultivas:

- Comisión Delegada
- Comité de Auditoría
- Comisión de Nombramientos y Retribuciones

## **EMPLEADOS**



Para **NH-Hoteles** sus empleados son el valor más importante ya que expresan su cultura de responsabilidad y trabajan con ellos para ofrecerles un buen entorno laboral, con formación y crecimiento profesional en el que integran la diversidad, el respeto e igualdad, sin tolerancia a la discriminación de ningún tipo.

Han creado varias políticas de RSC en relación a sus empleados, de las cuales se pueden destacar las siguientes:

- **Gestión de la diversidad:** **NH-Hoteles** ha considerado ético que haya una gran diversidad en sus empleados para dar la misma oportunidad a todas las personas sin hacer diferencias y cuenta con una plantilla diversa de 16.360 empleados (contratos fijos y temporales) de 138 nacionalidades diferentes, de los que un 16,8 % trabaja en otros países distintos al de su origen. El 50,2% del total de la plantilla son mujeres, quienes ocupan un 48,6% de puestos directivos, elevándose el número en España a un 50,1% de mujeres en estos cargos.
- **Evaluación de la diversidad**
  - o Para poder justificar que se realiza una buena gestión de diversidad, **NH-Hoteles** realizó en 2010 una **evaluación de la diversidad** donde estudió la situación de género y diversidad en los diferentes países donde opera la cadena. Las principales conclusiones de la evaluación son:
    - El 51% de la plantilla de NH Hoteles tiene menos de 35 años, y más de un 75% de los empleados tienen menos de 45 años.
    - La antigüedad es mayoritaria en rango de 1 a 3 años (43% de la plantilla). Los porcentajes disminuyen a partir de los 4 años. El 15% de la plantilla tiene una antigüedad superior a los 15 años.
- **Planes de acción:** A partir de las conclusiones extraídas en la evaluación de la diversidad, se definieron unos **planes de acción** en las diferentes Unidades de Negocio que pusieron en marcha durante 2011, entre ellas destacan las acciones de sensibilización y formación en Igualdad, Certificación en Igualdad, formación e inserción de discapacitados y jóvenes en riesgo de exclusión social enmarcado en el programa Up! for Opportunities y seguimiento anual de los indicadores de diversidad definidos.
- **Firma del Plan de Igualdad en España:** En 2010, **NH-Hoteles** firmó un Plan de Igualdad con los representantes de los sindicatos UGT y CCOO, y se convirtió en la primera cadena hotelera internacional en suscribir su compromiso con la igualdad de género en España.
- 
- **NH University:** Otra de las acciones que la organización realizó en materia de RSC con respecto a sus empleados fue NH University durante el año para lo cual invirtieron 1.009,319,20€ en formación con un total de 1.331 sesiones de capacitación distribuidos en 278 programas diferentes.

## **CLIENTES**



Clientes

Los clientes son el eje del negocio de **NH-Hoteles**. Su principal objetivo es ofrecerles siempre la mejor calidad y una atención excelente. Para lograrlo, trabajan en la constante búsqueda de servicios y productos cada vez más sostenibles y eficientes en todos sus hoteles.

Su principal relación con los clientes es ofrecerles un servicio de calidad, y para ello durante el año 2011 han revolucionado su sistema de gestión de la Calidad dando paso al sistema **Quality Focus On-line**, una herramienta puntera que monitoriza la reputación online para garantizar la satisfacción del cliente.

Este sistema les permite mejorar la calidad percibida e incrementar la satisfacción con la calidad ofertada por NH Hoteles a sus clientes, así como sensibilizar a toda la organización sobre el valor de la calidad como diferenciación de mercado, coordinar e implantar los procedimientos internos, la formación necesaria y las herramientas de medición de la calidad.

Para gestionar el Quality Focus Online, NH Hoteles dispone de un equipo compuesto por el Departamento Corporativo de Calidad y Procesos que coordina al equipo y centraliza la creación de procedimientos y estándares de Calidad. Los coordinadores por Unidad de Negocio gestionan la implantación y la comunicación.

Con el objetivo de facilitar la implantación de estos procedimientos, han desarrollado una serie de acciones:

- Píldoras formativas QF: Las píldoras formativas, o como ellos las llaman “**QF en 5 minutos**”. Permiten a todos los empleados conocer los procedimientos de forma dinámica, lo que hace que la organización sea más ágil en la implantación y actualización de dichos sistemas.
- El reporte interno: Utilizan los siguientes recursos para facilitar y agilizar la información interna sobre los resultados en calidad:
  - o El cuadro de mando **Quality Report** donde incluyen todos los comentarios y peticiones realizadas por los clientes a nivel hotel.
  - o Todas las semanas se genera el **CS Quick Report** que permite conocer los resultados obtenidos en las encuestas de clientes.
  - o La herramienta **Quality on-line** que recoge todas las valoraciones y comentarios de las encuestas de clientes NH, sumados los comentarios en páginas web externas.
- Encuestas de clientes: El hotel realiza encuestas a sus clientes para medir la calidad percibida. Estas encuestas las envían todas las para lograr así un seguimiento más aproximado de la satisfacción de nuestros clientes. continua.

Además NH-Hoteles cuenta con novedades en los servicios que presta a sus clientes con la intención de ofrecer una buena calidad. Entre las acciones mas destacadas que realiza son:

- “Desayunos antiOx”: Un nuevo concepto de desayuno antioxidante que ayuda a luchar contra los efectos negativos de los radicales libres.
- Innovación2.0: Realiza innovadoras soluciones de búsqueda y reserva, con lo que ha conseguido que la cifra de ventas online se ha visto incrementada.

- Diálogo online: La organización está presente en las mas conocidas redes sociales gracias a las cuales gestiona una relación más cercana con sus clientes
- NH&You: Es una aplicación B2B que la permite organizar de forma fácil y eficiente sus viajes profesionales.
- Mejor Tarifa Garantizada: Ofrece a los clientes el compromiso de ser la cadena que ofrece el precio más bajo para todas las reservas online
- Programa NH WORLD: Es un programa de fidelización de clientes de hotel.

## **PROVEEDORES**



NH Hoteles consideran a sus proveedores un grupo de interés clave para consolidar el compromiso con la sostenibilidad. Para ellos, significa contar con socios responsables, y que aportan un grano de arena más en una cadena de valor, asumiendo su rol en el desarrollo sostenible y ético y esforzándose por desarrollar un conjunto soluciones innovadoras.

Para NH Hoteles, es de vital importancia colaborar con proveedores que compartan la voluntad y determinación de ser empresas responsables y sostenibles, y gestionen su propio negocio bajo los mismos principios éticos que NH Hoteles apoya, respeta y cumple.

En el año 2011, en línea con el compromiso adquirido, se ha creado una base de datos centralizada que recoge los códigos de adhesión de todos nuestros colaboradores a nivel mundial. Así, en 2011 se han firmado 215 nuevos códigos en todo el mundo (un 25% más que el año anterior), y consolida el número de códigos firmados en 994 códigos

Por ello, han creado una gestión con sus proveedores durante el año 2011 con un grado de internacionalización cada vez más alto, ya que solo el 31% de los proveedores corresponde a empresas españolas. La organización cuenta con una Política Corporativa de Compras, que ofrece igualdad de oportunidades y fomenta la compra local en cada región en la que operan.

Finalmente hay que señalar que la organización está muy centrada en realizar un trabajo conjunto entre proveedores y su misma compañía para generar soluciones innovadoras y sostenibles para la industria hotelera. Para ello, NH Hoteles brinda a la innovación como medio para la optimización de recursos y la mejora en la competitividad medioambiental. A continuación se enumeran una serie de iniciativas sobre sostenibilidad que realiza y que son destacables:

- Utilización de tecnología LED
- Sustitución de 400 minibares de absorción por nuevos de compresión,
- Sustitución de plástico tradicional por biodegradable
- Fomento del uso del coche eléctrico
- Implantación de novedosos sistemas de WC que permitirán un ahorro de agua.
- Proyecto de reciclaje y reutilización de los tapones de corcho
- Acuerdos para la utilización de celulosas más sostenibles
- Obtención de las certificaciones Oekotek y Ecolabel en las toallas.



- Certificación de Energía Verde.
- Aplicación de novedosas tecnologías
- Diseño de ascensores que generen energía reutilizable en la recarga de coches eléctricos.
- Investigación de técnicas de reutilización de aguas grises.

## **SOCIEDAD**



El objetivo fundamental de nuestra estrategia de Acción Social es construir relaciones positivas con las comunidades en las que operamos, en las que podamos aportar valor al desarrollo local, con un compromiso y colaboración basado en la operativa de nuestro negocio hotelero.

NH-Hoteles además ha desarrollado una política de RSC vinculada a la sociedad muy extensa que se explicará más detalladamente más adelante, en la que se encuentran las siguientes acciones como el Plan Director de Responsabilidad Corporativa 2011-2013 o el UP! For the people.

## **MEDIO AMBIENTE**



cliente.

La organización trabaja también con el Medio ambiente como un stakeholder importante en RSC, trabajando la parte más racional y respetuosa del uso de los recursos existentes. Su enfoque se basa en un planteamiento ambiental sostenible en todo el ciclo de negocio, desde las tareas de planificación, diseño y construcción de los hoteles a su funcionamiento cotidiano y el servicio que prestamos al

La protección del medio ambiente y la gestión eficaz de los recursos medioambientales es un aspecto clave para ellos. Para lograrlo, apuestan por la innovación sostenible desarrollando múltiples iniciativas.

## Aspectos de RSC que valora

La cadena de hoteles NH actúa de forma responsable en todos los aspectos posibles, dedicándose a cuidar tanto a sus accionistas, clientes, empleados, proveedores, medio ambiente y la sociedad. Actúa en cada uno de estos ámbitos siguiendo una política responsable y comprometida con cada una de ellas, logrando una imagen comprometida y responsable.

Entre sus clientes y consumidores se valora favorablemente las acciones de esta conocida cadena hotelera con admiración, respeto, confianza y buena impresión de la misma, lo que hace que obtenga una de las más altas facturaciones entre empresas que operan en España.

NH Hoteles es la única compañía del sector turístico que aparece entre los 25 primeros puestos del ranking general de reputación corporativa. Asimismo, es una de las seis compañías españolas que ocupan estas primeras posiciones junto a Mercadona, Central Lechera Asturiana, Leche Pascual, Zara y El Corte Inglés.

Además de situarse en el ranking general sobre reputación mantiene un puesto en el ranking sobre Entorno de Trabajo, donde ocupa una novena posición.

Se valoran aspectos como la cultura de la organización, las condiciones y el ambiente de trabajo, el desarrollo del talento, el compromiso social y la apuesta por la innovación, señalando su atención especial hacia los empleados en el desarrollo de su negocio, desde la formación, como solución a una necesidad de continua mejora de servicio con la pretensión de integrar y desarrollar la cultura corporativa de NH Hoteles, hasta la fidelización interna, con el compromiso de la empresa de fomentar la participación y reconocimiento de sus empleados.



De esta manera, la compañía española se ha convertido en "una de las empresas favoritas para trabajar" y con un índice de rotación de empleados "muy por debajo" de la media del sector.

En su labor de responsabilidad social corporativa, y siguiendo su compromiso con los principios del Código Ético Mundial promovido por la Organización Mundial del Turismo, NH Hoteles cumple con la protección del consumidor, la protección de la infancia y la sostenibilidad cultural y medioambiental, aspectos muy valorados en el entorno, y que muestra el compromiso de responsabilidad, integridad y profesionalidad

que la compañía lleva a cabo en todos sus ámbitos de actuación y con todos sus grupos de interés en el día a día, lo cual ayuda a esta empresa a maximizar los beneficios del turismo y a la vez minimizar su impacto negativo sobre el medio ambiente, el patrimonio cultural y la sociedad.

## Análisis de la política de RSC

### CÓDIGO DE CONDUCTA

NH Hoteles ha revisado su Código de Conducta con el objetivo de enmarcarlo en la filosofía y políticas de Responsabilidad Corporativa de la Compañía, con énfasis en todos aquellos aspectos que definen un comportamiento ético. Las principales novedades son:

- Contempla a todos los grupos de interés y, además de los empleados y directivos, incluye a clientes, proveedores, accionistas y la sociedad. También fija compromisos en la relación con cada uno de ellos.
- Integra los Principios del Pacto Mundial y el Código Ético Mundial para el Turismo (OMT) de Naciones Unidas, con el objetivo de difundirlos y promoverlos así como reforzar los propios valores de la Compañía.
- Recoge especificaciones ligadas a las prácticas fraudulentas, la corrupción y aspectos críticos para el sector como la prostitución y la explotación de menores.
- Incorpora además un procedimiento anónimo para notificar las denuncias por supuestos incumplimientos del Código de Conducta

### COMPORTAMIENTO ÉTICO Y RESPONSABLE (NORMAS DE CONDUCTA):

Todos los Sujetos Obligados son asimismo responsables de conocer y cumplir las leyes aplicables a su función según su ámbito de responsabilidad y lugar de trabajo debiendo cumplir sus funciones y obligaciones con pleno respeto de los procedimientos establecidos en los sectores de su actividad.

En caso de duda, los Sujetos Obligados podrán obtener ayuda acerca del modo de cumplir con el contenido del presente Código y el resto de las normas que sean de aplicación a través de su superior jerárquico o, en su caso, a través de los correspondientes Departamentos de Asesoría Jurídica o de Recursos Humanos. El incumplimiento de la normativa antes descrita podrá dar lugar a la responsabilidad civil y penal que corresponda sin perjuicio de las acciones disciplinarias que



correspondan incluyendo el despido laboral.

Además del cumplimiento del presente Código, de las normas aplicables en cada caso y de los procedimientos internos del Grupo NH, todos los Sujetos Obligados deberán demostrar en todo momento un comportamiento ético en todas sus actuaciones profesionales y evitar cualquier conducta que, aun sin violar la ley, pueda perjudicar la reputación del Grupo y afectar de manera negativa a sus intereses, reputación e imagen pública (como pudiera ser el uso inapropiado de redes sociales).

### **Respeto por la Ley:**

En el desarrollo de sus labores profesionales ningún Sujeto Obligado colaborará conscientemente con terceros en la violación de ninguna ley, tanto nacional como internacional, ni cooperará con ellos en acciones u omisiones que comprometan el principio de legalidad o que puedan, de ser conocidas, dañar la reputación del Grupo.

### **Honestidad y Confianza:**

Los Sujetos Obligados deberán ser honestos y dignos de confianza en todas las negociaciones en las que haya intereses del Grupo NH en juego y cumplirán con los compromisos adquiridos.

Igualmente, protegerán la confidencialidad de la información de la Compañía que les ha sido confiada, así como la relativa a clientes, accionistas, empleados o proveedores.

### **Integridad:**

En ningún caso los Sujetos Obligados ofrecerán o aceptarán regalos, invitaciones, prebendas u otro tipo de incentivos que puedan recompensar o influir en una decisión empresarial.

En general los Sujetos Obligados se abstendrán de aceptar regalos por cualquier concepto que pudieran recibir de clientes, proveedores, accionistas, etc. del Grupo por valor superior a 200 Euros por cada obsequio.

En el caso de que, encontrándose por encima del baremo antes señalado, sea imposible o difícil devolver el regalo, éste se sorteará entre los Empleados del Departamento, del Hotel o centro donde trabajara la persona que hubiera recibido tal regalo. Dicho sorteo se guiará por las reglas que determine el Departamento de Recursos Humanos.

Asimismo los Sujetos Obligados no podrán prometer, ofrecer o conceder a directivos, administradores, empleados o colaboradores de una empresa mercantil o de una sociedad, asociación, fundación u organización un beneficio o ventaja de cualquier naturaleza no justificados para que le favorezca a él o a un tercero frente a otros, incumpliendo sus obligaciones en la adquisición o venta de mercancías o en la contratación de servicios profesionales.

Los Sujetos Obligados evitarán o declararán cualquier conflicto de intereses que pueda anteponer prioridades personales a las colectivas y se comportarán con rectitud, sin buscar en ningún caso beneficio propio o de terceros a través del uso indebido de su posición o contactos en el Grupo NH Hoteles. En este sentido los Sujetos Obligados no contratarán los servicios profesionales de cualquier familiar (ya sea unido por una relación de consanguinidad o por una de afinidad).

Del mismo modo, actuarán institucionalmente con absoluta neutralidad política y se abstendrán de cualquier toma de posiciones directa o indirecta, sea a favor o en contra de los procesos y actores políticos legítimos. En particular, no efectuarán donaciones en metálico o en especie, de ninguna índole, a partidos políticos, organizaciones, facciones, movimientos, entidades, sean éstas de carácter público o privado, cuya actividad esté claramente vinculada con la actividad política.

## Quien gestiona la RSC

NH Hoteles cuenta desde 2010 un nuevo Plan Director de Responsabilidad Corporativa 2011-2013 cuyo objetivo principal es globalizar las acciones e iniciativas que se lleven a cabo relacionadas con este tema.

Todos los asuntos relacionados con RSC son consensuados por los Integrantes del Comité de Sostenibilidad/RSC y tienen que ser aprobados además por el Comité de Dirección de NH Hoteles, a la cabeza del Presidente; Rodrigo Echenique.

Para llevar a cabo las acciones de RSC se pretende que dichas acciones estén previamente dialogadas con todos los grupos de interés.



La dirección de NH Hoteles está totalmente implicada en el impulso y desarrollo de una cultura de Responsabilidad Corporativa por lo que desde 2010 el Departamento de Responsabilidad Corporativa, dependiente de la Secretaría General, reporta directamente a Presidencia.

El Secretario General es miembro de El Comité de Dirección y la estrategia que se define en Responsabilidad Corporativa está tutelada por un Consejero Independiente. Para asegurar una correcta implementación y coordinación en las diferentes Unidades de Negocio se cuenta con un responsable de Responsabilidad Corporativa en cada una de ellas que lidera la gestión, canaliza toda la información, dudas, ideas e iniciativas que surgen en cada región.

El Comité de Sostenibilidad/Responsabilidad Corporativa reúne a las distintas áreas de la organización entre ellas la Dirección de Proyectos, Recursos Humanos, Compras, Ingeniería y Medio Ambiente, Marketing, Ventas, Calidad y Procesos, Relaciones Institucionales y Comunicación.

## Cómo incorpora la RSC en comunicación

Su opinión cuenta



NH Hoteles cuida mucho su comunicación dentro del entorno de RSC, como podemos comprobar ha realizado cinco Informes Anuales desde 2007, el último que encontramos es El Informe Anual de 2011, Memoria sobre Responsabilidad Social Corporativa.

En este informe, encontramos en primer lugar un mensaje del Presidente de NH Hoteles, dónde dice que la cultura empresarial de NH Hoteles está basada en el compromiso de calidad con sus clientes y la constante innovación sostenible que les permite reportar una importante evolución.

En 2011 se lanzó su Web Corporativa ([www.corporate.nh-hotels.com](http://www.corporate.nh-hotels.com)) con el objetivo de ofrecer una comunicación global, transparente y eficaz a los grupos de interés que, de distintas formas, se relacionaban con NH tanto en relación a la oferta de sus servicios como a su desempeño en todos los niveles.

Aprobación del nuevo **Código de Conducta** que contempla a todos los grupos de interés y fija compromisos en la relación con cada uno de ellos. Este código tiene las siguientes bases:

- Contempla a todos los grupos de interés y, además de los empleados y directivos, incluye a clientes, proveedores, accionistas y la sociedad. También fija compromisos en la relación con cada uno de ellos

- Integra los Principios del Pacto Mundial y el Código Ético Mundial para el Turismo (OMT) de Naciones Unidas, con el objetivo de difundirlos y promoverlos así como reforzar los propios valores de la Compañía.
- Recoge especificaciones ligadas a las prácticas fraudulentas, la corrupción y aspectos críticos para el sector como la prostitución y la explotación de menores.
- Incorpora además un procedimiento anónimo para notificar las denuncias por supuestos incumplimientos del Código de Conducta

Para la difusión y la sensibilización del código de conducta se llevaron a cabo dos campañas:

- Campaña Interna
  - Documentos disponibles en intranet
  - Fondo de escritorio y banner en Intranet
  - Comunicado interno a todos los empleados
  - Póster en los centros de trabajo
  - Mailing de adhesión a todos los empleados
  - Difusión en cascada en todas las Unidades de Negocio
  - Firma del Código por parte de los nuevos empleados
  - Programa específico de formación E-learning NHUniversity
- Comunicación externa:
  - Publicación del Código de Conducta en la Web Corporativa
  - Firma del nuevo Código por los Proveedores
  - Nota de prensa con las novedades del Código y su implementación
  - Participación en foros y seminarios para difundirlo

Encontramos fácilmente memorias de RSC en la propia página oficial de NH Hoteles. Respecto a la accesibilidad a esta y al resto de informes de RSC, destaca la facilidad con la que podemos encontrar estos documentos, a través de su página Web corporativa con disponibilidad pública. Tienen una ubicación visible.

En cuanto a la accesibilidad a datos concretos, el formato y la redacción suelen presentarse de forma atractiva, con buena calidad de diseño y fotografía, su localización dentro de de las memoria es, en este caso, bastante rápida y fácil.

Han publicado cinco Memorias de Responsabilidad Corporativa. Se distribuyen entre sus grupos de interés. Hacen además una versión especial reducida para todos sus empleados.



Informan también a sus empleados de las iniciativas más relevantes en sus Newsletters de Responsabilidad Corporativa.

A finales de 2010, NH Hoteles aprobó el nuevo **Plan Director de Responsabilidad Corporativa 2011-2013** que da continuidad al anterior y cuyo principal objetivo es dotar de globalidad y transversalidad todas las acciones e iniciativas desarrolladas en esta materia.

Estos Planes son consensuados por los integrantes del Comité de Sostenibilidad/RSC y están sujetos a aprobación por el Comité de Dirección de NH Hoteles.

El nuevo Plan se basa en la **madurez de la gestión responsable** y busca consolidar la cultura de responsabilidad, la comunicación y el diálogo con **todos los grupos de interés**. Este plan seguía las siguientes líneas estratégicas:

- Potenciar la **Acción Social** con carácter global que desarrolle la marca NH Hoteles como **“Innovador Social”**.
- Dotar de **globalidad y transversalidad** a todas las acciones en materia de Responsabilidad Corporativa.
- Apuesta por el **Voluntariado Corporativo** como vehículo de acción social y reputación interna.
- **Innovación sostenible** como palanca de diferenciación de marca y fortalecimiento de la reputación.

Reforzar la comunicación NH responsable y sostenible como una apuesta por la comunicación global con empleados, clientes y Sociedad en general.

En Promoción interna y selección en línea con su principio de promoción interna, las



posiciones vacantes se publican en un apartado llamado NH CAREERS de la Intranet, de modo que los empleados pueden acceder con absoluta prioridad a las oportunidades de crecimiento profesional alrededor del Mundo NH. Además, la herramienta permite continuar la promoción de la movilidad internacional entre los empleados de diferentes países.

En cuanto a nuevas incorporaciones, cuentan con la web de empleo NH JOBS donde se publican las vacantes disponibles para candidatos externos.



Cuentan además con un programa llamado “Todos Somos Ventas” que se integra en la Compañía como parte de la cultura empresarial que moviliza positivamente a toda la plantilla con el fin de incrementar el sentido de pertenencia y una máxima implicación de los empleados. Este programa ha obtenido el premio a la innovación en Recursos Humanos 2010 de Expansión y Empleo.

## Comunicación estratégica de RSC

La misión de NH Hoteles es ofrecer servicios sostenibles, consistentes y eficientes para sus clientes, accionistas, proveedores empleados y para la sociedad en general. Este enfoque integra el compromiso con sus grupos de interés y la gestión sostenible de su negocio en el ámbito económico, medioambiental y social con la voluntad de ser la empresa responsable de referencias en el sector.

En los últimos seis años la Compañía se ha enfocado de forma estratégica en el desarrollo de una cultura de responsabilidad en todos los ámbitos y gracias a eso han podido comprobar que ser sostenibles les aporta importantes beneficios. No sólo les permite reducir costes, innovar para ser más eficaces, desarrollar competencias entre sus empleados y aportar valor social, sino que también se les otorga una diferenciación de marca ante sus clientes.

Su estrategia de Responsabilidad Corporativa nos permite lograr una colaboración activa con Clientes, Empleados Proveedores y la Sociedad para el cumplimiento de los objetivos en desarrollo sostenible.

Iniciativas como el Ecomeeting como opción para compensar las emisiones o la donación solidaria en el check out son ejemplos de involucración de los clientes con su compromiso responsable.

NH Hoteles integra una política a largo plazo para que todos los resultados se lleven a cabo en el futuro. Reforzar la comunicación **NH responsable y sostenible** como una apuesta por la comunicación global con empleados, clientes y Sociedad en general.

Para consolidar la madurez y la gestión sostenible de la Compañía, cumpliendo el compromiso con sus grupos de interés, y convertir año tras año la Responsabilidad Social Corporativa en un pilar estratégico para NH Hoteles, y que sus grupos de interés conozcan qué labores se han llevado a cabo, se han realizado las siguientes acciones:

- **Pacto Global:** NH Hoteles se adhirió al Pacto Global de las Naciones Unidas en 2006 integrando sus 10 Principios como marco de referencia para el diseño y la gestión responsable. En 2011 se realizó, como cada año, el Informe Anual de Progreso a través de una carta pública firmada por el Presidente de la Compañía. Ésta recoge todas las iniciativas y resultados destacados del año. Cabe destacar que el nuevo Código de Conducta de NH Hoteles incorpora el cumplimiento de los compromisos éticos internacionales y sectoriales entre los que se consideran los Principios del Pacto Global.
- Lanzamiento de la **Web Corporativa** de NH Hoteles para favorecer la navegación e información sobre la oferta, políticas y logros de la Compañía. Además incorpora un nuevo espacio de Responsabilidad Corporativa, información para Accionistas Inversores y Medio Ambiente
- **Quality Focus On-line:** es una herramienta web que permite monitorizar por hoteles la satisfacción de los clientes y promover planes de mejora dentro del sistema de gestión de la calidad.
- Aprobación del nuevo **Código de Conducta** que contempla a todos los grupos de interés y fija compromisos en la relación con cada uno de ellos.



### Código de conducta



- **III Encuentro del Club NH Sostenible:** donde se juntan los proveedores más comprometidos con la compañía.
- **“Es tu momento”:** nuevo sistema de Gestión del Desempeño como herramienta clave para promover el talento.
- **Certificación ISO 50001:** fue la primera cadena hotelera en obtener esta certificación. Es una norma internacional en Sistema de Gestión de Energía incorporada a alguno de sus hoteles
- **Up! For The People:** una “promesa innovadora de Acción Social”: Up! for Opportunities, Up! for Hospitality y Up! for Voluntereeing

## Conoce nuestra estrategia de acción social

Líneas de actuación social >



- **Up! For Opportunities:** Programa internacional de formación y prácticas laborales de jóvenes en riesgo de exclusión y discapacitados en los hoteles de la cadena. Destaca la implicación de los empleados de los hoteles (coaching NH):
  
- **Up! For Hospitality:** Como cadena hotelera responsable, NH Hoteles entiende que la colaboración a través de sus productos y servicios es una gran aportación a la sociedad. Por esta razón, la Compañía ha diseñado iniciativas sostenibles que permitan poner su negocio al servicio de ONGs y Fundaciones a nivel global.  
A través de la Tarifa NH Amigo Solidario, programa mediante el cual se realizan descuentos de hasta el 30% sobre la mejor tarifa disponible en todos los servicios NH para ONGs y Fundaciones que puedan necesitarlos, NH Hoteles ha conseguido que éstas nos tengan de referencia para cubrir sus necesidades de salas, habitaciones y restauración.
  
- **Up! For Volunteering:** Apuesta por este vehículo de acción social que promueva los valores de solidaridad y responsabilidad con los más necesitados entre los empleados. El objetivo de NH Hoteles es crear una cultura de voluntariado corporativo ligado a la contribución social de nuestros empleados.
  - A través del mismo se pretende lograr el reconocimiento del Voluntariado desde el puesto de trabajo del empleado.
  - Sentido solidario vinculado al negocio
  - Acompañamiento de los empleados en la Formación a jóvenes en centros especiales de hostelería
  
- **Canal anónimo de denuncias** para como procedimiento para notificar el incumplimiento del Código, con tramitación por el Área de Auditoría Interna y garantizando su confidencialidad.
  
- **NH University:** Otra de las acciones que la organización realizó en materia de RSC con respecto a sus empleados fue NH University durante el año para lo cual invirtieron 1.009,319,20€ en formación con un total de 1.331 sesiones de capacitación distribuidos en 278 programas diferentes. Se pueden realizar prácticas de RSC en algunas universidades como la Universidad de Navarra, la Universidad Rey Juan Carlos, Universidad de Huelva...Este programa realizó acciones como:

- Creación de plataformas web 2.0 como “To be or not to Bettrained” que dio a sus empleados la posibilidad de obtener incluso una experiencia más valiosa y optimizar los nuevos enfoques profesionales.
- Formación en Desarrollo Sostenible: en concepto de concienciación medioambiental.
- Cursos de gestión del desempeño
- Dirección por Objetivos (DPO), la cual les permite monitorizar el desempeño de los empleados y alinear los objetivos individuales, departamentales y de Unidad de Negocio con los corporativos, a la de medir la aportación y esfuerzo de cada uno en la consecución de estos objetivos.
- Promoción interna y selección
- El programa “TODOS SOMOS MÁS VENTAS” que integran como parte de la cultura empresarial que moviliza positivamente a toda la plantilla con el fin de incrementar el sentido de pertenencia, una máxima implicación de los empleados y anima a los empleados a ofrecer más productos y servicios a partir de una serie de ideas



- **Conferencia Europea de Turismo:** participación en la iniciativa organizada por la Presidencia húngara y el Consejo de la Unión Europea en Budapest con el objetivo de fortalecer el desarrollo del turismo sostenible en los destinos europeos.
- **Estudio de Voluntariado Corporativo de Fundar:** participación en el estudio de evaluación del impacto de voluntariado en la mejora del desempeño.
- **Acuerdo con el Instituto Cervantes:** alianza a escala global que facilita la visibilidad internacionalidad de ambas partes y permite una mayor difusión de su apuesta por la cultura.

Gracias a todas estas acciones NH Hoteles ha recibido varios premios y reconocimientos (European Hotel Design Awards, Premio Condé Nast Traveller, Premio Hotelero Revelación...)

La comunicación estratégica de RSC de la compañía se basa en informar de todas las acciones responsables llevadas a cabo por parte de NH Hoteles de manera que sus grupos de interés se comporten de tal forma que generen un entorno que favorezca el logro de objetivos tanto de la empresa como los de ellos mismos.

Así, sus públicos pueden conocer de una forma sencilla toda la política de RSC de la empresa, manteniendo una comunicación participativa y bidireccional con la misma.

De esta forma podrán implantar una buena consideración e imagen de marca hacia la misma empresa.

## Propuestas de mejora.

Como ya hemos comprobado, la política de NH Hoteles es muy completa.

- **Materiales reciclados para sus muebles:** NH en su contribución con el medio ambiente, les proponemos colaborar con la asociación WWF en su acción contra la tala de árboles y protección de bosques.

Para ello proponemos mejoras como incorporar en sus hoteles mobiliarios reciclados, utilizando productos forestales (madera, papel, corcho, resina...) que son materiales más ecológicos, por ser almacén de CO2, por el bajo coste energético asociado a su producción y transformación, por ser reciclable, reutilizables y revalorizables energéticamente al final de su ciclo de vida.

Asimismo, la economía rural y con ello, el interés de la población local por mantener en buen estado el bosque frente a otro tipo de usos más impactantes, pasa por hacer del recurso forestal un recurso de valor.

En un contexto de crisis ambiental y económica, WWF considera esencial impulsar el uso de la madera como material en la construcción y en la decoración frente a otros materiales mucho más contaminantes como el PVC, el aluminio, los plásticos... el corcho en tapamientos de vinos y como material de aislamiento, el papel frente a plásticos, la resina natural frente a las derivadas del petróleo... pero apostando por aquellos productos procedentes de la gestión responsable de los bosques, avalados por sistemas de certificación forestal exigentes, como el FSC.

- **Informe anual actualizado:** como hemos podido comprobar NH Hoteles realiza Informes Anuales para cuidar su comunicación dentro el entorno de RSC. En este informe se puede encontrar un mensaje del Presidente de NH Hoteles, dónde dice que la cultura empresarial de NH Hoteles está basada en el compromiso de la calidad con sus clientes y la constante innovación sostenible que les permite reportar una importante evolución.

El último informe se realizó en el año 2011. Así, proponemos una realización más continua de este tipo de Informes y que se vayan actualizando cada año. Además en este último aparecería un pequeño discurso del nuevo presidente y sus intenciones con la compañía

- **Reuniones de accionistas:** nuestra propuesta de mejora con respecto a los accionistas viene motivada porque dentro de los stakeholders con los que cuenta para su RSC, estos son uno de los que menos desarrollados tienen en cuanto a política de RSC se refiere.

Esta acción lo que pretende es que la organización realice reuniones anuales con sus accionistas sobre temas relacionados con políticas de RSC. De esta manera se conseguirán aportar mejoras sobre temas de acción social, además de poner en común las políticas que realizan tanto los accionistas como la organización. Con ello lo que se pretende es que la organización pueda corroborar que todos sus accionistas no contribuyan con inversiones en organizaciones ni grupos que realicen malas prácticas de RSC

- **Premio RSC Hostelera 2013:** Otra acción podría ser conseguir el premio que proporciona el grupo intermundial (Empresa Especializada en Seguros para el sector turístico) y la confederación española de hoteles y alojamientos turísticos (CEEHAT) que convocaron la primera edición del premio RSC Hostelera 2012. El objetivo de este premio es distinguir el empeño y los recursos que los empresarios hoteleros de nuestro país dedican a emprender programas, acciones y buenas prácticas de RSC. Esto conseguirá mejorar la opinión pública vinculada a esta cadena, dando una fuerza mayor a la percepción de una marca o un hotel que cumple estos factores relacionados con la RSC Hotelera.
- **Huésped de corazón:** Extender sus iniciativas de colaboración con asociaciones y ONGs, implantando a las ya existentes: “Huésped de Corazón”, una iniciativa de responsabilidad social llevada a cabo por Unicef.

La responsabilidad social corporativa es un concepto que ha trascendido el rol de mejorar la “imagen de una empresa” convirtiéndose en un medio ideal para que el sector privado contribuya con el desarrollo social de los países donde ejerce su labor.



La comunidad empresarial ha tomado conciencia de que su papel en la sociedad no puede limitarse a la oferta de bienes y servicios, sino que también implica su participación activa en actividades que persigan un fin social y que es posible y rentable para las empresas hacer negocios abordando los problemas sociales y ambientales.

Consciente de esta realidad UNICEF procura que su interacción con el sector privado vaya más allá de la recaudación de fondos tradicional y tiene como meta principal inculcar y apoyar la incorporación de una perspectiva de derechos de la niñez en la comunidad empresarial.

El principal objetivo que persigue UNICEF al realizar alianzas estratégicas con el sector empresarial, además de hacer programas de recaudación de fondos, es asegurar la sostenibilidad de las iniciativas emprendidas por este organismo para que puedan trascender y tornarse en políticas públicas.

Este programa en la República Dominicana, que es el resultado de una alianza entre UNICEF y el sector hotelero en el país, inserta a los empresarios hoteleros y del turismo en el ámbito de la responsabilidad social enfocada en la niñez y adolescencia y posibilita que los turistas, nacionales y extranjeros, colaboren en mejorar la calidad de vida de los niños y niñas dominicanos.

Los fondos recaudados por “Huésped de Corazón”, financiarán iniciativas de UNICEF para propiciar sistemas locales de protección a la niñez y adolescencia.

El programa en República Dominicana tiene como lema la cero tolerancia frente al abuso y a todas formas de violencia, incluida la Explotación Sexual Comercial, dando así prioridad a la promoción de la protección de la infancia.

La campaña de recaudación de fondos permanente para UNICEF consiste en que a cada cliente de los hoteles asociados al Programa se les hace una invitación para realizar una donación de \$1 dólar a UNICEF. Esta donación se la carga en su cuenta de hospedaje.

Aquí estará unos días,  
en sus corazones se  
quedará por siempre.

### **Materiales con que se comunicará la Campaña**

Para difundir esta iniciativa los anfitriones de los Hoteles se encuentran capacitados y comprometidos en la causa de la niñez y concretamente en los temas de combate al abuso y a todas formas de violencia, incluida la Explotación Sexual Comercial y cuentan con material de apoyo gráfico en el front desk y en las habitaciones. Los turistas que adhieran a esta campaña recibirán como reconocimiento una cinta para identificar su equipaje.

Sería una gran acción llevar a cabo esta iniciativa por parte del **NH Punta Cana**, que encontramos en su red de hoteles pertenecientes a República Dominicana. Esta tendría una gran repercusión mundial, llegando a oídos de los usuarios y posibles clientes de esta cadena hotelera y generando satisfacción y evolución dentro de su RSC. Además se podrá ampliar esta iniciativa más adelante en otros países de América Latina como, Chile, Colombia, México, Venezuela y Costa Rica donde se realizarán alianzas similares.

Ser parte de Huésped de Corazón tiene grandes proyecciones en el largo plazo, ya que al preocuparse por apoyar la infancia, conlleva pensar en el presente y futuro del país. En este sentido, la campaña busca sensibilizar tanto a los empleados como a los clientes sobre la lucha para proteger a los niños, niñas y adolescentes, por lo que es una gran oportunidad para contribuir en esa línea

Con la materialización de esta alianza se ofrece a la industria hotelera y turística la posibilidad de apoyar el trabajo de UNICEF en el país a través de un programa de recaudación de recursos y de compromiso de los colaboradores con la comunidad con un enfoque en la importancia del cambio sostenible y a largo plazo.

De esta manera el sector hotelero y turístico de la República Dominicana y UNICEF apoya el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en beneficio de la infancia y adolescencia dominicana.

Tras analizar exhaustivamente como gestiona la RSC NH Hoteles hemos llegado a la conclusión de que han sabido manejar muy bien todas aquellas herramientas a su alcance para sacar un mayor provecho de esta y destacar entre otras cadenas hoteleras españolas.