



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

**Voluntariado Corporativo y RSC:
Análisis comparativo de NH Hotel Group y Airbnb.**

Autora

Helena Hernández Garrido

Directora

Ana Isabel Zardoya Alegría

Doble Grado en Derecho y Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Economía y Empresa

2022

Autora: Helena Hernández Garrido

Directora: Ana Isabel Zardoya Alegría

Título: Voluntariado Corporativo y RSC: Análisis comparativo de NH Hotel Group y Airbnb.

Title: Corporate Volunteering and Corporate Social Responsibility: Comparative analysis of NH Hotel Group and Airbnb.

Titulación: Doble Grado en Derecho y Administración y Dirección de Empresas.

RESUMEN

El cambio en la visión empresarial de las últimas décadas ha supuesto que los objetivos de la empresa varíen. En este sentido, la maximización del beneficio se combina con la realización de buenas prácticas en el ámbito empresarial. Esto se lleva a cabo a través de las acciones de RSC. Una de las materializaciones de la RSC en el ámbito interno es el Voluntariado Corporativo, que implica la colaboración de los empleados de la empresa en distintas iniciativas, que reportan un beneficio para la sociedad. Este trabajo pretende exponer las distintas políticas de VC que llevan a cabo NH Hotel Group y Airbnb, realizando un análisis comparativo de las mismas.

ABSTRACT.

The change in business vision in recent decades has meant that the company's objectives have changed. In this sense, the maximization of profit is combined with the implementation of good practices in the business field. This is carried out through CSR actions. One of the materializations of CSR in the internal sphere is Corporate Volunteering, which involves the collaboration of the company's employees in different initiatives, which report a benefit to society. This work aims to expose the different CV policies carried out by NH Hotel Group and Airbnb, carrying out a comparative analysis of them.

ÍNDICE.

I. INTRODUCCIÓN	4
1. Planteamiento	4
2. Justificación	4
3. Objetivos	5
4. Estructura	5
II. MARCO TEÓRICO	5
1. Origen y causas de la existencia de la RSC	5
2. Concepto de Responsabilidad Social Corporativa	8
3. Concepto de Voluntariado Corporativo	11
4. Beneficios de la implantación del Voluntariado Corporativo	14
III. CONTEXTUALIZACIÓN: EL TURISMO INTERNACIONAL TRAS LA PANDEMIA	16
IV. NH HOTEL GROUP	17
1. Historia de la empresa	18
2. Misión, visión y valores corporativos	18
3. NH <i>Sustainable Business</i>	19
4. NH ROOM4 PEOPLE: Voluntariado corporativo en NH Hotel Group	20
V. AIRBNB	24
1. Historia de la empresa	24
2. Misión, visión y valores corporativos	25
3. Voluntariado corporativo en Airbnb: el nacimiento de Airbnb.org	26
VI. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS POLÍTICAS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO: NH HOTEL GROUP VS. AIRBNB	28
VII. CONCLUSIONES	29
VIII. BIBLIOGRAFÍA	32
IX. ANEXOS	36
1. Anexo I: Análisis de la contribución de NH Hotel Group a los ODS	36

I. INTRODUCCIÓN.

1. Planteamiento.

En las últimas décadas, el concepto de RSC ha sufrido una gran evolución. En la actualidad, cada vez son más las empresas que llevan a cabo políticas de RSC, promoviendo la consecución de buenas prácticas en el ámbito empresarial. Esto implica que la empresa asuma la responsabilidad del impacto que genera en la realización de su actividad.

Las empresas deben procurar satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés, que se ven afectados por la realización de su actividad, tanto a nivel interno como a nivel externo. Esto conlleva la adopción de compromisos en el ámbito económico, social y ambiental.

Una de las materializaciones de ese compromiso empresarial con su entorno es el Voluntariado Corporativo. A través del presente trabajo, nos proponemos explicar en qué consiste y cuáles son los beneficios que reporta. Asimismo, realizaremos un análisis pragmático de las políticas de VC que llevan a cabo dos empresas pertenecientes al sector hostelería y que, no obstante, tienen un modelo de negocio muy distinto: NH Hotel Group y Airbnb.

2. Justificación.

La preocupación por el medio ambiente y el entorno en el que operan las empresas crece cada día. Debemos ser conscientes de que la actividad empresarial reporta numerosos beneficios a la sociedad, pero también genera un impacto negativo para el ámbito en el que opera. Por ello, la aplicación de políticas de RSC por parte de las empresas es una práctica cada vez más extendida a la par que relevante. Una de las materializaciones de la RSC en el ámbito interno es el VC. El concepto de Voluntariado Corporativo es relativamente nuevo y, por ello, desconocido. No obstante, el hecho de que las empresas promuevan este tipo de prácticas resulta muy beneficioso para la sociedad y además, despierta la inquietud de sus empleados por distintas causas sociales. Con todo, consideramos que resulta un tema de inminente actualidad y de gran interés, razones que motivan la elección de este tema para realizar el proyecto.

Además, centrar el estudio del VC en dos casos reales, analizando las políticas que llevan a cabo dos empresas nos permite ir más allá de la simple teoría y comprender en qué acciones de materializa el Voluntariado Corporativo en la práctica habitual empresarial.

3. Objetivos.

El presente trabajo de investigación se realiza con el fin de lograr los siguientes objetivos:

- Delimitar el concepto de RSC, así como su origen y evolución.
- Delimitar el concepto de VC.
- Analizar qué beneficios reportan las políticas de VC.
- Realizar un análisis de las políticas de VC que llevan a cabo NH Hotel Group y Airbnb.
- Realizar un análisis comparativo de las políticas de VC que llevan a cabo ambas empresas, identificando similitudes y diferencias entre sus iniciativas.

4. Estructura.

Para la realización de este trabajo, comenzaremos delimitando el marco teórico a través del desarrollo de los conceptos de RSC y VC. Asimismo, enumeraremos qué beneficios conlleva para la empresa, los empleados, las ONL y, en consecuencia, para la sociedad en general la adopción de políticas de VC.

Para analizar la cuestión desde una perspectiva práctica, expondremos los modelos de negocio de NH Hotel Group y Airbnb, desglosando las políticas de VC que llevan a cabo sendas empresas. A continuación, se realizará un análisis comparativo de dichas políticas. Finalmente, se expondrán las conclusiones obtenidas

II. MARCO TEÓRICO.

1. Origen y causas de la existencia de la RSC.

El nacimiento de la RSC se encuentra íntimamente ligado a la evolución que han sufrido las organizaciones a lo largo de las últimas décadas y en concreto, a los avances del mundo empresarial. Durante años, la maximización del beneficio ha sido el principal fundamento y objetivo de la actividad empresarial. El problema fundamental que plantea esta estrategia es una constante falta de confianza entre las partes, pilar básico de la RSC

a fin de garantizar la supervivencia de la empresa, tanto a medio como largo plazo, tal y como ha señalado la Comisión Europea (CE, 2011).

Por otro lado, este cambio en la visión empresarial se ha visto motivado por la evolución del conjunto de valores y principios predominantes en las organizaciones, que en la actualidad se orienta hacia la solidaridad, la confianza, la sostenibilidad, el trabajo en equipo y la cooperación entre agentes.

A continuación, realizaremos un breve análisis del concepto, destacando las principales aportaciones que han ido consolidando lo que hoy en día entendemos por Responsabilidad Social Corporativa.

El concepto de RSC surge a mediados de los años 50 en Estados Unidos de la mano de Howard R. Bowen (1953). Bowen recoge las ideas de otros autores de la época, planteando una filosofía innovadora que toma en consideración los efectos y consecuencias que la actividad de la empresa genera en la vida de las personas, introduciendo la RSC como una nueva rama de la actividad empresarial. En su libro *Social Responsibilities of the Businessman*, define el concepto como “la obligación de perseguir políticas, tomar decisiones o seguir líneas de acción que sean deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad”.

A partir de la década de los 60, comienza a desarrollarse la idea de que las empresas deben atender las necesidades de distintos grupos de interés, que más adelante pasarán a denominarse *stakeholders*. Cabe destacar la aportación de Joseph McGuire (1963), quien señalaba que la idea de responsabilidad social implica que la empresa tiene obligaciones con la sociedad, más allá de sus deberes económicos y legales. En este punto, comienza a plantearse la vinculación existente entre el crecimiento económico empresarial y el desarrollo humano, a través de la RSC.

Durante los años 70, se produce la mayor evolución del concepto, a raíz de los movimientos sociales de finales de los 60, que dieron paso a una cierta frustración social y al denominado sentimiento *antibusiness* (Frederick, 2006). Estos movimientos dieron lugar a un cambio en la actitud de los empresarios, que comienzan a aplicar mecanismos de acción social, que pretenden ir más allá de la simple filantropía. En este sentido, Harold

Johnson (1971) señalaba que “una empresa socialmente responsable es aquella cuyo personal gerencial equilibra la multiplicidad de intereses, toma en cuenta a los empleados, proveedores, distribuidores, comunidades locales y la nación”.

Otra aportación importante durante la década fue la publicación *Social Responsibilities of Business Corporations* (1971), llevada a cabo por el Comité para el Desarrollo Económico (CED). En ella, se defiende la relevancia de las grandes corporaciones empresariales para la mejora de la vida de las personas. Desde este punto de vista, la empresa se concibe como un ente prestador de servicios, y el resultado de la actividad empresarial dependerá de la eficiencia con la que dichas empresas satisfagan las necesidades de los agentes. Otra de las principales contribuciones del CED al desarrollo de la ética empresarial fue la definición de la RSE mediante tres círculos concéntricos, según la cual cada uno de ellos representa los agentes ante los que debe responder la empresa y el nivel de dicha responsabilidad. De este modo, en el círculo interno encontraríamos las obligaciones económicas de la empresa: creación de riqueza, crecimiento económico y obligaciones con los empleados. En el círculo intermedio, estarían situadas las responsabilidades sociales (empleados y clientes), que incluye también las medioambientales. Finalmente, en el círculo externo encontraríamos la responsabilidad de la empresa como parte del conjunto de la sociedad, haciendo hincapié en el esfuerzo colectivo de progreso y perfeccionamiento social (Velásquez, 2008).

A lo largo del siglo XXI, diversos organismos internacionales comenzaron a emitir una serie de recomendaciones o principios, con el fin de promover la implantación de objetivos relacionados con la RSC en las empresas. De este modo, la ONU estableció el *Global Compact* (1999), que pretende conseguir un compromiso voluntario por parte de las entidades en cuanto a responsabilidad social, mediante la implantación de Diez Principios basados en derechos humanos, laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción (Poyatos et al. 2008). Por otro lado, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) propuso unas Líneas Directrices para empresas multinacionales, que contienen una serie de recomendaciones, con el fin de alinear los objetivos económicos de la empresa con los objetivos sociales y medioambientales.

Del mismo modo, en 2015 la Asamblea General de la ONU aprobó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, donde 193 países se comprometieron a trabajar conjuntamente en la consecución de los denominados Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), 17 en total. El compromiso afecta a todo tipo de agentes y empresas, tanto públicas como privadas.



Ilustración 1: Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Fuente: IS Global

2. Concepto de Responsabilidad Social Corporativa.

Como hemos visto, la RSC ha ido evolucionando a lo largo de las últimas décadas, y cada vez son más las empresas que aplican prácticas de este tipo. Esto es debido a la existencia de evidencia empírica que justifica que la RSC mejora el rendimiento financiero de la empresa, aumenta la fidelidad de sus clientes y la reputación o la imagen corporativa de la misma (Truñó y Rialp, 2008). A continuación, trataremos de esclarecer el concepto que, como veremos, será el germe del Voluntariado Corporativo.

Podría decirse que existen tantas definiciones de RSC como autores han tratado el tema. No obstante, todas ellas coinciden en la necesidad de promover las buenas prácticas en el ámbito empresarial, lo cual implica que la empresa asuma la responsabilidad del impacto que genera la consecución de su actividad. Esto supone que, a largo plazo, se crea un mayor valor social por parte de la empresa, que beneficia a sus accionistas, a los grupos de interés, a los trabajadores y a la ciudadanía en su conjunto (Núñez, 2003).

Tras la aportación de Porter y Kramer (2006), la RSC se percibe como una estrategia empresarial que permite compatibilizar la consecución de la obtención de beneficios,

objetivo tradicional de la empresa, con la creación de valor social. Este objetivo empresarial conlleva implicar a distintos grupos de usuarios y agentes, tanto a nivel interno como a nivel externo. Con el fin de poder satisfacer las necesidades de todos ellos, surge la *Teoría de los Stakeholders*. Freeman (1984) consideraba como *stakeholder* a “cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por la realización de los objetivos de la empresa”. Partiendo de esta base, son numerosos los autores que han desarrollado distintas clasificaciones de *stakeholders* o grupos de interés. Considerando el nivel de exhaustividad que se pretende con este estudio, nos ajustaremos a la distinción de Moneva (2005), que tiene una gran aplicación práctica. Según este autor, podemos distinguir entre *stakeholders* internos (accionistas o propietarios, directivos y empleados) y externos (clientes, proveedores, competidores, agentes sociales, Administraciones Públicas, comunidad local, sociedad y público en general, medio ambiente...)

Partiendo de esta base, tomaremos como punto de referencia la definición de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). El Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa de AECA (2004) la define como el “compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa”. Esta definición implica que la RSC conlleva la implantación de políticas no solo en el ámbito ambiental, sino también en el ámbito social.

Asimismo, señala que la RSC trata de satisfacer las necesidades de los *stakeholders*, tanto internos como externos, a través de una suerte de estrategias, cuyos resultados deben poder ser cuantificados y verificados de manera adecuada. En este sentido, adquiere una relevancia destacada la rendición de cuentas y la capacidad de verificación por parte de agentes externos del cumplimiento de las políticas de RSC establecidas por la empresa. Este planteamiento implica un cambio en la toma de decisiones de la empresa, que permite generar valor a largo plazo y crear una ventaja competitiva duradera, a la par que sostenible.

Tal y como venimos señalando, el objetivo de la RSC es la satisfacción de necesidades de los distintos grupos de interés que afectan a la empresa. Para ello, la organización debe adoptar comportamientos en tres esferas: económica, social y medioambiental. Con este

fin, la RSC debe dotarse de elementos de dirección y gestión que garanticen la consecución de tres resultados fundamentales (AECA, 2020). El primer objetivo ha de ser dotar a la empresa de una base conceptual sólida, que permita desarrollar el concepto de empresa ciudadana y que, al mismo tiempo, asegure su contribución para un desarrollo sostenible. En este sentido, la empresa ciudadana hace referencia al concepto de empresa como parte de la sociedad, lo cual implica que tiene el deber de promover su desarrollo y la preservación del entorno vital en el que realiza su actividad (AECA, 2004). El segundo objetivo es procurar la innovación y mejora en los procesos de gestión, dirección, medición e información de las empresas, a fin de que tomen conciencia y dirijan su actuación hacia la satisfacción de las necesidades de los *stakeholders* en las tres esferas previamente citadas. Finalmente, la RSC se propone lograr que las empresas se aproximen a ese concepto de empresa ciudadana, adoptando mecanismos de desarrollo sostenible, mediante la creación de externalidades socialmente responsables y su integración natural en el propio entorno empresarial.

Llegados a este punto, conviene hacer una puntuación acerca de los distintos planos en los que se aplica la RSC. La iniciativa de Naciones Unidas *Global Compact* plantea tres planos de acción: derechos humanos, laborales y ambientales. Los dos primeros planos se encuentran supeditados, mayormente, al cumplimiento de estándares internacionalmente aceptados, así como a las normativas establecidas en cada país. Por su parte, el plano ambiental hace referencia a la específica responsabilidad que tienen las empresas sobre las externalidades que genera la realización de su actividad. Esto va más allá de la gestión de su impacto ambiental, instando a las empresas a adoptar una posición más activa en la resolución de problemas que afectan a su entorno inmediato, y que involucran a los empleados y a la comunidad en la que ejercen su actividad.

La distinción entre *stakeholders* internos y externos ha generado, a su vez, que la RSC se divida en dos vertientes complementarias: interna (RSCI) y externa (RSCE). A pesar de su complementariedad, es cierto que, en ocasiones, los *stakeholders* tienen intereses distintos y, por ello, las empresas deben procurar hallar un equilibrio en la satisfacción de dichos intereses, a fin de garantizar la creación de valor para todos los agentes implicados (AECA, 2016).

Para poner en práctica este equilibrio que debe alcanzarse entre las vertientes interna y externa de la RSC, tomaremos como referente el Modelo de Servicios y Beneficios de Huete (2003), a través del cual se confrontan las dos dimensiones de la actividad empresarial, con el propósito de garantizar el crecimiento empresarial.

En el contexto empresarial, una parte fundamental del valor percibido por los clientes depende de los niveles competenciales de los empleados, es decir, de los conocimientos, habilidades y actitudes de la plantilla (los denominados “CHA”). Esto se debe a que los empleados motivados permiten alcanzar mejores resultados a la empresa y, consecuentemente, la satisfacción de los clientes se ve también incrementada.

Desde la perspectiva de la RSCI, no es posible tratar el término RSC en sentido global sin una gestión adecuada de los grupos de interés internos. Esta gestión adecuada acentúa la importancia de las cuestiones relacionadas con el gobierno corporativo, la relevancia de atraer accionistas concienciados que buscan invertir en fondos socialmente responsables, más allá de la rentabilidad que generan y, finalmente, el innegable protagonismo de los trabajadores. Existe, por tanto, una inherente relación entre los esfuerzos en RSC y las políticas de recursos humanos, lo que supone la identificación de los empleados como grupos de interés de importancia crítica para la empresa en su camino hacia la gestión responsable (AECA, 2020). En definitiva, las políticas responsables de recursos humanos constituyen el punto de partida para una gestión responsable en las organizaciones.

3. Concepto de Voluntariado Corporativo.

La manifestación más importante del compromiso solidario de una empresa con las necesidades de la sociedad se encuentra directamente relacionada con la aportación de su activo más valioso: el capital humano. Podría decirse que el objetivo del Voluntariado Corporativo se traduce en la movilización del capital humano de la empresa de cara a la mejora del entorno en la que esta opera, ejerciendo un papel de liderazgo social como empresa ciudadana y responsable (Lemonche et al, 2011).

En este sentido, el Voluntariado Corporativo no es otra cosa que una matización específica del voluntariado en términos generales, siendo su ámbito de actuación el

empresarial. Esto implica que se rige por las mismas premisas: gratuidad y voluntariedad, lo cual supone un cambio de óptica, en tanto que el entorno empresarial se encuentra íntimamente ligado a la obtención de beneficios económicos (León, 2010). Precisamente por ello, el reto se encuentra en combinar la creación de valor económico con la creación de valor para la sociedad en general, esto es, el denominado principio del valor compartido (Porter y Kramer, 2011).

En este sentido, para poder hablar de voluntariado corporativo, es preciso que la acción llevada a cabo cumpla una serie de requisitos o características. A continuación, los concretaremos partiendo de la definición de voluntariado que nos brinda la Ley 45/2015, de 14 octubre, de Voluntariado (artículo tercero), adaptándola al contexto en el que nos encontramos.

En primer lugar, debe tratarse de una acción de *carácter altruista y solidario*. Esto debe entenderse en un doble sentido. Por un lado, los empleados realizan su labor voluntaria como resultado de un interés personal, altruista y solidario, a fin de contribuir a la acción social que realiza la empresa. Por otro lado, la empresa canaliza a través de sus políticas de Voluntariado Corporativo su compromiso con dicha acción social.

En segundo lugar, la acción *debe realizarse de manera libre*. Esto implica que los empleados puedan escoger el programa que mejor se ajuste a sus intereses. De igual modo, la empresa no puede forzar a sus empleados a formar parte de los programas de voluntariado.

Asimismo, *no se recibirá contraprestación económica* a cambio de la realización de dichas tareas, es decir, durante la realización de las tareas de Voluntariado Corporativo, los empleados mantienen su salario como parte de su jornada laboral. La empresa no puede detraer parte de su salario a los trabajadores por las horas asignadas a dichas tareas, aunque sí puede fijar un número máximo de tiempo de realización de las mismas.

En cuarto lugar, debe realizarse *a través de organizaciones privadas o públicas*, de tal manera que la empresa canaliza su actividad voluntaria hacia los fines sociales especificados, generalmente, en colaboración con algún organismo público u organización no lucrativa.

Finalmente, se exige que las actividades de Voluntariado Corporativo se fijen *con arreglo a una serie de programas o proyectos concretos*. Esto se traduce en que la empresa debe fijar y concretar la materialización de los fines perseguidos mediante proyectos o campañas, a fin de garantizar la efectividad del proyecto y la creación de valor social.

En definitiva, los programas de Voluntariado Corporativo son aquellos promovidos por la empresa, que se dirigen a incentivar y apoyar a sus empleados, fomentando la realización de acciones solidarias de manera desinteresada, en beneficio de la comunidad o de la sociedad en general.

A continuación, expondremos algunas de las fórmulas más habituales de Voluntariado Corporativo que llevan a cabo las empresas (Sanz et al., 2012):

- **Donaciones conjuntas.** Esta modalidad implica la colaboración de los empleados de la empresa a través de donaciones materiales con organizaciones no lucrativas (ONL). Una fórmula específica de esta modalidad es el *matched giving*, en la que la empresa se ve implicada de tal manera que se compromete a igualar como mínimo la donación económica total que consigan reunir los trabajadores mediante sus aportaciones.
- **Matching individual.** La empresa canaliza las motivaciones individuales de los empleados, de tal manera que asigna las tareas de voluntariado, en función de los intereses de estos. La función principal que lleva a cabo la empresa es la coordinación y asignación de las tareas requeridas por las ONL y las preferencias de los empleados.
- **Microvoluntariado virtual.** Esta modalidad conlleva la realización de pequeñas tareas requeridas por las ONL, que pueden llevarse a cabo a distancia, sin necesidad de que los empleados tengan que desplazarse de su lugar de trabajo.
- **Campañas y organización de eventos a favor de causas sociales.** La empresa organiza, normalmente en colaboración con otras entidades sin ánimo de lucro, actividades para dar a conocer sus proyectos y causas, a fin de movilizar y sensibilizar a los empleados y a su entorno más cercano. A modo de ejemplo, muchas empresas organizan el Día del Voluntariado para promocionar e implicar a los trabajadores en distintas iniciativas y causas sociales.

- **Bancos de tiempo.** Los empleados dedican parte de su jornada laboral a realizar actividades de voluntariado, que ellos mismos seleccionan. El tiempo dedicado a dichas tareas está remunerado y oscila dependiendo de la empresa.
- **Proyectos puntuales grupales.** La principal característica de esta modalidad es la visibilidad que aporta a la empresa. Se basa en el diseño de proyectos de voluntariado de manera conjunta, que involucran recursos humanos y financieros. La duración de estos proyectos puede ser de un día o varios, en cuyo caso suele implicar la cesión de días vacacionales por parte de los trabajadores (vacaciones solidarias).
- **Voluntariado profesional.** Esta modalidad implica la aplicación de conocimientos y habilidades profesionales por parte de los empleados en la realización de tareas para una ONL. Además, la realización de dichas tareas se encuentra directamente relacionada con la actividad habitual de la empresa. Uno de los ejemplos más habituales de esta práctica son los servicios pro bono.
- **Cesión de capital humano.** La empresa cede a un determinado número de trabajadores durante un periodo de tiempo concreto, como parte de la plantilla de la ONL y, al finalizar dicho periodo, se reincorporan a su puesto de trabajo. Durante la cesión, los empleados siguen obteniendo su remuneración habitual.
- **Excedencias de voluntariado corporativo.** La empresa libera al trabajador de sus responsabilidades empresariales durante un periodo de tiempo acordado, a fin de que participe en un proyecto comunitario con una ONL. Normalmente, durante este periodo el trabajador recibe su salario (o al menos parte de este), y se le garantiza la reincorporación al terminar la excedencia, aunque esto varía dependiendo de las condiciones de la empresa.

4. Beneficios de la implantación del Voluntariado Corporativo.

El Voluntariado Corporativo supone la implicación de tres agentes distintos: la empresa, sus empleados y las organizaciones no lucrativas. La clave del éxito de las políticas de VC está en conjugar adecuadamente la satisfacción de las necesidades de todos estos agentes, de tal manera que se establezca una relación *win-win* entre ellos. La implicación de los mismos en las políticas de Voluntariado Corporativo se justifica en la obtención de una serie de beneficios para todos estos agentes e incluso más allá de estos, ya que

también se generan beneficios para la comunidad o la sociedad en general. A continuación, procederemos a detallar algunos de ellos.

En primer lugar, comentaremos los beneficios que supone la implantación de políticas de VC para la empresa. Tal y como vimos, el Voluntariado Corporativo surge como una manifestación específica de las políticas de RSC interna, por lo que el voluntariado materializa y potencia la política y estrategia de RSC de la empresa. Asimismo, mejora el conocimiento y entendimiento entre los empleados y la empresa, lo cual intensifica la fidelidad y un cierto sentimiento de pertenencia por parte de aquellos. En este sentido, las actividades de voluntariado implican el desarrollo de la creatividad e iniciativa de los trabajadores, lo cual conlleva una creación de valor estratégico para la organización, ciertamente difícil de igualar por sus competidores, ya que el eje central de esa ventaja competitiva son los recursos humanos que conforman la entidad.

Otro de los principales beneficios que genera el VC es la mejora de la reputación e imagen de la empresa, lo que, a su vez, conlleva una mayor satisfacción por parte de los *stakeholders*. En concreto, aumenta la preferencia de los clientes por los productos de la empresa y atrae a inversores comprometidos con la realización de inversiones responsables con la sociedad y el medio ambiente (Stone, 2001). Por otro lado, cabe señalar que diversos estudios contrastan que las políticas de VC favorecen la mejora en la gestión y la eficacia en la toma de decisiones empresarial (CExS, 2010).

En segundo lugar, analizaremos los beneficios que el VC reporta a los empleados. En relación con lo que comentábamos en los párrafos anteriores, este tipo de políticas permiten al trabajador desarrollar habilidades y competencias, que incrementan la motivación y fomentan la implicación por parte de los trabajadores en la empresa. Asimismo, se potencian la interacción y el trabajo en equipo, por lo que se mejoran las relaciones interpersonales y se refuerzan los vínculos laborales. Finalmente, una primera toma de contacto con el voluntariado en el ámbito empresarial puede suponer el deseo de continuación con el desempeño de este tipo de actividades a futuro, contribuyendo al mismo tiempo al bienestar de la comunidad.

También las ONL resultan grandes beneficiarias del VC. Una de las principales ventajas es la financiación de proyectos a través de las empresas que, de otro modo, resultarían

sumamente costosas para la organización. Asimismo, las ONL potencian su difusión y aumentan su visibilidad, consiguiendo una mayor sensibilización y conciencia social con la causa que persiguen.

Por otro lado, las políticas de VC permiten a las ONL aumentar su red de contactos y fomentar alianzas intersectoriales, lo cual resulta muy útil cuando necesitan voluntarios para un determinado proyecto, o conocimientos específicos para desarrollar una actividad.

Finalmente, y de alguna manera a consecuencia de todas las acciones anteriores, todos estos aspectos reportan un beneficio global para la comunidad o la sociedad. Esto implica que la comunidad recibe un retorno social por parte de la empresa. El VC supone una nueva forma de poner en relación la empresa y la sociedad, generando una mayor sensibilización e identificación por parte de los trabajadores con las necesidades comunitarias. Asimismo, el VC contribuye a acortar la brecha social y económica existente entre personas de distintos niveles socioeconómicos y culturales, promoviendo la cohesión social.

III. CONTEXTUALIZACIÓN: EL TURISMO INTERNACIONAL TRAS LA PANDEMIA.

Una vez concretado el marco teórico, vamos a analizar el contexto en el que operan las empresas objeto de estudio. Tanto NH Hotel Group como Airbnb son empresas pertenecientes al sector terciario y, en concreto, al sector hostelero. Por ello, consideramos pertinente exponer en qué situación se encuentra el sector turístico en la actualidad.

Durante el pasado año y, a consecuencia del inicio de la recuperación tras la crisis económica derivada de la pandemia, la economía mundial creció en un 5,9%, según constata el FMI (FMI, 2022). Asimismo, el crecimiento del PIB reflejó una continua adaptación económica, exigida por el contexto pandémico y las consecuentes restricciones impuestas por los distintos países. A pesar de que la recuperación ha sido progresiva, el ritmo ha sido lento, especialmente a finales de 2021 como resultado de la

nueva variante ómicron, en tanto que muchos países volvieron a imponer restricciones, con las consiguientes interrupciones en las cadenas de suministro.

El sector turístico ha sido uno de los grandes afectados por esta crisis mundial. De este modo, el turismo mundial experimentó un crecimiento del 4% en 2021 en comparación con el año anterior. No obstante, las llegadas de turistas internacionales se mantuvieron un 72% por debajo de las de 2019. Sin embargo, la recuperación del turismo se está produciendo en muchos mercados, en especial en los continentes europeo y americano, debido al despliegue generalizado de la vacunación y al levantamiento de las restricciones a los viajes.

Por otro lado y, mientras el turismo internacional se recupera, el turismo interno sigue impulsando la recuperación del sector en un número cada vez mayor de destinos y, todo parece indicar, que el turismo doméstico y los viajes cerca de casa seguirán configurando la mayor parte del turismo en 2022 (NH, 2021).

Otro reto al que se enfrenta el sector turístico es la guerra de Ucrania. El cierre del espacio aéreo ucraniano y ruso, así como la prohibición de operar impuesta por numerosos países europeos a compañías aéreas rusas, está afectando a los viajes internos en el continente. Asimismo, esta situación está provocando el desvío en vuelos de larga distancia entre Europa y Asia Oriental, lo que se traduce en vuelos más largos y caros. Rusia y Ucrania representaron conjuntamente el 3% del gasto mundial en turismo internacional en 2020 y, si el conflicto se prolonga, se estima que podrían perderse al menos 14.000 millones de dólares en ingresos turísticos mundiales (UNWTO, 2022).

IV. NH HOTEL GROUP.

NH Hotel Group es una cadena hotelera de presencia multinacional, con sede en Madrid. A finales de 2021, la compañía contaba con 353 hoteles y 55.063 habitaciones repartidas entre Europa, América y Asia. El modelo de negocio del grupo permite ofrecer a sus clientes un servicio de calidad en las distintas áreas geográficas en las que opera.

En la actualidad, el Grupo estructura su cartera de hoteles bajo tres marcas: NH Collection, NH Hotels y nhow. La primera de ellas opera con hoteles premium en las principales capitales de los continentes europeo y americano. Por otro lado, NH Hotels

ofrece hoteles urbanos de entre tres y cuatro estrellas, dirigida a aquellos clientes que priorizan un equilibrio entre la ubicación y la relación calidad-precio. La tercera marca cuenta con hoteles poco convencionales, de carácter cosmopolita y con personalidad única.

1. Historia de la empresa.

La historia de la compañía comienza en 1978 con la apertura del hotel Ciudad de Pamplona. Cuatro años después, el hotel NH Calderón de Barcelona abre sus puertas y comienza su expansión por el territorio nacional. A finales de la década de los 90, el grupo ya se consolida como una de las principales cadenas hoteleras del panorama español, contando con 54 establecimientos repartidos por todo el país. En 1998, comienza la internacionalización del grupo a través de la adquisición de la cadena italiana *Jolly Hotels*. En ese mismo año, el grupo firma una alianza estratégica con MERCOSUR, estrechando lazos con Latinoamérica.

Desde entonces, la cadena no ha parado de crecer. En 2007, fue galardonada con el premio Príncipe Felipe a la Excelencia Turística. Para entonces, el Grupo ya contaba con 341 establecimientos y más de 19.000 empleados. En 2009, NH y la cadena española Hesperia firman un acuerdo con el fin de integrar ambos negocios de gestión hotelera. En ese mismo año, NH crea una plataforma de cooperación en el ámbito de las compras denominada Cooperama, con el objetivo de prestar servicio a otras cadenas, mejorando, de este modo, la presencia del grupo y su competitividad en el sector.

La preocupación por el medio ambiente siempre ha sido un pilar fundamental para el Grupo. En 2010, se lanza el *Ecomeeting*, un nuevo concepto para la organización de eventos, congresos y convenciones, que se define “según criterios de sostenibilidad y supone un uso respetuoso de los recursos energéticos, así como la utilización de productos de bajo impacto ambiental procedentes de comercio justo” (NH Hotel Group, 2022).

2. Misión, visión y valores corporativos.

La misión de NH Hotel Group es: «Ofrecer servicios de hostelería sostenibles, consistentes y eficientes para nuestros clientes, accionistas, socios, empleados y para la

sociedad en general. Aspiramos a liderar el sector turismo en desarrollo sostenible y servir de inspiración para otros».

El Grupo define su visión del siguiente modo: «Un día, cuando alguien planifique un viaje o una reunión en una ciudad, por negocio o por ocio, siempre se preguntará: “¿hay un NH en mi destino?”». (*Estado de Información No Financiera NH Hotel Group 2021*)

Como vemos, el foco del grupo se centra en el cliente. Este enfoque permite que tanto la misión como la visión del grupo se orienten hacia la cultura del servicio otorgando, al mismo tiempo, una gran importancia a sus valores corporativos, orientados a fomentar la sostenibilidad, la innovación y la responsabilidad.

La alineación de la cultura del Grupo con su estrategia es clave para garantizar un crecimiento sostenible. Precisamente, esta cultura ha permitido que su modelo de gestión evolucione a un modelo de liderazgo, incorporando la filosofía que guía el día a día de los empleados de la compañía. Esta filosofía se basa en las siguientes premisas:

1. Obsesión por ofrecer al cliente experiencias memorables.
2. Sentimiento de orgullo por servir a los demás.
3. Ambición de liderar el sector.
4. Responsabilidad de sus resultados.
5. Cuidar de los empleados y estos, a su vez, de los clientes.
6. Actividad en las comunidades en las que el Grupo está presente.
7. Mentalidad joven.
8. Disfrutar con lo que hacen.

3. NH *Sustainable Business*.

El pilar de *Sustainable Business* resulta fundamental en la estrategia de negocio del Grupo, cuyo objetivo es avanzar hacia un modelo hotelero más responsable, sostenible y generador de riqueza social. Con el fin de convertirse en un referente mundial en excelencia y sostenibilidad, NH Hotel Group gestiona la RSC de la Compañía a través de tres líneas de acción: NH ROOM4People, NH ROOM4Planet y NH ROOM4Responsible *Shared Success*.

NH ROOM4People se orienta hacia el desarrollo profesional interno y crea proyectos sociales en las comunidades donde está presente. Esta línea se dirige al cumplimiento de los ODS 3, 4, 5 y 10. Aquí ubicaremos las acciones de VC que lleva a cabo el Grupo y que analizaremos en el siguiente apartado. Por otro lado, NH ROOM4Planet es la línea comprometida con el medio ambiente y se materializa a través del uso de productos sostenibles en los hoteles del Grupo, la reducción del consumo y la lucha contra el cambio climático. Por tanto, se orienta hacia el cumplimiento de los ODS 6, 7, 11, 12 y 13. Finalmente, NH ROOM4Responsible *Shared Success* se dirige hacia la protección de los derechos humanos, éticos y empresariales en todo el trabajo realizado a lo largo de la cadena de valor del Grupo. Por tanto, implica a propietarios, proveedores y clientes, promoviendo la creación de alianzas responsables. Esta línea se orienta hacia el cumplimiento de los ODS 16 y 17.

Con el fin de enfocar el modelo de negocio hotelero hacia el desarrollo sostenible, a través de esta estrategia se hace patente el compromiso del Grupo con la Agenda 2030, en la medida en que contribuye a un total de 12 ODS. De este modo, se ha cuantificado mediante distintos indicadores la aportación de cada una de las áreas de NH *Sustainable Business* a los ODS¹, identificando aquellos objetivos que son más relevantes para la Compañía, bien por su implicación en el modelo de negocio, o bien por otros factores externos que inevitablemente afectan al Grupo.

4. NH ROOM4 PEOPLE: Voluntariado corporativo en NH Hotel Group.

NH ROOM4 People se orienta fundamentalmente hacia dos colectivos: los empleados y la comunidad en general.

Una de las principales notas diferenciadoras del Grupo es el valor que otorga a sus empleados. NH Hotel Group busca su compromiso e involucración en el negocio sostenible. Dentro de su estrategia de negocio, la cultura corporativa adquiere una importancia clave. Consideran que el capital humano es su principal activo, por lo que,

¹ Véase el Anexo I: *Ánalisis de la contribución de NH Hotel Group a los ODS.*

para construir una cultura corporativa de liderazgo, es fundamental gestionar la atracción y desarrollo de talento, así como mantener la motivación de los trabajadores.

Precisamente, una de las formas que emplea el Grupo para involucrar a sus empleados en el modelo de negocio de la compañía es a través del VC. En 2020, el Grupo contaba con 524 empleados voluntarios, cifra que ascendió a 605 el año pasado y que se espera que siga creciendo en 2022. A continuación, expondremos las políticas de VC que ha llevado a cabo la Compañía.

En 2021 y bajo el lema “*Together with Love*”, NH Hotel Group celebró por tercera vez su Semana de Voluntariado Corporativo a nivel mundial. Esta iniciativa se enfoca hacia la sostenibilidad y el fortalecimiento de las relaciones con las comunidades locales en las que opera el Grupo. De este modo, NH Hotel Group se suma a la iniciativa de voluntariado que desarrolla anualmente Minor International, con quien comparte un sólido compromiso por el desarrollo de su estrategia de sostenibilidad.

Una de las iniciativas que se llevó a cabo fue la *NH Runners*, dirigida a los empleados del grupo, cuyo fin era recaudar fondos para financiar menús solidarios a través de kilómetros recorridos, de tal manera que, por cada kilómetro recorrido, se recauda un menú. En 2021, se recaudaron un total de 4.569 menús. En esta iniciativa participaron 600 voluntarios y se involucró a un total de 85 fundaciones y ONGs.

Otra de las campañas que lleva a cabo el grupo es “Navidad para todos”, como edición especial de la iniciativa *Together with Love*. Esta iniciativa involucra a los empleados de todas las unidades de negocio, que colaboran recaudando alimentos, ropa y juguetes para los más necesitados. Lo recaudado por cada unidad de negocio se reparte después en la región en que opera. A continuación, adjuntamos una tabla con los logros de la iniciativa por regiones:

REGIÓN	LOGROS ALCANZADOS
América	Se alcanzaron más de 4.000 donaciones, entre alimentos, ropa, juguetes y otros bienes básicos.
Norte de Europa	Recaudación de más de 1.000 euros para una fundación local que apoya a niños con enfermedades graves y familias con bajos ingresos.

Sur de Europa	Recaudación de 13.427 euros, beneficiando a un total de 537 niños.
---------------	--

Ilustración 2: Tabla de logros alcanzados con la iniciativa "Navidad para todos". Fuente: Elaboración propia a partir del EINF NH Hotel Group (2021)

La Fundación *Exit* en colaboración con NH Hotel Group diseña proyectos en los que empleados voluntarios del Grupo, que reciben una formación previa en técnicas de *coaching* y *mentoring*, participan en acciones de asesoramiento de jóvenes en riesgo de exclusión. La iniciativa *Give & Gain* es muy similar a la anterior y se lleva a cabo también en la Semana Internacional del Voluntariado Corporativo. Los voluntarios ejercen como *coaches* explicando sus experiencias con el fin de promover la inquietud laboral de personas en riesgo de exclusión.

Track the Talent es otra de las iniciativas que lleva a cabo NH. Es una fundación que permite ayudar a jóvenes con un perfil de educación bajo a encontrar un empleo. Para ello, se llevan a cabo distintos programas de formación y de orientación laboral. Desde el año 2009, varios voluntarios participan en los talleres de cocina y restaurante impartidos en los propios hoteles de la cadena en ciudades como Ámsterdam, Amersfoort o Utrecht.

Hoteles con Corazón es el nombre que recibe la iniciativa solidaria del Grupo que, en colaboración con la Fundación Menudos Corazones, se orienta a conseguir que niños y adolescentes que padecen alguna enfermedad grave y que tienen que viajar lejos para poder ir al hospital, puedan estar acompañados de sus familiares más cercanos. Para ello, la Compañía pone a disposición de estos familiares habitaciones en hoteles cercanos a los centros hospitalarios de manera gratuita. Esta iniciativa involucra a numerosos empleados de NH, ya que cada hotel cuenta con una persona que hace el seguimiento de estas familias y las ayuda para que su estancia sea lo más cómoda posible.

Otro proyecto que lleva a cabo el Grupo es el desarrollo de un hotel escuela en Etiopía. Desde 2010, NH Hotel Group, junto con Manos Unidas y AECID desarrollan este proyecto en la región de Tigray, gracias a la colaboración de más de treinta voluntarios que se trasladaron allí y que aportaron sus conocimientos como expertos en el sector hotelero, asesorando y coordinando el diseño y la gestión del establecimiento.

Finalmente, cabe señalar que, desde 2009, el Grupo participa en la iniciativa global de WWF: La hora del planeta. De este modo, se apaga la iluminación de las fachadas de

todos sus hoteles en señal de colaboración con la lucha contra el cambio climático y el ahorro energético. En este sentido, muchos empleados organizan actividades para involucrar a los clientes en esta iniciativa como cenas a la luz de las velas o talleres ambientales para niños.

A modo ilustrativo, recopilaremos todas las acciones de VC que NH Hotel Group lleva a cabo en el siguiente cuadro:

ACCIÓN DE VC	DESCRIPCIÓN
NH Runners	Carrera para recaudar menús solidarios (1 km = 1 menú)
Navidad para todos	Recaudación de alimentos, ropa y juguetes para los más necesitados.
Fundación Exit	Asesoramiento de jóvenes en riesgo de exclusión.
Give & Gain	Los voluntarios ejercen como <i>coaches</i> a fin de promover la inquietud laboral en personas con riesgo de exclusión.
Track the Talent	Fundación que ayuda a jóvenes con un bajo perfil educativo a encontrar empleo.
Hoteles con Corazón	Se ofrecen habitaciones gratuitamente para alojar a familiares de niños con alguna enfermedad grave.
Hotel escuela en Etiopía	Construcción de un hotel escuela, con la colaboración de varios voluntarios del Grupo que aportaron sus conocimientos en hostelería.
La hora del planeta	Apagado de luces de todos los hoteles, promoviendo el ahorro energético.

Como vemos, la mayoría de las políticas de VC que lleva a cabo el Grupo consisten en campañas y organización de eventos a favor de causas sociales. Asimismo, en muchos de los casos que hemos comentado, se combinan con la modalidad de bancos de tiempo, ya que, para realizar estas actividades, se cede parte de la jornada laboral. Por otro lado, el hotel escuela construido en Etiopía puede considerarse voluntariado profesional, ya que varios trabajadores se trasladaron allí para colaborar con el proyecto aportando sus conocimientos en el sector.

V. AIRBNB.

Airbnb ofrece una plataforma digital a través de la cual se ofertan alojamientos de corta y larga estancia, de modo que pone en contacto a oferentes y demandantes de manera segura y a un precio bastante competitivo. Además, tanto huéspedes como anfitriones pueden valorarse mutuamente, de tal manera que estas opiniones sirvan de referencia para otros usuarios. En la actualidad, la empresa oferta más de 2.000.000 de propiedades en 192 países repartidos en 33.000 ciudades de todo el mundo.

1. Historia de la empresa.

El nacimiento de Airbnb se remonta al año 2008, cuando Joe Gebbia, Brian Chesky y Nathan Blecharzyk decidieron alquilar una habitación del apartamento que compartían en San Francisco a fin de recaudar un dinero extra para pagar el alquiler. Posteriormente, crearon el sitio web *Airbed & Breakfast*, incluyendo el desayuno además del alojamiento, y posibilitando a otras personas ofrecer habitaciones que tuvieran libres. El modelo de negocio era muy sencillo. Los anfitriones o propietarios publicaban un anuncio en la página ofreciendo sus habitaciones disponibles. Aquellas personas que necesitaban un alojamiento a un precio económico reservaban la habitación a través de la web. Por cada reserva, la web cobraba una comisión. Al principio la página no tuvo mucho éxito, pero los fundadores aprovecharon la celebración de la convención del partido demócrata en Denver, en la que elegirían a su candidato presidencial, para promocionar la plataforma aprovechando que muchas personas iban a acudir al evento. Consiguieron un total de 80 reservas.

En marzo de 2009, la empresa pasó a denominarse oficialmente Airbnb y comienzan a ofrecerse apartamentos, alojamientos enteros y alquileres vacacionales. Un año más tarde, lanzan la aplicación de Airbnb y se incluye la función de reserva inmediata. En junio de 2011, comenzaría la internacionalización de la empresa, con la apertura de una oficina en Alemania. Un año más tarde, Airbnb abrió oficinas en Milán, Barcelona, Copenhague, Moscú, París y São Paolo, consolidando su posición a nivel global.

2. Misión, visión y valores corporativos.

La misión de la empresa es la siguiente: «*To live in the world where one day you can feel like you're home anywhere & not in a home, but truly home, where you belong*». Esto implica que la empresa pretende ir más allá de ofrecer un simple alojamiento. El verdadero propósito de Airbnb es hacer que todos los usuarios que utilizan la plataforma se sientan como en casa allá donde viajen. La gestión de la empresa se basa en ofrecer un servicio de calidad tanto a anfitriones como huéspedes, por tanto, se enfoca en el servicio al cliente y, en garantizar, la máxima satisfacción posible para ambas partes con la empresa.

La visión de Airbnb es: «*Belong anywhere*». Esta visión pone de relieve dos ideas fundamentales. Por un lado, un sentimiento de pertenencia, y, por otro lado, una presencia global. A pesar del crecimiento a nivel mundial de la plataforma, su visión sigue siendo generar comodidad y seguridad a sus clientes en cualquiera de las regiones en las que opera. Un ejemplo de la puesta en práctica de su visión se materializó como consecuencia de la pandemia. Como ya vimos, la Covid-19 trajo consigo inquietud por el contacto social y requirió extremar las precauciones higiénicas. A tal efecto, Airbnb instauró un protocolo de limpieza en el que los anfitriones tenían que registrarse y obtener una certificación, a fin de garantizar una experiencia segura para los huéspedes.

Los valores de la empresa son protección, seguridad, fiabilidad, autenticidad y respeto. Los cuatro primeros valores son la clave del éxito de Airbnb. Generar confianza para todos los usuarios que consumen la plataforma se traduce en crear un espacio digital seguro y en perseguir, en la medida de lo posible, cualquier conducta que incite al fraude, ocultación o falseamiento de datos, comportamientos abusivos, etc. Por ello, la plataforma cuenta con un sistema de detección de perfiles falsos que permite identificar estafas en un máximo de 24 horas. La comunidad internacional de Airbnb es diversa y dinámica. Por ello, otorgan una gran importancia al respeto y a la intolerancia de cualquier actitud ofensiva o discriminatoria entre usuarios.

3. Voluntariado corporativo en Airbnb: el nacimiento de Airbnb.org.

Uno de los ejemplos más destacados de voluntariado en el contexto de Airbnb es su iniciativa *Open Homes*. Este proyecto nació a raíz del huracán Sandy (2012), que tuvo un impacto devastador en Estados Unidos. En ese momento, una anfitriona de Airbnb se puso en contacto con la empresa para saber si podía ofrecer su alojamiento a fin de acoger a personas que tuvieran que abandonar sus hogares. La iniciativa tuvo una gran acogida y más de 1000 anfitriones se sumaron a ella. Desde entonces, Airbnb repitió su *modus operandi* con numerosas catástrofes naturales y muchos anfitriones ofrecieron sus alojamientos gratuitamente para alojar a víctimas de catástrofes y desastres naturales. El proyecto *Open Homes* tomó su forma definitiva en junio de 2017, con motivo de la celebración del Día Mundial del Refugiado. Desde entonces, la empresa ha puesto en marcha un sistema que ha permitido acoger a más de 100.000 personas.

En diciembre de 2020, Airbnb lanza un nuevo proyecto: *Airbnb.org*. Esta organización independiente sin ánimo de lucro está vinculada con la entidad de tal manera que, cualquier anfitrión puede poner su alojamiento a disposición de huéspedes que tengan que abandonar sus hogares de manera gratuita. Además, la plataforma ofrece la posibilidad a sus usuarios de proponer nuevas causas que puedan motivar la acogida de nuevas víctimas, por lo que involucra también una gran iniciativa por parte de los miembros que dan vida a la plataforma.

Tal y como comentábamos en el capítulo anterior, el conflicto entre Ucrania y Rusia es uno de los problemas que se plantean en el contexto empresarial actual. Por ello, *Airbnb.org* está trabajando con diferentes organizaciones, incluyendo la Organización Internacional para las Migraciones, HIAS y Nova Ukraine, así como el gobierno de Alemania y *Save the Children* en Suecia, para ayudar a conectar a las personas que están huyendo de Ucrania con estancias gratuitas de corta duración en Europa (Airbnb NewsRoom, 2022).

Desde que comenzó el conflicto, más de 2.800 víctimas han sido ya alojadas gracias a la plataforma. En Estados Unidos, el gobierno lanzó el Centro de Bienvenida para Ucrania, que plantea varias alternativas para que sus ciudadanos puedan acoger a refugiados ucranianos, entre las que se incluye la posibilidad de convertirse en anfitriones a través

de *Airbnb.org*. Hasta el pasado mes de abril, más de 44.500 anfitriones de 160 países se habían sumado a esta iniciativa para ofrecer sus alojamientos a refugiados de todo el mundo. La iniciativa pretende proporcionar un alojamiento temporal gratuito a 100.000 refugiados, pero se establecen también otras vías de colaboración como una línea de donativos. En el contexto español, la empresa ha anunciado que colaborará con tres ONG: Rescate, Red Acoge y Diaconía Madrid, que se encargarán de reservar y coordinar las estancias de los huéspedes refugiados.

Otro de los proyectos que lleva a cabo Airbnb en el ámbito nacional es “Voluntarios en acción”. Se trata de un proyecto colaborativo de emprendimiento social, cuyo objetivo primordial es involucrar a toda la comunidad que participa en la plataforma en el apoyo a entidades sociales que realizan labores solidarias para ayudar a los colectivos más vulnerables en diversos barrios de Barcelona. En este proyecto, Airbnb colabora con cinco organizaciones sin ánimo de lucro: Cruz Roja, Casal dels Infants, la Fundación Ared Fundación Roure y Ludalia. Esta iniciativa se realiza a través de *Voluntariado y Estrategia*, empresa española dedicada a ayudar a las empresas a crear y desarrollar proyectos de voluntariado estratégico con el fin de generar un impacto relevante tanto en el negocio como en la sociedad.

A modo ilustrativo, recopilaremos todas las acciones de VC que Airbnb lleva a cabo en el siguiente cuadro:

ACCIÓN DE VC	DESCRIPCIÓN
Airbnb.org (inicialmente <i>Open Homes</i>)	Posibilidad de poner a disposición de víctimas de catástrofes y desastres naturales, de manera gratuita, los alojamientos que los anfitriones ofertan en la plataforma. También puede colaborarse mediante donativos.
Voluntarios en acción	Realización de labores sociales prestando ayuda a los colectivos más vulnerables de diversos barrios de Barcelona.

VI. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS POLÍTICAS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO: NH HOTEL GROUP VS. AIRBNB.

Tras haber analizado por separado los modelos de negocio y las políticas de VC que llevan a cabo sendas empresas, vamos a realizar un análisis comparativo, señalando similitudes y diferencias entre ambas compañías.

En primer lugar, debemos esclarecer que, a pesar de tratarse de empresas que pertenecen al mismo sector, tienen un modelo de negocio muy distinto. De este modo, NH Hotel Group cuenta con un gran número de infraestructuras y personal en cada una de las regiones en las que opera, mientras que Airbnb ofrece una plataforma digital, por lo que su capital humano es mucho menor. Esto tiene relevancia en tanto en cuanto supone un condicionante en las políticas de VC que llevan a cabo las empresas.

Airbnb utiliza una estrategia de voluntariado que se basa en su modelo de negocio, ofreciendo a través de *Airbnb.org* la posibilidad a sus usuarios de participar proporcionando alojamiento a refugiados. En este sentido, podemos considerar que la iniciativa Hoteles con Corazón llevada a cabo por NH se asemeja bastante a la que desarrolla Airbnb, dado que se emplean habitaciones de sus hoteles para llevarla a cabo.

Una de las características de la política de VC de NH Hotel Group y que está íntimamente ligada a su filosofía es su implicación con las comunidades locales en las que opera. En este sentido, muchas de sus iniciativas conllevan acciones de voluntariado con un impacto directo en las distintas regiones en las que desarrolla su actividad y, en especial, con personas en riesgo de exclusión social. Por su parte, Airbnb con su iniciativa “Voluntarios en acción” también da apoyo a colectivos vulnerables. No obstante, la empresa externaliza esta política realizándola a través de la empresa Voluntariado y Estrategia y no directamente.

Con todo, la gran mayoría de las políticas de VC que llevan a cabo ambas empresas son campañas y organización de eventos a favor de causas sociales. De este modo, Airbnb facilita a los anfitriones de su plataforma que puedan poner a disposición de víctimas de cualquier desastre o evento trágico sus propiedades. Por otro lado, la política de NH Hotel

Group es bastante distinta, aunque también se englobe en el mismo tipo de voluntariado. En este sentido, el grupo involucra directamente a sus empleados en distintas acciones, como hemos visto, muy dispares ofreciendo no solo sus hoteles, sino organizando eventos e implicando directamente a su personal en cada una de sus iniciativas.

VII. CONCLUSIONES.

El concepto de RSC ha sufrido una gran evolución en las últimas décadas debido, en esencia, al cambio en la visión empresarial y a la importancia que se otorga en la actualidad a valores como la solidaridad y la sostenibilidad. Esto implica que la empresa debe asumir la responsabilidad del impacto que genera en el ejercicio de su actividad no solo a nivel ambiental, sino también a nivel social. Por ello, podemos considerar que el fin último de la RSC es la satisfacción de las necesidades de todos los *stakeholders* y, a tal fin, debe adoptar comportamientos en el ámbito económico, social y medioambiental.

Desde la perspectiva de la RSCI no es posible hablar de RSC en sentido global sin una gestión adecuada de los *stakeholders* internos. De este modo, las políticas responsables de recursos humanos constituyen el punto de partida para una gestión responsable en las organizaciones. Precisamente, una de las manifestaciones más relevantes de dicha gestión responsable es el Voluntariado Corporativo. A través de los programas de VC, la empresa incentiva a sus empleados a participar en acciones solidarias de manera altruista, en beneficio de la comunidad o de la sociedad, en general. Existen múltiples modalidades de VC que llevan a cabo las empresas. Generalmente, se llevan a cabo en colaboración con organizaciones sin ánimo de lucro, de tal manera que se involucra a los empleados voluntarios en las causas que persiguen.

La implantación de políticas de VC es beneficiosa para la empresa, sus empleados y las ONL. De este modo, la empresa mejora su imagen y reputación, se fomenta la relación entre los empleados y la empresa, y se crea valor estratégico para la organización. Asimismo, se favorece la mejora en la gestión y en la toma de decisiones. Por otro lado, los empleados desarrollan su creatividad y mejoran sus habilidades y competencias. De igual modo, se fomentan la interacción y el trabajo en equipo al reforzarse los vínculos laborales, lo cual incrementa la motivación y la implicación de los trabajadores en la empresa. Finalmente, las ONL se benefician de la financiación que aportan las empresas

y de su capital humano, aumentan su visibilidad y consiguen una mayor sensibilización con las causas que persiguen. Como consecuencia de todo lo anterior, el VC supone también la creación de un beneficio global para la comunidad.

Las empresas seleccionadas para realizar el análisis comparativo de sus programas de Voluntariado Corporativo son NH Hotel Group y Airbnb. Como ya vimos, la crisis económica y social derivada de la pandemia ha generado un gran impacto en el turismo internacional y es una de las dificultades que ambas tendrán que afrontar en el desarrollo de su actividad en los próximos años. A pesar de tratarse de empresas pertenecientes al sector hostelería, en tanto que ambas proporcionan alojamientos (generalmente) de manera temporal, se trata de modelos de negocio muy distintos, lo cual implica la adopción de políticas de VC muy dispares.

NH Hotel Group siempre ha tenido una gran preocupación por el medio ambiente. De este modo, gestiona su política de RSC a través de NH *Sustainable Business*, contribuyendo a un total de 12 ODS, como prueba de su compromiso con la Agenda 2030. Debido al gran valor que otorga a sus empleados, el Grupo plantea diversas políticas para incentivar su participación en acciones de VC. Estas acciones se llevan a cabo en todas las regiones en las que la empresa opera, aunque la mayoría de ellas generan un impacto directo en las comunidades locales en las que se llevan a cabo.

Por su parte, Airbnb ha decidido apostar por una política de voluntariado alineada con su modelo de negocio. La plataforma digital posibilita a los anfitriones el ofrecimiento de sus alojamientos con fines sociales, generando un impacto a nivel internacional. También lleva a cabo proyectos en el ámbito nacional como la iniciativa “Voluntarios en acción”.

Con todo, podemos concluir que, a pesar de llevar a cabo iniciativas de distinta naturaleza, sus políticas se engloban fundamentalmente en la modalidad de campañas y organización de eventos a favor de causas sociales. Algunas de estas iniciativas son puntuales y otras más duraderas. NH Hotel Group incluso cuenta con una política de voluntariado profesional y forma a sus empleados para desarrollar algunas de sus iniciativas. En definitiva, aunque ambas empresas realizan labores encomiables, consideramos que NH Hotel Group lleva a cabo una mejor política de VC, dado que desarrolla muchas más

iniciativas e implica a sus empleados en ellas, involucrándose más en la consecución de sus metas sociales, lo que constituye la esencia del Voluntariado Corporativo.

VIII. BIBLIOGRAFÍA.

Airbnb. (5 de marzo de 2020). En *Voluntariado y Estrategia*. Recuperado de: <https://voluntariadoyestategia.com/proyectos/airbnb/>

Airbnb NewsRoom. (7 de diciembre de 2020). *Nace Airbnb.Org: una organización sin ánimo de lucro para facilitar estancias a personas en emergencias, crisis o catástrofes naturales.* Recuperado de: <https://news.airbnb.com/es/nace-airbnb-org-una-organizacion-sin-animo-de-lucro-para-facilitar-estancias-a-personas-en-emergencias-crisis-o-catastrofes-naturales/>

Airbnb NewsRoom. (6 de abril de 2022). *Airbnb.org se alía con tres ONG españolas para facilitar alojamiento gratuito en España a las personas refugiadas que huyen de Ucrania.* Recuperado de: <https://news.airbnb.com/es/airbnb-org-se-alia-con-tres-ong-espanolas-para-ofrecer-alojamiento-gratuito-en-espana-a-las-personas-refugiadas-que-huyen-de-ucrania/>

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2016) *Responsabilidad Social Corporativa Interna. Delimitación Conceptual e Información.* Documento nº10 de la Comisión de Responsabilidad Social Corporativa de AECA.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2020) *Responsabilidad Social Corporativa y Objetivos de Desarrollo Sostenible.* Opinión emitida nº1 de la Comisión de Responsabilidad Social Corporativa de AECA.

Bowen, H. R. (1953) *Social Responsibilities of the Businessman.* Hapter & Brothers.

CExS (2010). *Estudio sobre el estado del voluntariado corporativo en España.* Club de Excelencia en Sostenibilidad y Fundación Adecco. Recuperado de: http://www.clubssostenibilidad.org/f_publicaciones/voluntariado.pdf

Comisión Europea (2011) *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas.* Documento COM (2011) 681 final. Bruselas: Oficina de Publicaciones de las Comunidades Europeas.

Encinas Palafox, W. C., Velaverde Mendívil, A. T. D. N. D. J., & Pacheco Navarro, A. C. (2021) Responsabilidad social corporativa, origen y relevancia. *Indiciales*, 1 (1), 51-63. Recuperado de: <https://indiciales.unison.mx/index.php/Indicial/article/view/9/7>.

Frederick, W. (2006) *Corporation, be good!* Indianapolis, IN: Dog Ear Publishing.

Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing.

FMI (25 de enero de 2022). *World Economic Outlook Update, January 2022: Rising Caseloads, A Disrupted Recovery, and Higher Inflation*. Recuperado de: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2022/01/25/world-economic-outlook-update-january-2022>

Fundación HazLoPosible. (8 de febrero de 2017). *Una acción social justo en la esencia de su negocio: El caso Airbnb*. Recuperado de: <https://www.hazloposible.org/accion-social-alineada-con-el-negocio-el-caso-airbnb-alojamiento-a-refugiados>

Guerra, A. G. (2013) Factores explicativos de la práctica de voluntariado corporativo en España. *Revista Internacional de Organizaciones*, (11), 131-169.

Huete, L. M. (2003) *Servicios y Beneficios*. Ed. Deusto Barcelona.

Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: framework and issues*. Belmont, Calif Wadsworth Pub. Co.

Lemonche, P., Berruga, B., Granda, G., & Trujillo, R. (2011). *Voluntariado Corporativo: Un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad* (pp. 65-89). Forética.

León, M.J. (2010) El Voluntariado Corporativo: Teoría y Práctica para empresas con conciencia social. *GTZ Cercapaz y Observatorio RSE*. Manizales.

Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado. Boletín Oficial del Estado, (247). Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11072>

Matus, D. (23 de mayo de 2022). *¿Qué es Airbnb y cómo funciona? Aquí te lo explicamos.* Digital Trends Español. Recuperado de: <https://es.digitaltrends.com/tendencias/que-es-airbnb/>

McGuire, J.W. (1963) *Business and Society*. New York: McGraw-Hill.

Moneva, J.M. (2005) “Información sobre responsabilidad social corporativa: Situación y tendencias”. RAE: *Revista Asturiana de Economía*, 34, 43-67.

NH Hotel Group. (2022) Recuperado de: <https://www.nh-hoteles.es/corporate/es>

NH Hotel Group. (2021) *Estado de Información No Financiera Consolidado*. Recuperado de: https://www.nh-hoteles.es/corporate/sites/default/files/files-rsc/einf_nhhg_2021.pdf

Núñez Reyes, G. (2003) *La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible*. Cepal. Serie Medio ambiente y desarrollo (72), 7-11.

OCDE Publishing. (2013) *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*.

Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2006) “Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility”, *Harvard Business Review*, 84 (12), 78-92.

Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2011) Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, 89 (1/2), 62-77.

Poyatos, R. P., Solís, J. M. A., & Gámez, M. D. M. V. (2008) La responsabilidad social corporativa y su importancia en el espacio europeo de educación superior. *Dialnet*, 2, 48. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2740076>

Proyectos de Voluntariado Estratégico para Empresas. (23 de noviembre de 2021). En *Voluntariado y Estrategia*. Recuperado el 30 de abril de: <https://voluntariadoyestrategia.com/>

Redacción Smart Travel News. (23 de noviembre de 2021). *Todo sobre Airbnb: historia, modelo de negocio y futuro*. Smart Travel News. Recuperado de: <https://www.smarttravel.news/airbnb-historia-modelo-negocio-futuro/>

Sanz, B., Cordobés, M. y Calvet, A. (2012) El voluntariado corporativo en España: Modelos y perspectivas del impacto social. *ESADE: Instituto de Innovación Social*, Barcelona.

Stone, B. A. (2001) Corporate Social Responsibility and Institutional Investment: A Content Analysis-Based Portfolio Screening Model for Socially Responsible Mutual Funds. *Business & Society*, 40, 112-117.

Truñó Igual, J., & Rialp Criado, J. (2008) La responsabilidad social corporativa: Gestión empresarial de un activo intangible. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 7, 163–184.

UNWTO. (25 de marzo de 2022) “El turismo inicia 2022 fuerte, mientras se enfrenta a nuevas incertidumbres”. *Barómetro OMT*. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347#:%7E:text=Seg%C3%BAn%20los%20%C3%BAltimos%20datos%20disponibles,total%20registrado%20en%20todo%202021>

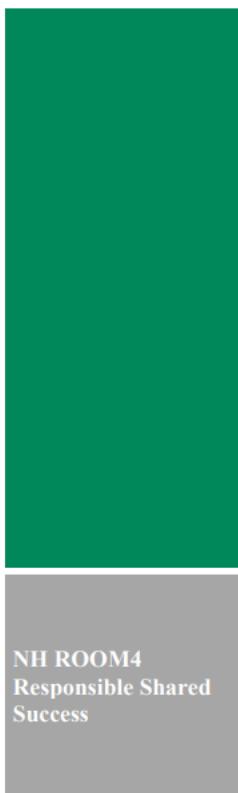
Visionary Team. (1 enero de 2022). *Airbnb Mission Statement And Vision Statement Analysis 2022*. Visionary BusinessPerson. Recuperado de: <https://visionarybusinessperson.com/airbnb-mission-statement-vision-statement-analysis/>

Velásquez González J. A. (2008) ¿Por qué la empresa debe ser socialmente responsable? *Cuadernos Unimetalanos*, 16, 32-36. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3998773>

IX. ANEXOS.

1. Anexo I: Análisis de la contribución de NH Hotel Group a los ODS.

Pilar de la Estrategia Sustainable Business	ODS relacionados	Principales indicadores en 2021
NH ROOM4 People	    	<ul style="list-style-type: none">Protocolo <i>Feel Safe At NH</i>Condiciones de trabajo a distancia “Modelo Híbrido”Programa WITH YOU como apoyo al bienestar de los team members372.611 mil € inversión en formación74.759 horas de formación a empleados8,5 horas de formación por empleadoPresencia en el índice Bloomberg de Igualdad de Género51% del total de plantilla son mujeres44% de mujeres en puestos directivos295,9 M€ Volumen de compras*Sueldos y salarios: 191,7 M€Cargas sociales: 48,8 M€344 hoteles con modificaciones para la accesibilidad.85 empleados con discapacidadMás de 790 horas en voluntariado social55 proyectos sociales.Más de 6.422 beneficiariosMás de 600 voluntarios
NH ROOM4 Planet	 	<ul style="list-style-type: none">-33% reducción de extracción de agua**El 62% de la electricidad consumida anualmente proviene de fuentes de energía renovables100% de electricidad verde en los hoteles del Sur de Europa



- **161 hoteles certificados**
- **48** hoteles con puntos de recarga instalados para coches eléctricos.
- **26** hoteles con servicio de alquiler de bicicletas.



- **Política de Compras Responsables**
- **1.756** proveedores han firmado el Código de Conducta.
- **83%** Volumen de compras a proveedores locales
- **67%** compras a proveedores homologados



- Establecimiento de **objetivos aprobados** por SBTi (Science Based Targets)
- **14 millones de amenities** eliminados al año.
- **-6%** reducción de huella de carbono**
- **-0,13%** reducción de consumo energético**
- **1,6 M€** ejecutados para proyectos de eficiencia energética.



- **Adhesión al Pacto Mundial**
- **Presencia en índice FTSE4Good**



- Lanzamiento del **Marco Básico de Sostenibilidad** junto con otras cadenas hoteleras.
- Colaboración con **99** fundaciones y ONGs.

*Excluidos los gastos por arrendamientos pagados, comisiones y rappels por ventas y suministros, entre otros.

**Reducción con respecto a 2019 en términos absolutos. La atípica operativa de los hoteles durante la mayor parte del año, hace que las reducciones no reflejen el desempeño real de los datos ambientales.

Fuente: EINF NH Hotel Group.