



Universidad de Oviedo

Centro Internacional de Postgrado

Máster en Sistemas de Información y Análisis Contable, SIAC

CURSO 2015-2016

Trabajo Fin de Máster

**ESTUDIO DE LA RESPONSABILIDAD
SOCIAL CORPORATIVA EN IBERIA**

Juan José Piñera Taborcías

Oviedo, a Junio de 2016

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL Y NORMATIVO DE LA RSC	5
1.1. HISTORIA.....	5
1.2. CONCEPTO DE RSC	5
1.3. DIMENSIONES DE LA RSC	6
1.3.1. DIMENSIÓN INTERNA	6
1.3.2. DIMENSIÓN EXTERNA.....	7
1.4. ENTORNO DE LA RSC	9
1.5. OBJETIVOS DE LA RSC	9
1.6. CARACTERÍSTICAS DE LA RSC.....	10
1.7. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA RSC.....	10
1.8. ELEMENTOS DE LA RSC	12
1.9. PRINCIPALES DEBILIDADES DE LA RSC	13
1.10. GRUPOS DE INTERÉS	15
1.11. NORMALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE RSC	17
CAPÍTULO II: LA RSC EN EL SECTOR AERONÁUTICO. IBERIA.....	19
2.1. LA RSC EN EL SECTOR AERONÁUTICO	19
2.2. INICIATIVAS DE RSC EN EL SECTOR AERONÁUTICO	20
2.3. ÁMBITO DE DESARROLLO DE LA RSC EN LAS ENTIDADES AERONÁUTICAS.....	21
2.4. PRESENTACIÓN DE IBERIA	22
2.5. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	24
2.6. IBERIA Y LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL.....	25
2.6.1. GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL	25
2.6.2. CAMBIO CLIMÁTICO	27
2.6.3. CALIDAD DEL AIRE LOCAL.....	30
2.6.4. RUIDO EN EL ENTORNO AEROPORTUARIO	30
2.6.5. CONSUMO DE RECURSOS	31

2.6.6. RESIDUOS	31
2.6.7. ENTORNO Y BIODIVERSIDAD	32
2.7. GRUPOS DE INTERÉS	33
2.8. IBERIA Y SUS EMPLEADOS	34
2.8.1. COMUNICACIÓN INTERNA	36
2.8.2. POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR.....	36
2.8.3. BENEFICIOS SOCIALES.....	36
2.8.4. VOLUNTARIADO SOCIAL.....	37
CONCLUSIONES	39
ANEXO.....	40
BIBLIOGRAFÍA.....	42

INTRODUCCIÓN

Cualquier empresa puede realizar políticas en materia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que supongan una mejora medioambiental y económica para la sociedad, sin importar su tamaño, volumen de facturación, ámbito de desarrollo o sector de actividad. Para que esta labor sea satisfactoria, las empresas deben llevar a cabo estas políticas de forma totalmente voluntaria y a cambio, estas empresas se verán recompensadas con la generación de un valor añadido en los servicios o productos que ofrecen, con una notable mejora en su competitividad.

No hace tanto tiempo, no mucho más de veinte años, en España las empresas realizaban sus actividades sin pensar en el impacto perjudicial que causaban éstas a la sociedad, por ejemplo en materia medioambiental, ni en lo que podían hacer para revertir esta situación, del mismo modo que en el inicio del siglo XX las empresas desarrollaban su actividad sin dar importancia a las actividades en materia de marketing que ahora nos parecen a cualquiera irrenunciables y que incluso, cualquier pequeña empresa tiene la capacidad de realizar actualmente.

La RSC debe suponer una oportunidad para que las empresas no solo crezcan económicamente, algo que nadie le sorprende, sino para que una parte de esa riqueza económica que genera cualquier empresa vuelva a la sociedad de múltiples formas que podremos ver en las siguientes páginas y no sea considerado como un simple gasto o una obligación que nace desde los diferentes gobiernos del Estado.

También, veremos como estas políticas no solo sirven como una especie de publicidad o marketing ante los posibles clientes o proveedores sino que logran, en la mayoría de las empresas que las implantan, generar un valor añadido en sus productos o servicios superior al de sus competidores que de ninguna otra forma podrían alcanzar.

La totalidad del sector aeronáutico, ya sean líneas aéreas, fabricantes de aviones o componentes, o gestores aeroportuarios no se escapan de estas iniciativas, sino todo lo contrario. Al tratarse de un sector caracterizado en los últimos años por ser muy volátil con fusiones y adquisiciones muy destacadas y en donde sale a relucir la tecnología más vanguardista y de última generación más que en ningún otro sector y en el que las últimas políticas en materia de RSC son puestas en práctica en este sector, hacen muy interesante que Iberia sea de especial objeto de estudio a la hora de analizar como el desarrollo de las políticas de RSC son aplicadas a las actividades del sector aeronáutico.

En este sentido, el trabajo se desarrolla en dos capítulos, en el primero nos iniciaremos en el campo de la RSC, analizando su marco conceptual y normativo, para posteriormente, ya en el segundo capítulo, explicar y analizar la RSC en todos los ámbitos de actuación de la aerolínea que da nombre a este trabajo: Iberia.

Finalmente, en las últimas páginas se muestran una serie de conclusiones acerca de los puntos más relevantes del trabajo, tanto desde el punto de vista teórico analizado en el primer capítulo, como desde el punto de vista del desarrollo y de la puesta en marcha de estas prácticas por parte de Iberia, analizadas en el segundo y último capítulo.

CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL Y NORMATIVO DE LA RSC

1.1. HISTORIA

Los economistas no se ponen de acuerdo sobre cuando se utilizó por primera vez el término de RSC. Algunos economistas defienden la idea de que la responsabilidad social de la empresa aparece en los años veinte.

Para otros, se origina en los años cincuenta con el aumento del poder y tamaño de las empresas norteamericanas, unido a los problemas sociales emergentes en aquella década como eran el paro, la pobreza o los problemas interraciales, que junto a la aparición de las primeras demandas medioambientales hicieron que surgieran nuevas voces críticas reclamando una solución a estas exigencias sociales.

De todos modos, lo que es innegable es que la legitimidad ante la sociedad dependerá de como se comporten socialmente estas empresas.

1.2. CONCEPTO DE RSC

Se puede afirmar que existen innumerables opiniones sobre qué es la RSC y dado el entorno socioeconómico en el que se encuentra integrada España parece obligado aceptar la definición que nos ofrece la Comisión Europea en el Libro Verde “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad de las empresas” (Comisión Europea, 2001: 7), en el que define a Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) “como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones empresariales y en sus relaciones con sus interlocutores”.

Por otro lado, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) nos define la RSC 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 los que se interactúa” (AECA, 2004: 19).

Según esto, podemos afirmar que las empresas llevan a cabo sus tareas de RSC con la única intención de atender las expectativas que sobre su comportamiento muestran los distintos grupos de interés o *stakeholders*¹ como pudieran ser empleados, socios, clientes, comunidades locales, medioambiente, accionistas, proveedores, etc. Lo que significa “un planteamiento de tipo estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas” (AECA, 2004: 21).

De acuerdo con esta idea, el desarrollo económico debe ir acompañado de mejoras para el conjunto de la sociedad, y al mismo tiempo la RSC debe estar presente en todos los ámbitos de la gestión diaria de la empresa. Este enfoque integrado de la gestión supone un modelo de gobierno basado en la sostenibilidad y la gestión de las externalidades empresariales en lo económico, social y medioambiental contempladas a un mismo nivel (Server Izquierdo y Capó Vicedo, 2009: 9).

¹Stakeholders: página 11.

1.3. DIMENSIONES DE LA RSC

En la RSC podemos observar dos dimensiones: dimensión interna y dimensión externa.

1.3.1. DIMENSIÓN INTERNA

Contempla la empresa desde el interés social, y por lo tanto tiene que ver con aspectos claves de la gestión de los recursos humanos y de la seguridad laboral, la formación y el desarrollo de los trabajadores, la gestión de la calidad y del medio ambiente. Las prácticas de RSC afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad. Las prácticas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver fundamentalmente con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción (Asociación de Empresas Vascas por la Sostenibilidad, 2015).

Así, la RSC en su dimensión interna se centra en la gestión de los siguientes ámbitos (Xunta de Galicia, Consellería de Traballo e Benestar, 2015):

➤ **Gestión de recursos humanos**

En la que se pueden contemplar actuaciones relacionadas con:

- La inversión en programas de formación permanente del personal.
- La búsqueda de una mayor diversidad de los recursos humanos.
- La consecución de un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio.
- La garantía de igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres.
- La aplicación de prácticas responsables de contratación no discriminatorias para facilitar la contratación de personas pertenecientes a minorías étnicas, trabajadores y trabajadoras de mayor edad, mujeres, personas desempleadas de larga duración y personas desfavorecidas.

➤ **Salud y seguridad en el trabajo**

Que puede implicar:

- Comprobar de manera sistemática y periódica el cumplimiento de la legislación en esta materia.
- Identificar los riesgos potenciales y tomar acciones preventivas.
- Involucrar a la plantilla de personal, que tiene un mayor conocimiento de los problemas y las posibles soluciones.

- Asegurarse que todos y todas en su puesto de trabajo conocen los procedimientos en la materia.

➤ **Adaptación al cambio**

Especialmente en caso de reestructuración empresarial, se hace necesario:

- Preservar la moral y motivación de los trabajadores y de las trabajadoras.
- Equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todas las personas afectadas por los cambios.
- Fomentar la información y las consultas a las partes afectadas.
- Ofertar cursos de reciclaje profesional al personal en caso necesario.

➤ **Ecología interna**

En este ámbito, podemos destacar la necesidad de:

- Conocer y cumplir la normativa ambiental aplicable.
- Gestionar el consumo de agua, electricidad, gas, materiales, etc.
- Reducir las emisiones y residuos, gestionando las fuentes y seleccionando los recursos.
- Apostar por el reciclado de los residuos y de los productos fabricados.
- Implicar a toda la organización en el respeto del entorno.
- Impulsar la ecoeficiencia de procesos productivos, productos o servicios.
- Implantar sistemas de gestión ambiental.

1.3.2. DIMENSIÓN EXTERNA

Esta dimensión está referida a las relaciones de la empresa con sus agentes externos y entorno social. Lejos de circunscribirse al mundo propio de la empresa, la RSC abarca a un amplio abanico de interlocutores donde estarían las relaciones de la empresa con su entorno social y ambiental en el sentido más amplio, tales como la comunidad, los clientes y proveedores, administración y autoridades públicas, ONGs, comunidades locales, etc. (Asociación de Empresas Vascas por la Sostenibilidad, 2015).

De esta forma la RSC externa se puede ocupar de los siguientes aspectos (Puentes Poyatos *et al.*, 2008:12-13):

➤ **Comunidades Locales:**

- Contratación de personas socialmente excluidas.
- Establecer asociaciones con comunidades.
- Patrocinio de actividades deportivas o culturales.
- Colaboración en la defensa del medio ambiente: mantener su entorno limpio, evitando la contaminación acústica, lumínica y de las aguas, la contaminación del aire y del suelo.
- Donaciones para obras de beneficencia.

➤ **Socios comerciales, proveedores y consumidores**

- Colaborar estrechamente y fomentar la relación con socios comerciales y proveedores.
- Exigir responsabilidad social a sus socios y proveedores de toda la cadena de producción.
- Ofrecer de manera eficaz, ética y ecológica productos y servicios a los consumidores.
- Ofrecer productos de calidad, seguridad y fiabilidad.
- Ofrecer productos que puedan ser utilizados por todo tipo de consumidores, incluidos los consumidores afectados por una discapacidad.

➤ **Derechos Humanos**

- No vulneración de los derechos humanos fundamentales: Eliminación del trabajo forzoso, abolición del trabajo infantil, eliminación de la discriminación en materia de empleo, libertad de asociación, etc.
- Adoptar códigos de conducta en materia de derechos humanos, condiciones laborales y aspectos medioambientales.
- Exigir la aplicación de los códigos de conducta a los socios comerciales y proveedores a lo largo de la cadena de producción.

➤ **Problemas ecológicos mundiales**

- Fomentar la reducción del impacto ambiental de las actividades a lo largo de la cadena de producción.
- Colaborar en la consecución de mejoras sociales y medioambientales a nivel mundial y desarrollo sostenible.

1.4. ENTORNO DE LA RSC

El entorno social, económico, jurídico e institucional condiciona la actividad de las organizaciones, que ven como alteraciones del mismo pueden producir modificaciones en sus cualidades esenciales, en sus objetivos y en las expectativas y demandas a cubrir de los distintos grupos de interés que con ellas interactúan. Entre los rasgos del entorno que influyen con mayor intensidad en el desarrollo de la RSC se encuentran (AECA, 2004: 25):

- Globalización.
- Desarrollo de la sociedad civil.
- Demandas surgidas por diversos problemas sociales y/o medioambientales.
- Nuevas formas de organización del trabajo.
- Pérdida de peso del Sector Público e incremento de la influencia de la empresa.
- Protagonismo e impulso de organizaciones supranacionales.
- El desarrollo del modelo de creación de valor tanto para el accionista/inversor como para el cliente, etc.
- La innovación tecnológica, especialmente la aparición de Internet como red de telecomunicaciones universal.

1.5. OBJETIVOS DE LA RSC

El objetivo más importante que debe cumplir la RSC debe ser lograr satisfacer necesidades de los distintos grupos de interés. Este objetivo viene determinado por las características del entorno en el que desarrolla la empresa su actividad desde tres ámbitos diferentes: el económico, el social y el medioambiental que harán posible a la empresa desarrollar un modelo de desarrollo sostenible, innovar para mejorar los procesos de dirección, gestión, medición e información de las empresas y generar externalidades socialmente responsables.

De acuerdo a este objetivo primordial, la RSC debe permitir (AECA, 2004: 42):

- Introducir mejoras en los procesos internos de la empresa, a todos los niveles, con un sistema de gestión integral que considere los aspectos económicos, sociales y medioambientales, y que tenga en cuenta las necesidades manifestadas por los distintos grupos de interés.
- Potenciar las ventajas competitivas de la empresa en aspectos tan relevantes como, por ejemplo: reforzamiento de la reputación corporativa, fidelidad del cliente, incrementos de la calidad y la productividad, incremento de la capacidad de atraer y retener talento e incremento de la capacidad de atraer recursos financieros.

- Suministrar información completa y fiable de la actividad de la organización en su triple dimensión, útil para todas las partes interesadas.
- La integración natural de la empresa en su entorno, adoptando los modelos de empresa ciudadana y de desarrollo sostenible, que harán posible la aparición de una relación simbiótica entre el contexto social y medioambiental y la empresa.
- Desarrollo económico de la empresa, mediante la generación suficiente de beneficios.

1.6. CARACTERÍSTICAS DE LA RSC

De las características de la RSC, podemos extraer las siguientes (Nieto Antolín, 2009):

- Es una nueva forma de ver las cosas y encarar las actividades. Puede ser impulsada tanto por organizaciones con fines de lucro como por aquellas que no lo tienen.
- Es activa y voluntaria. Por activa se entiende que deben observarse acciones concretas y sus correspondientes resultados. Es voluntaria cuando no existen obligaciones de terceros o del Estado por involucrarse en actividades de RSC.
- La organización se orienta hacia las necesidades y expectativas de sus miembros (empleados y socios), la sociedad y todos aquellos que se relacionan de una forma u otra con sus operaciones.
- Involucra el aspecto económico, social y ambiental.
- Va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas. Es decir, la legislación debe ser cumplida en forma íntegra y las acciones de RSE deben estar por encima de lo exigido por la ley. Por ejemplo, pagarles a los empleados el sueldo mínimo u otorgarles vacaciones no son acciones de RSC, ya que están establecidos en las leyes.
- Las acciones pueden ser tanto nacionales como internacionales. La organización puede decidir expandir sus acciones de RSC inclusive fuera del país donde realiza sus actividades.

1.7. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA RSC

Existen numerosas iniciativas dirigidas a establecer una serie de principios y códigos de conducta con el fin de facilitar y favorecer que las empresas inicien el proceso de introducción de criterios de RSC. Estas medidas han sido impulsadas tanto por instituciones como organismos de carácter internacional (ONU, OCDE, UE), como por gobiernos, organizaciones privadas, redes de empresas y fundaciones.

Al mismo tiempo, han surgido las empresas consultoras cuya labor es la de definir las normas y los procedimientos para la elaboración de informes que faciliten la verificación de los resultados conseguidos en materia de RSC. Con esto se intenta que todos los *stakeholders*¹ sean conscientes de como influyen a sus intereses las estrategias y los sistemas de gestión de las empresas.

Actualmente, no existe consenso sobre cuáles son los principios y las normas que debe introducir una empresa en su organización para poder ser considerada socialmente responsable. La principal causa es el elevado número de estándares existentes y el pluralismo de intereses dentro de las instituciones que los proponen. En general, todos ellos se han concebido con el propósito de ayudar a las empresas a gestionar sus acciones en materia de RSC y a facilitar la medición de sus resultados (Nieto Antolín y Fernández Gago, 2004: 34).

Estas iniciativas y los organismos que los incentivan conforman un fuerte grupo de presión que influye de manera muy importante en que las empresas adopten planteamientos de RSC. El desarrollo de sus directrices y el cumplimiento de sus normas generan a las organizaciones empresariales una reputación frente a los *stakeholders* y crea un valor añadido económico al compromiso social adquirido.

El cambio del sistema de valores de la sociedad ha modificado las guías por las que la demanda se movía en la mayoría de los mercados. Los consumidores, cada vez con mayor frecuencia, incorporan consideraciones sociales, medioambientales o de tipo ético cuando eligen que productos y marcas comprar. A este hecho se le conoce con el nombre de “consumo responsable” y toma diferentes formas. Una modalidad, posiblemente la más extendida, se manifiesta a través del aumento de la demanda de productos naturales, verdes o ecológicos. Otra vertiente se manifiesta en la tendencia a consumir bienes producidos de acuerdo a criterios de RSC: materias primas obtenidas mediante comercio justo, bajo empleo de recursos renovables, condiciones laborales dignas, etc.

La creencia de que hay una relación beneficiosa entre RSC y rentabilidad financiera se puede explicar a través de distintos argumentos (Nieto Antolín y Fernández Gago, 2004: 37-38):

- Las empresas que adoptan criterios de RSC reducen los riesgos derivados de realizar actividades socialmente irresponsables que podrían dar lugar a ser apercibidos con multas u otro tipo de sanciones de carácter no económico.
- El empleo de prácticas de RSC indica calidad en la gestión de la empresa. Generalmente las empresas que se muestran gestionadas de forma eficiente en materias sociales y medioambientales, también destacan por presumir de una buena gestión en los aspectos económicos.
- Las políticas de RSC contribuyen a incrementar la reputación hacia el exterior de las empresas que las implantan.
- Las empresas que practican la RSC destacan por ser las más atractivas para

¹*Stakeholders: todas aquellas personas o entidades (trabajadores, organizaciones sociales, accionistas, proveedores, etc.) que producto de las decisiones y objetivos de una empresa se pueden ver afectados, ya sea de forma positiva o negativa.*

los posibles futuros empleados. Por ello, tienen una capacidad superior para captar y mantener los recursos humanos más competentes.

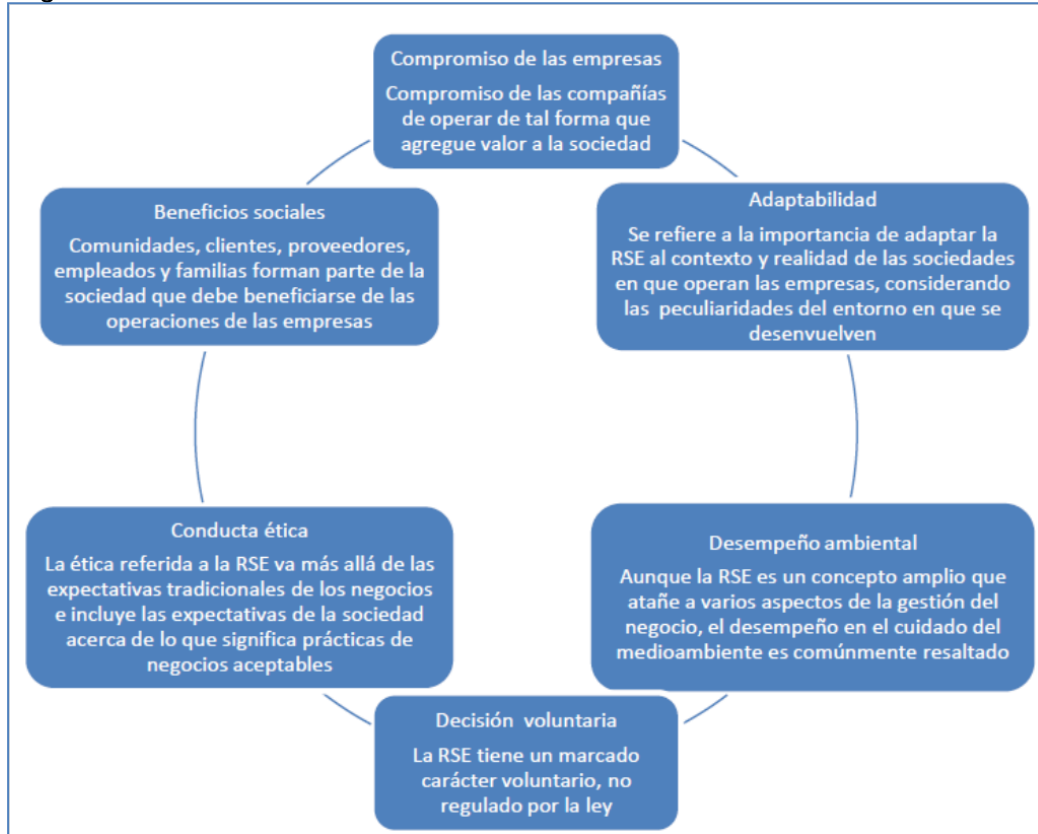
Estos argumentos, en la medida en que explican cómo los comportamientos socialmente responsables pueden ser rentables, refuerzan la difusión de las prácticas de RSC entre las empresas. Aquellas que no lo hagan, estarán asumiendo unos riesgos que aumentarán sus costes de financiación y tendrán una rentabilidad inferior (Nieto Antolín y Fernández Gago, 2004: 38).

1.8. ELEMENTOS DE LA RSC

La RSC intenta demostrar a la sociedad que la actividad que desarrollan las empresas se realiza persiguiendo el bien común y para ello saca a relucir valores como el respeto a los derechos humanos, la honestidad, la solidaridad o el cumplimiento de las leyes vigentes.

La RSC se nutre de un conjunto de elementos recogidos en la figura 1.1 que se resumen en: compromiso, voluntariado, beneficios para la sociedad, conducta ética, desempeño ambiental y adaptabilidad. Todos estos elementos, se identifican en alguna medida en las empresas que incluyen la responsabilidad social en el desarrollo de sus actividades y, como se puede apreciar, ni la dimensión ni el sector constituyen condicionantes para adoptarlos (Coduras Martínez, 2011: 5):

Figura 1.1: Elementos de la RSC



Fuente: Coduras Martínez. (2011: 6)

1.9. PRINCIPALES DEBILIDADES DE LA RSC

No todos los economistas encuentran positiva la RSC, sirva como ejemplo el ex profesor de la Escuela de Negocios de *Harvard* y crítico de la globalización David Korten quien afirma: “Hay multitud de gestores socialmente responsables. El problema es el de un sistema predatorio que les dificulta la supervivencia. Esto crea un terrible dilema para los gestores con una visión social real. O bien tendrán que comprometer su visión, o bien correrán el gran riesgo de ser expulsados del sistema” (Korten, 1996: 212).

Por esta razón fue necesario establecer un marco legal regulador en relación a la RSC, cuestionándose qué tipo de regulación puede ser la más apropiada para incentivar la RSC, que por un lado permita a la empresa maximizar sus beneficios, pero a la vez cumpla con su papel social respetando un mínimo de derechos humanos, civiles y económicos, principios aceptados por los principales organismos internacionales (De La Cuesta González, 2004: 55).

Pero algunos economistas discrepan en este sentido y creen que cumplir estos principios éticos sociales y medioambientales incluidos en la RSC de cualquier empresa no garantiza que una empresa vaya a mejorar sus resultados. El mercado (el entorno de la empresa) debería influir positivamente para que así fuese y recompensar así las buenas prácticas de las empresas socialmente responsables pero parece que no siempre ocurre así (De La Cuesta González, 2004: 55).

Esta hipótesis es defendida a través de cuatro argumentos clave (De La Cuesta González, 2004: 55-56):

- Los mecanismos de mercado parten de la base de que los consumidores están bien informados y deciden libremente en función de dicha información, pero esto no es realmente así. Hay un *gap*² enorme entre la intención del consumidor que manifiesta estar a favor de la RSC y la práctica de sus compras. En el Reino Unido un informe del Co-operative Bank titulado, *Who are the Ethical Consumers?* afirma que mientras un 89 por 100 de los consumidores están preocupados por aspectos sociales y éticos, sólo el 18 por 100 de éstos lo refleja en sus decisiones de compra habitualmente y no llegan al 5 por 100 de ellos, los que podrían llamarse consumidores éticos 100 por 100 (gente que toma en cuenta estos aspectos en la mayoría de sus decisiones de comprar).

Así pues, para confiar en las leyes del mercado de competencia perfecta, hacen falta unas condiciones básicas de partida; entre ellas, la de información perfecta. En lo que respecta a las políticas, estrategias y resultados de la RSC, no se dispone de suficiente información, y, en general, la información ofrecida por las empresas no suele ser ni completa ni detallada, ni se ofrece con la necesaria periodicidad. Para que el mercado pueda reaccionar, es necesario que haya información accesible y barata, que permita tomar decisiones oportunas.

- Un problema añadido al anterior es la falta de incentivos para que las empresas incorporen estos criterios a su gestión. Aunque sí puede haberlo desde un punto de vista estratégico, desde un punto de vista táctico u operativo los mercados de valores todavía no valoran adecuadamente resultados a largo plazo. Por ello, al

²Gap: distancia o diferencia excesiva que existe entre elementos relacionados entre sí.

dejar enteramente el diseño y la gestión de la RSC en manos de las empresas, se corre el riesgo de que éstas se inclinen hacia aquellas actividades que más beneficio pueden reportar (por mejorar la eficiencia, por mejorar la visibilidad en el mercado, etc.) y, al mismo tiempo, marginen o pospongan iniciativas de RSC que resulten de más interés para los *stakeholders*. Esta situación ha llevado muchas veces a identificar campañas de “marketing con causa” o de acción social con estrategias de RSC. Aunque existirán sin duda gestores sensibilizados con la RSC, y empresas proactivas y dispuestas a desarrollar sus estrategias de manera responsable, sin un marco de regulación mínimo, también existirán *free riders*³, que intenten escapar del proceso y eludir esa responsabilidad.

- Existen en la actualidad numerosos códigos de conducta y estándares promovidos por diferentes instituciones públicas y privadas que están generando una cierta confusión sobre lo que realmente es la responsabilidad social empresarial y lo que la sociedad espera de las empresas. Algunos de ellos como la *Global Reporting Initiative* (GRI) ofrecen acertadamente una herramienta para elaborar memorias de sostenibilidad. Lo que ocurre es que, además de ser un instrumento voluntario permite a las empresas elegir aquellos indicadores sobre los que le gustaría informar, lo que dificulta la comparación de resultados entre compañías e impide que los grupos de interés (consumidores, sociedad civil y gobiernos) conozcan lo que realmente quieren conocer.

Es preciso por tanto homogeneizar la información facilitada por las compañías, ya que en una economía globalizada, se debe tender a la universalidad. La sociedad tiene que ser capaz de verificar y percibir el impacto positivo de la aportación de la empresa, comparar unas a otras y comprobar la evolución en el tiempo.

La existencia de un estándar o norma sobre la información que se debe proporcionar simplifica los procesos y evita diferencias entre informes, haciendo la información más útil y comparable a los *stakeholders*. Además reduce los costes de gestión para la empresa dado que no tendría que responder a múltiples cuestionarios o informar a todo el que se lo pida sobre su actuación, ya que sus actividades estarían disponibles en el mismo documento. La homogeneización de la información requiere trazar unas directrices mínimas de regulación, que ya existen, y por motivos parecidos, para la información económica y financiera.

- El último argumento a favor del *social case*⁴ es el del Bien Común. El debate sobre la RSC no es otra cosa que el debate de las externalidades negativas de la actividad de la empresa sobre el medio ambiente y la sociedad. No hay bienes públicos más claros. Por ello, resultaría incoherente que el Estado prescindiera de toda función y responsabilidad en cuanto al impacto de la empresa sobre estos bienes. La decisión de internalizar o no esas externalidades no puede quedar

³*Free rider/polizón/consumidor parásito: aquellos individuos que reciben un beneficio por utilizar un bien o servicio pero evitan pagar por él. Es un fallo del mercado que se produce con la existencia de los bienes públicos, caracterizados por la no exclusión y no rivalidad, es decir, que no se puede impedir a ningún individuo su consumo.*

⁴*Social case: valores sociales que exige la sociedad a cualquier empresa socialmente responsable pero que no significa que tengan porque ser éticos, únicamente han de cumplir con la legalidad vigente.*

únicamente en manos de la iniciativa privada. El Estado debe proteger a las “víctimas” de esas externalidades; y éstas no son otras que la sociedad actual y la futura.

1.10. GRUPOS DE INTERÉS

Los grupos de interés o también denominados *stakeholders*, son todos aquellos grupos sociales o personas individuales que se relacionan con la empresa.

Tras su identificación y definición se podrán determinar sus necesidades. Pueden diferenciarse conforme a la siguiente tipología (AECA, 2004: 29-34):

➤ Grupos de interés internos

Grupos sociales que se encuentran dentro de la estructura de la organización:

- Empleados: personas que desarrollan su trabajo en la organización con un contrato y una retribución dineraria y/o en especie. Los empleados podemos agruparlos en dos grandes grupos: directivos y no directivos. Los Consejeros y Alta Dirección se consideran incluidos en este grupo de interés.
- Accionistas o propietarios: personas y entidades que poseen participaciones en la propiedad de una empresa. Para las sociedades de capital se puede distinguir entre accionistas dominantes y accionistas minoritarios. Según la personalidad jurídica de éstos se puede diferenciar entre accionistas individuales y accionistas institucionales (fondos de inversión o de pensiones).

➤ Grupos de interés externos

Grupos sociales no pertenecientes a la estructura interna de la organización y que se relacionan con ésta desde su independencia orgánica:

- Clientes: consumidores o usuarios de los productos y servicios producidos por las empresas. Es el grupo social hacia el que se orienta la explotación del negocio. Las rentas obtenidas de las ventas de estos productos y servicios deben ser suficientes para cubrir los costes de producción y el margen esperado. Los clientes son el componente esencial de la empresa, imprescindibles para la supervivencia de ésta. La captación, conocimiento, satisfacción y fidelización de los clientes son aspectos prioritarios de la gestión empresarial.
- Proveedores: personas y organizaciones que aportan trabajos, productos y servicios a la empresa sin pertenecer a ella. Dicha relación puede estar formalmente recogida en un contrato que establece los compromisos contraídos tanto por la empresa contratante como por el proveedor externo, como pueden ser el precio, el plazo de entrega, las especificaciones del producto o servicio y sus garantías o la forma de pago.

Los proveedores pueden estar más o menos integrados en la cadena de valor, resultando ser en ocasiones empresas o profesionales que trabajan exclusivamente para una determinada organización, a la que aportan componentes esenciales para sus productos.

- **Competidores:** empresas del mismo sector que ofrecen productos y servicios similares a los producidos por otra empresa, a los potencialmente mismos clientes o consumidores. Con el fin de captar nuevos clientes o poder satisfacer las nuevas necesidades de los actuales, surgen, a veces, las alianzas temporales entre competidores, que, por otra parte, hacen posible alcanzar estándares de calidad, no siempre realizables de forma individual.
- **Agentes sociales:** grupos de interés públicos que con su acción pueden influir de manera determinante en la forma de gestionar las empresas, condicionando incluso su futuro. Los agentes sociales pueden ser sindicatos de trabajadores, asociaciones de consumidores, cámaras de comercio con la presencia de competidores, agrupaciones de proveedores, organismos normalizadores, etc.
- **Administraciones públicas:** poderes públicos de la Unión Europea, el Estado, las Comunidades Autónomas y las Administraciones locales con potestad para configurar el marco jurídico en el que las organizaciones deben desarrollar sus actividades. Este marco reconoce derechos e impone deberes a las organizaciones como obligaciones tributarias, regímenes generales de ordenación y regulación societaria y/negocio, otorgación de licencias y ejerce como órgano sancionador en los casos de incumplimiento de la normativa vigente.
- **Comunidad local:** conjunto de entidades de iniciativa pública o privada del entorno local circundante a la actividad desarrollada por la empresa, con el que se interactúa estrechamente como la iglesia, asociaciones vecinales, fundaciones, partidos políticos, ONGs, etc.
- **Sociedad y público en general:** lo constituyen aquellas personas, organizaciones y consumidores en general que aún no teniendo una relación directa con la organización, pueden influir en ésta a través de la expresión de su opinión respecto a determinadas acciones que, según ellas, pueden ser positivas o negativas para el conjunto de la sociedad.
- **Medio ambiente y generaciones futuras:** el medio ambiente, como parte interesada, es el entorno físico natural incluidos el aire, el agua, la tierra, la flora, la fauna, los recursos no renovables –tales como combustibles fósiles y minerales-, así como el patrimonio natural, cultural y artístico. El medio ambiente se encuentra representado también como un grupo de interés en los agentes sociales como las asociaciones de protección de la naturaleza, o las entidades de preservación del patrimonio histórico artístico.

1.11. NORMALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE RSC

En España, cuando hablamos de la normalización de la información sobre RSC podemos diferenciar entre las iniciativas impulsadas en el ámbito público o en el ámbito privado.

➤ **Iniciativas públicas**

Siguiendo las recomendaciones definidas en el Libro Verde redactado por la Comisión de la Unión Europea, se crea en España, en el año 2004, una Subcomisión del Congreso de los Diputados encargada de dar a conocer e impulsar la RSC bajo el nombre de Subcomisión de la Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales encargada de potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas.

De la misma manera que las recomendaciones que dicta la Unión Europea sobre RSC están encaminadas a establecer unas normas e indicadores comunes, esta Subcomisión es partidaria de adoptar las *Guías GRI*⁵ como referente para la elaboración de todas las memorias de sostenibilidad realizadas por las empresas españolas y así poder evaluar las actividades tanto sociales como medioambientales de estas empresas.

Pero estas actuaciones no eran suficientes y se hizo necesario crear en el año 2009 el Consejo Estatal de la Responsabilidad Social de las Empresas adscrito al Ministerio de Trabajo e Inmigración con la intención de (Real Decreto 221/2008):

- Facilitar el entendimiento entre las organizaciones empresariales más importantes, las agrupaciones sindicales más representativas, las administraciones públicas y otras organizaciones e instituciones relevantes.
- Fomentar iniciativas en materia de RSC, proponiendo al Gobierno nuevas medidas, prestando una especial atención a las PYMES.
- Informar sobre las nuevas iniciativas y regulaciones públicas que puedan afectar a las empresas, organizaciones e instituciones ya sean públicas o privadas.
- Dar a conocer herramientas más útiles en la elaboración de memorias e informes de sostenibilidad y de RSC.

➤ **Iniciativas privadas**

En el ámbito privado español merecen especial atención dos iniciativas privadas en materia de RSC.

- AECA publicó en el año 2010 un documento titulado Normalización de la Información sobre RSC, con la finalidad de iniciar un proceso profundo de

⁵Guías GRI: guías redactadas por la organización sin ánimo de lucro Global Reporting Initiative para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad en las que se establecen los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer su labor en materia económica, ambiental y social.

normalización de la información sobre esta materia para poder ofrecer a todos los posibles usuarios unos datos, como desde la propia asociación definen, fiables, comparables y automatizados.

Este trabajo, realizado por la Comisión de RSC, creada en 2002, engloba un conjunto de diferentes proyectos, todos ellos, dirigidos a crear las bases de un mecanismo que facilite la progresiva normalización de la información corporativa sobre responsabilidad social (AECA, 2010).

Además, en este documento se tiene en cuenta la situación actual tanto nacional como internacional respecto a la información corporativa sobre responsabilidad social, a sus problemas más importantes y a las necesidades actuales del mercado de información sobre RSC como pueden ser por ejemplo la emisión de estándares de reporte generalmente aceptados, la elaboración de unos estados básicos de información relevante que faciliten la comparación o el desarrollo de herramientas para el tratamiento fiable, automático y económico de la información.

- El índice FTSE4Good IBEX Index se creó gracias a la colaboración de Bolsas y Mercados Españoles (BME) y FTSE Group (Revista Mensual de Bolsas y Mercados Españoles, 2008: 46).

En este índice aparecen todas las empresas españolas del IBEX 35 que cuentan con las mejores actuaciones en materia de RSC, prestando especial atención a las organizaciones con un comportamiento destacado en prácticas medioambientalmente sostenibles, buenas interlocuciones con sus diferentes grupos de interés y comprometidos con la defensa de los derechos humanos.

Para formar parte de este índice de sostenibilidad español se siguen los mismos procedimientos que se utilizan a la hora de elegir las empresas incluidas en el índice FTSE4Good global, como el de revisar dos veces al año (marzo y septiembre) los criterios para aceptar nuevas empresas o excluir a las que ya forman parte del índice y ya no cumplen con los requisitos de sostenibilidad demandados.

CAPÍTULO II: LA RSC EN EL SECTOR AERONÁUTICO. IBERIA

2.1. LA RSC EN EL SECTOR AERONÁUTICO

A lo largo este capítulo, daremos a conocer las actividades que a día de hoy se están llevando a cabo en materia de RSC en el sector aeronáutico y más concretamente en el sector de las líneas aéreas tanto de pasajeros como de mercancías, así como sus razones e iniciativas para desarrollarlas.

Se ha seleccionado al sector aeronáutico por seguir siendo un sector claramente estratégico para la economía española, a pesar de verse afectado quizás más que otros por la crisis económica que afecta a toda Europa, teniendo en cuenta que la gran mayoría de los turistas que llegan a España proceden de otros países europeos, principalmente británicos, alemanes, franceses, italianos y nórdicos, que en su conjunto suman casi tres cuartas partes del total de turistas que visitan cada año nuestro país.

Además, en este sector se ha visto como en los últimos años los ingresos por venta de billetes descendían al reducir los viajeros sus reservas anticipadas, haciéndose necesarias las compras, las fusiones o las alianzas entre empresas, como en el caso de la aerolínea británica British Airways con la española Iberia, con el único fin de fortalecerse y hacer frente a la crisis para salir de ella reforzados.

Las empresas aeronáuticas y espaciales establecidas en España y englobadas todas ellas en la industria aeroespacial son líderes a nivel mundial. Pese a ello, este sector necesita superar distintos retos en el desarrollo e implantación de políticas en materia de RSC.

Entre los retos más importantes a los que el sector aeronáutico se debe enfrentar en los próximos años se puede destacar el incentivo de políticas de atracción hacia este sector de capital humano o la mejora en las políticas que favorezcan el respeto por los derechos humanos de los trabajadores.

En materia de sostenibilidad, aparecen otros desafíos relacionados principalmente con la reducción del impacto sobre el medio ambiente como podrían ser la reducción del ruido percibido que generan las aeronaves, la reducción de emisiones tanto de CO₂ como de óxido de nitrógeno, la reducción del consumo de combustible y de los costes de adquisición de las aeronaves, etc. Esta labor depende casi exclusivamente de los fabricantes y de sus proveedores y empresas europeas como Airbus o Rolls-Royce, líderes en esta industria caracterizada por su alto desarrollo en I+D, trabajan en una iniciativa denominada *Clean Sky* que será explicada más en profundidad en el siguiente apartado.

2.2. INICIATIVAS DE RSC EN EL SECTOR AERONÁUTICO

En estos momentos se está llevando a cabo un proyecto para investigar como introducir en el diseño de la futura generación de aeronaves europeas elementos que les permita ser más respetuosas con el medio ambiente. Quizás sea una de las iniciativas en materia de sostenibilidad más importantes jamás realizada en Europa en cuando a fondos invertidos se refiere, ya que este proyecto cuenta con un presupuesto de 1.600 millones de euros.

Clean Sky, como así se denomina a esta iniciativa, fue puesta en marcha en 2008 y forma parte del VII Programa Marco de Investigación, Desarrollo Tecnológico y Demostración de la Unión Europea. Tiene como misión la de acelerar los desarrollos tecnológicos de vanguardia y acortar el tiempo de comercialización de estas nuevas soluciones.

Cuenta con la participación de los principales fabricantes europeos del sector y se prevé su finalización para el año 2017. Este proyecto es financiado a partes iguales por las propias compañías participantes y por la Unión Europea, y desde Bruselas lo califican como una de las más importantes apuestas en materia de I+D de entre todas las promovidas por la Unión Europea.

Esta iniciativa se orienta a mantener el liderazgo de la industria aeroespacial europea por un lado y a mejorar el retorno a la sociedad, tanto en términos de accesibilidad al transporte aéreo, como de impacto en el medio ambiente, algo muy demandado por la sociedad actual, mediante el desarrollo de la tecnología verde.

Entre los objetivos que intentará alcanzar *Clean Sky* para el año 2020 están (Europa Press, 2006):

- Reducción a la mitad del ruido percibido que generan las aeronaves.
- Reducción de emisiones de CO₂ en un 30%.
- Reducción de emisiones de óxido de nitrógeno en un 80%.
- Reducción del consumo de combustible en un 30%.
- Reducción de los costes de adquisición de las aeronaves en un 50%.

Las compañías europeas impulsoras del proyecto son Airbus, Eurocopter, Dassault Aviation, Rolls-Royce, Safran, Thales, Alenia Aeronautica, Liebherr Aerospace y Agusta Westland.

Los responsables de este proyecto consideran que es esencial contemplar el impacto ambiental del producto desde el diseño, ya que cualquier mejora en esta fase se traduce en un comportamiento más eficiente y respetuoso con el medio ambiente a lo largo de una vida útil de 25 años (Asociación Cluster de Aeronáutica y Espacio del País Vasco, 2013).

Otro ámbito de mejora ambiental directa es el de fabricación de las propias empresas, con la participación en programas de *ecoeficiencia*⁶, optimización de recursos y eficiencia energética, así como la tracción en el campo medioambiental que realizan las empresas hacia el resto de su cadena de valor (Asociación Cluster de Aeronáutica y Espacio del País Vasco, 2013).

2.3. ÁMBITO DE DESARROLLO DE LA RSC EN LAS ENTIDADES AERONÁUTICAS

Hoy en día, las aerolíneas tienen como objetivo más importante en materia de RSC desarrollar su actividad de la manera más sostenible posible, prestando toda su atención en reducir las emisiones de carbono de sus aviones, favoreciendo así la lucha contra el cambio climático y mostrándose ante la sociedad como empresas cada vez más responsables socialmente.

Las estrategias más extendidas entre las aerolíneas más importantes del mundo se están desarrollando entorno a (Salado, 2013):

- La mejora continua de los procesos operativos para optimizar el consumo de combustible en cada vuelo es la tendencia que están siguiendo las aerolíneas para mitigar su impacto ambiental y disminuir sus emisiones.
- La renovación de flota por una más amigable con el medio ambiente, que incluye las llamadas *sharklets* y *winglets*⁷ es una estrategia implementada recientemente en este sector. Sirva como ejemplo que la tecnología de *sharklets* representó una reducción de 1.000 toneladas de dióxido de carbono emitido a la atmósfera en un año, sólo en el caso de la aerolínea mexicana Aeroméxico, de acuerdo con su informe 2010-2012.
- Investigación y desarrollo de vuelos con biocombustible como alternativa al combustible fósil. Como ejemplo:
 - Aeroméxico desde el año 2011 realiza vuelos con biocombustible través de los llamados vuelos verdes hacia Madrid, Costa Rica y Río de Janeiro.
 - La también mexicana Interjet ha realizado también dos vuelos de este tipo pero continúa desarrollando esta estrategia para ofrecer los mejores precios a los usuarios, ya que aún es más caro este tipo de biocombustible que el combustible fósil.

Aparte de las medidas en favor de la reducción en el consumo de combustible, la gran mayoría de las aerolíneas cuenta con otras actividades de RSC muy similares entre sí, como pueden ser la ayuda a proyectos en beneficio de la comunidad relacionados con la salud, la educación o el deporte a través de la donación a fundaciones, la colaboración con gobiernos e instituciones o mediante la creación de una fundación

⁶*Ecoeficiencia: es la estrategia medioambiental de reducir el impacto de un producto o servicio aumentando la eficiencia de utilización de los recursos.*

⁷*Sharklets y Winglets: piezas que se colocan en la cola y alas de los aviones para mejorar la eficiencia en el consumo del combustible en hasta un 15%.*

propia o en el terreno de la salud, el prestar ayuda en el traslado de personas que requieran tratamientos médicos o en el traslado de órganos y material quirúrgico que necesiten un rápido desplazamiento.

Otra labor muy extendida entre las aerolíneas es la organización de actividades de voluntariado de carácter temporal para diferentes campañas, como pueden ser de reforestación de bosques o de reciclaje de algún material u objeto concreto.

Desde hace unos años, las aerolíneas han mostrado interés por ser empresas socialmente responsables y han tratado de tener un compromiso social sólido. En este camino se han enfrentado al reto de lograr una vinculación entre su estrategia de negocio y los ejes sociales, así como a encontrar los mecanismos para generar cambios estructurales a través de sus iniciativas y alianzas estratégicas. Para lograr una cultura de responsabilidad social en el sector hace falta un verdadero compromiso para mantener un sano equilibrio entre los pilares de la sustentabilidad, es decir, un equilibrio entre los resultados económicos y financieros y entre el bienestar social y el cuidado ambiental. Por lo pronto, los planes a corto y medio plazo de las aerolíneas mexicanas son continuar con la renovación de su flota para optimizar el consumo de recursos energéticos, como implementar medidas para reducir las emisiones contaminantes, estar cada vez más cerca de sus clientes y comunidades, fortalecer los programas de voluntariado, lograr una equidad con las generaciones futuras y conseguir una mejor calidad de vida de sus trabajadores (Salado, 2013).

Aunque estos objetivos están presentes en la gran mayoría de las aerolíneas mundiales, cada aerolínea sigue sus propias rutas en el desarrollo de su estrategia en materia de sostenibilidad, cuidado al entorno y apoyo social como parte de su estrategia de RSC.

2.4. PRESENTACIÓN DE IBERIA

Iberia, fundada en el año 1927, es el grupo de transporte aéreo más grande de España y líder en rutas entre España y Latinoamérica, con vuelos diarios y directos a 16 destinos de la región, que se suman alrededor de 95 destinos adicionales en código compartido con otras aerolíneas.

La compañía vuela a más de 100 ciudades en 38 países y ofrece en código compartido con otras aerolíneas 261 destinos en 55 países. Junto a su aerolínea Iberia Express y su franquicia Air Nostrum, Iberia ofrece más de 600 vuelos al día con una flota de 130 aviones.

Iberia tiene su *hub*⁸ en la terminal 4 del aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas desde donde operan el 90 % de sus vuelos y es miembro fundador de *Oneworld*, una alianza compuesta por trece líneas aéreas de todo el mundo (Air Berlin, American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Japan Airlines, LATAM, Malaysia Airlines, Qantas, Qatar Airways, Royal Jordanian y S7 Airlines) que ofrecen en conjunto más de 890 destinos alrededor del mundo.

⁸Hub: aeropuerto desde el que las grandes aerolíneas reparten su tráfico al resto de aeropuertos, permitiendo optimizar la eficacia de sus conexiones y realizar economías de escala al reducirse el tiempo, el gasto en combustible y el desgaste de ruedas que supondría esperar la adjudicación de una puerta de desembarco una vez ya aterrizado el avión.

Además de los servicios que presta propios de cualquier aerolínea, Iberia realiza otras actividades en los aeropuertos:

- Tareas de mantenimiento aeronáutico y servicios aeroportuarios:
 - Realiza el mantenimiento y reparación no solo de sus propios aviones, sino también de los de un centenar de compañías de todo el mundo, convirtiéndose por ello en la novena empresa del mundo en mantenimiento e ingeniería.
 - Ofrece servicios como *handling*⁹, siendo el primer operador de España y el único que ofrece un servicio global con el desarrollo de su actividad en 41 aeropuertos.

- Tareas de carga que Iberia realiza junto con British Airways bajo el nombre de *International Airlines Group Cargo* (IAG Cargo) gracias a lo cual es la séptima compañía de transporte de carga aérea del mundo:
 - Comercializa los espacios de las bodegas de sus aviones y gestiona la carga de cerca de 60 compañías más, con terminales en los aeropuertos de Bogotá, Caracas, La Habana y México D.F. además de los que tiene en los aeropuertos españoles de Madrid, Barcelona, Tenerife y Gran Canaria.

En este apartado destaca especialmente su terminal en Madrid que cuenta con 37 muelles para la carga, con una superficie de 53.000 metros cuadrados y un almacén robotizado.

- Por último, posee un hotel para animales vivos, espacios para la gestión de mercancía perecedera, así como cámaras específicas para el almacenamiento de medicamentos o productos biológicos a diferentes temperaturas.

En enero del año 2011, Iberia se une a British Airways y Vueling para formar el holding *International Airlines Group* (IAG) convirtiéndose en uno de los grupos de líneas aéreas más grandes del mundo, cuenta con 435 aviones que vuelan a 230 destinos y transportan alrededor de 67 millones de pasajeros cada año.

Por volumen de ingresos es el tercer grupo más grande de Europa y el sexto del mundo.

Esta nueva sociedad se encuentra registrada en España aunque sus oficinas centrales se encuentran en Londres y sus acciones cotizan tanto en la Bolsa de Valores de Londres y como en España.

En lo que respecta a la RSC de este nuevo grupo, cada aerolínea cuenta con un programa propio adaptado a sus necesidades, pero coordinado por IAG, con lo que se

⁹*Handling: conjunto de servicios prestados a las aerolíneas en los aeropuertos desde que un avión aterriza hasta que vuelve a despegar. Esto incluye servicios a pasajeros (facturación, asistencia a enfermos, protocolo, equipajes), servicios de carga y descarga, mantenimiento, limpieza de aviones, información sobre operaciones en vuelo o transporte de pasajeros en pista.*

consigue garantizar una política y unos proyectos comunes en el ámbito de la RSC para todo el grupo.

2.5. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Antes de entrar a valorar qué es actualmente Iberia, qué quieren ser en el futuro y con qué valores cuentan para poder lograrlo, debemos conocer que Iberia define la Responsabilidad Corporativa como “el compromiso compartido para la creación de valor económico y social, respetando el medio ambiente y teniendo siempre en cuenta las expectativas de los grupos de interés” (Iberia, 2014: 16).

En el Informe de Responsabilidad Corporativa de Iberia del año 2013 (último disponible en el momento de realización del trabajo), se puede identificar la política que pone en práctica la aerolínea a través de su misión, su visión y sus valores para satisfacer a sus clientes, “dentro de un marco de respeto y cuidado del entorno, realizando una labor de colaboración activa en el ámbito social y fomentando así el avance de las sociedades en las que desarrolla su actividad” (Iberia, 2014: 19):

➤ **Misión:**

La misión de Iberia es ofrecer servicios de transporte aéreo, aeroportuarios y de mantenimiento de aeronaves que satisfagan las expectativas de nuestros clientes y creen valor económico y social de manera sostenible.

➤ **Visión:**

Iberia quiere ser líder en satisfacción del cliente, innovación y rentabilidad económica y social:

- Percibida como líder en el mercado doméstico, europeo e iberoamericano.
- Preferida por el cliente por la mejor relación posible entre precio y calidad de servicio.
- Distinguida por el accionista por su rentabilidad sostenida.
- Reconocida por su transparencia, compromiso social y medioambiental.
- Deseada por las personas para su desarrollo profesional.

➤ **Valores:**

El enfoque al cliente, la creación de valor, la búsqueda de la excelencia en la gestión, el compromiso social, la importancia de las personas, el liderazgo, el trabajo en equipo, la mejora continua, la adaptación al cambio, la innovación y la protección del medio ambiente.

Esta política se concreta en los siguientes objetivos (Iberia, 2014: 20-21):

- Mantener una posición de liderazgo en rentabilidad económica, seguridad y fiabilidad.

- Obtener el reconocimiento de la sociedad en términos de transparencia, compromiso social y defensa de los derechos humanos.
- Desarrollar las actividades aplicando las mejores prácticas ambientales de acuerdo con una utilización racional de los recursos naturales.
- Responder a las principales expectativas de los grupos con los que la empresa se relaciona:
 - Garantizando el mejor servicio a sus clientes en calidad y responsabilidad, respetando la protección de sus derechos.
 - Creando valor para sus accionistas, promoviendo los valores de respeto al entorno y distribución de la riqueza.
 - Apoyando las iniciativas y los proyectos de acción social promovidos por sus empleados, implicando al resto de grupos de interés.
 - Fomentando el desarrollo personal, laboral y social de sus empleados, en un marco de igualdad de oportunidades.
 - Promoviendo el desarrollo sostenible y las buenas prácticas de gestión entre sus proveedores de bienes y servicios.
 - Colaborando con las instituciones, administraciones públicas y empresas del sector en todas aquellas iniciativas que resulten de interés.
 - Participando en proyectos de desarrollo socioeconómico, cultural, educativo y deportivo allí donde se desarrollen sus actividades.
 - Velar por el cumplimiento de estos objetivos, realizando un seguimiento permanente orientado a la identificación de oportunidades para la mejora continua de la gestión de la RSC.

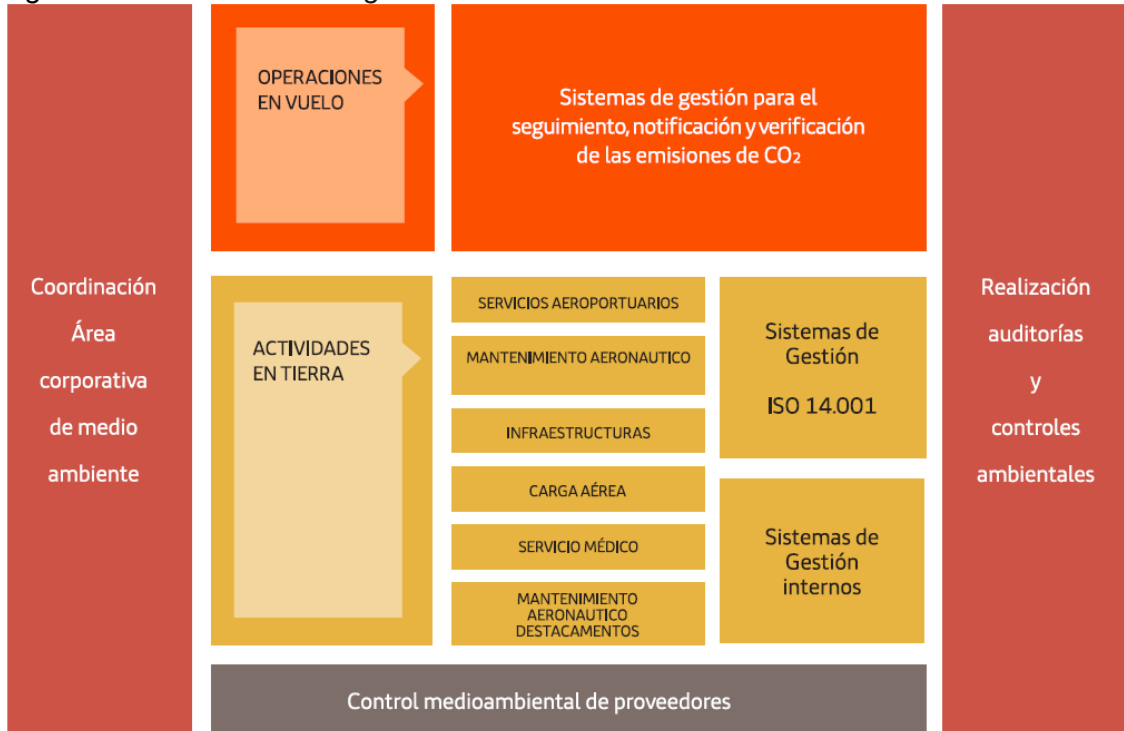
2.6. IBERIA Y LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL

2.6.1. GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

La protección medioambiental es una de las prioridades corporativas de Iberia. La Compañía se esfuerza permanentemente en mantener un equilibrio entre el desarrollo de sus actividades y el impacto que éstas puedan generar en su entorno. Las operaciones que Iberia desarrolla tanto en vuelo como en tierra pueden afectar al cambio climático, a la calidad del aire local, al ruido, al consumo de recursos y a la generación de residuos. Para garantizar el control de estos aspectos, la Compañía define y actualiza un conjunto de medidas que incluyen la implantación de sistemas de gestión ambiental, la formación, motivación y sensibilización de sus empleados, la realización periódica de controles y auditorías, así como la colaboración y participación en asuntos medioambientales junto a sus grupos de interés (Iberia, 2014: 29).

La implantación y mantenimiento de sistemas de gestión ambiental recogidos en la figura 2.1 permite a la compañía desarrollar su política ambiental, así como alcanzar los objetivos de gestión establecidos (Iberia, 2014: 29).

Figura 2.1: Desarrollo de la gestión ambiental



Fuente: Iberia (2014: 30)

Durante 2013, Iberia ha verificado con AENOR su sistema de seguimiento, notificación y verificación de las emisiones de CO₂, de acuerdo con el régimen europeo de derechos de emisión. Asimismo, la flota de Iberia durante 2013 ha cumplido con los estándares medioambientales internacionales establecidos por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) en relación con las emisiones acústicas y con aquellos que se refieren a la calidad del aire en los entornos aeroportuarios por debajo de 900 metros de altitud. En las actividades en tierra, la Compañía identifica y evalúa sus aspectos ambientales, estableciendo el grado de impacto ambiental. En función de esa evaluación, Iberia desarrolla su estrategia de gestión. La Compañía tiene implantados sistemas de gestión ambiental certificados externamente, sistemas de gestión internos y procedimientos específicos que cubren el 100% de las actividades con vinculación ambiental (Iberia, 2014: 30).

Los servicios aeroportuarios de Iberia como puede ser el mantenimiento de aeronaves disponen de la certificación de AENOR para su Sistema Integrado de Calidad y Medio Ambiente, según las normas ISO 14.001, uno de los certificados de mayor alcance que ha concedido AENOR en cuanto a superficie y diversidad de aspectos ambientales cubiertos. Estas certificaciones requieren un gran esfuerzo humano y material: análisis medioambiental, adecuación documental, formación, sensibilización y preparación de las instalaciones y auditorías internas y externas, entre otros aspectos (Iberia, 2014: 31).

Otro aspecto a destacar, es la formación y sensibilización ambiental para lo cual Iberia realiza una formación continuada a sus empleados en la aplicación de los distintos procedimientos ambientales distinguiendo entre (Iberia, 2014: 31):

- **Operaciones en vuelo:** en las que proporciona formación y sensibilización a los tripulantes técnicos sobre el desarrollo de las mejores prácticas con objeto de reducir el impacto acústico y el consumo de combustible, vinculado a las emisiones de CO₂.
- **Actividades desarrolladas en tierra:** los Gestores de Medio Ambiente imparten módulos de buenas prácticas ambientales en los cursos de formación y se distribuyen indicaciones sobre la correcta gestión de residuos urbanos y/o peligrosos, en función de las diferentes actividades que realiza el personal de tierra.

2.6.2. CAMBIO CLIMÁTICO

El principal objetivo de Iberia para hacer frente al cambio climático es reducir sus emisiones, consiguiendo un crecimiento sostenible y eficiente, mediante las siguientes estrategias (Iberia, 2014: 32-38):

➤ **Renovación de la flota:**

Iberia posee una moderna flota de aviones, que en el año 2013 contaban con una edad media de 8,4 años, mientras que la edad media de una compañía de red tradicional está en torno a los 11 años, según la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA).

Los nuevos aviones Airbus A-320 y A-330 adquiridos por Iberia desde el año 2013 son capaces de optimizar mejor el consumo de combustible, ahorrando cada avión hasta un 15% de queroseno con respecto a los actuales Airbus 300-340 a los que están sustituyendo estas nuevas aeronaves.

➤ **Otras medidas:**

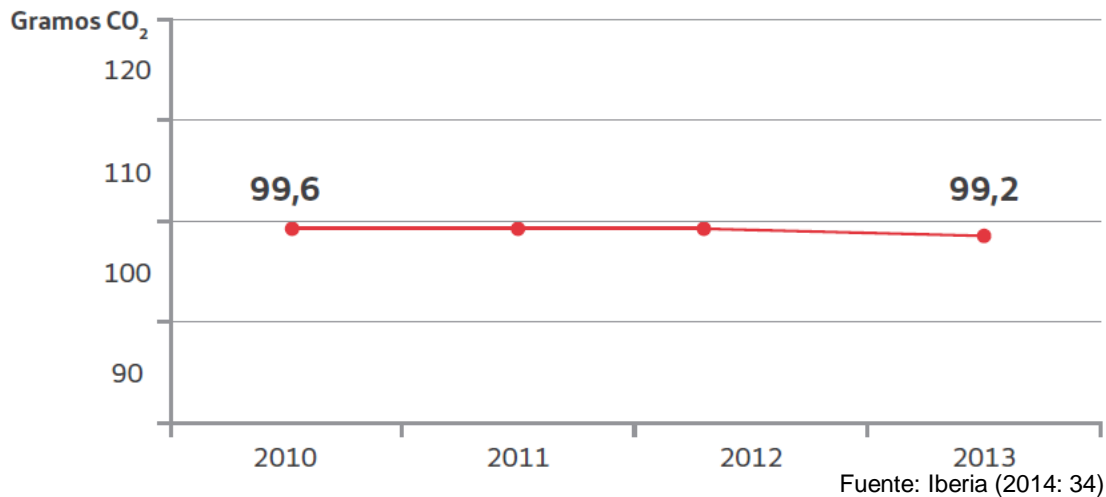
Iberia lleva años tomando medidas para la reducción del consumo de combustible y por tanto de las emisiones de CO₂, tales como:

- Reducción del combustible que se carga en cada vuelo a través de la reasignación de aeropuertos alternativos más cercanos a los de destino.
- Renovación del interior de aviones con asientos más ligeros.
- Reducción de la altura de aceleración y reducción de empuje a 1.000 pies sobre la elevación del aeropuerto.
- Cambio en el procedimiento de aterrizaje y realización de estudios de esperas reales en varios aeropuertos como el de Adolfo Suárez Madrid-Barajas para planificar el combustible necesario.

➤ Emisiones de CO₂ en 2013:

A través de las medidas citadas anteriormente, Iberia ha conseguido mantener desde el año 2010 sus emisiones de CO₂ por pasajero y kilómetro transportado constantes, por debajo de los 100 gramos como se muestra en la figura 2.2.

Figura 2.2: Evolución de las emisiones de CO₂ en gramos/pasajero



➤ Otros Proyectos contra el cambio climático:

• Nuevos Trolleys Superligeros:

En el año 2013 Iberia finalizó el cambio de los trolleys utilizados para el catering de los aviones, sustituyendo los antiguos por otros, hasta un 35% más ligeros, consiguiendo reducir entre toda su flota aproximadamente 6.100 toneladas de emisiones de CO₂ ese año.

• Nueva pintura más ligera para los aviones:

Iberia incorporó en el año 2013 un nuevo sistema de pintura para los aviones denominado Basecoat/Clearcoat que no solo mejora la aerodinámica y reduce el consumo de combustible, sino que también permite ahorrar un 30 % de materiales, así como de tiempo efectivo de trabajo.

La técnica Basecoat consiste en la aplicación de los colores en una sola capa por medio de una pintura altamente pigmentada, lo que permite conseguir opacidad con bajos espesores de pintura en una sola mano, mientras que hasta ahora, eran necesarios como mínimo de dos a tres capas.

El Clearcoat es la aplicación de un barniz transparente que le da al avión un brillo conocido como "efecto mojado" y que reduce el peso de la pintura del avión y por tanto el consumo de combustible, además requiere menos ciclos de pintura y menos lavados durante su vida útil, con el consiguiente ahorro de recursos.

- **Biocombustible procedente de microalgas:**

Iberia participa junto con Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA) y la empresa AlgaEnergy en un proyecto para la producción de biocombustible a partir de microalgas. Este proceso se inicia con el cultivo de microalgas cultivadas en una planta instalada junto al aeropuerto de Adolfo Suárez Madrid-Barajas que se utiliza para producir biomasa (entre 3 y 4 toneladas al año), de la que posteriormente se obtienen el biocombustible.

Como ejemplo, decir que una hectárea de algas captura la misma cantidad de CO₂ que 33.000 árboles repartidos en 22 hectáreas.

➤ **IAGOS:**

El proyecto *In-service Aircraft for a Global Observing System* (IAGOS), enmarcado dentro de la Estrategia de Infraestructuras de Investigación de la Unión Europea, consiste en equipar a los aviones que operan en rutas de larga distancia con instrumentos científicos para analizar la composición química del aire (H₂O, O₃, NO_y, CO, CO₂, NO_x) y evaluar la calidad de la atmósfera a determinadas altitudes en todo el mundo. Iberia es la primera aerolínea española y la tercera europea que colabora en este proyecto científico.

➤ **Calculadora de CO₂:**

Iberia ofrece a sus clientes y empleados información sobre la huella de carbono de su viaje. A través de la web iberia.com y la web corporativa de Iberia se puede acceder a una calculadora de CO₂ que permite estimar las emisiones de carbono por trayectos y permite realizar una donación voluntaria para la ayuda en la conservación y gestión sostenible de los espacios naturales ubicados en zonas cercanas a algunos aeropuertos españoles.

➤ **Actividades tierra:**

Las emisiones de gases de efecto invernadero derivadas de las actividades en tierra de Iberia suponen el 1,6% del total generadas por la aerolínea.

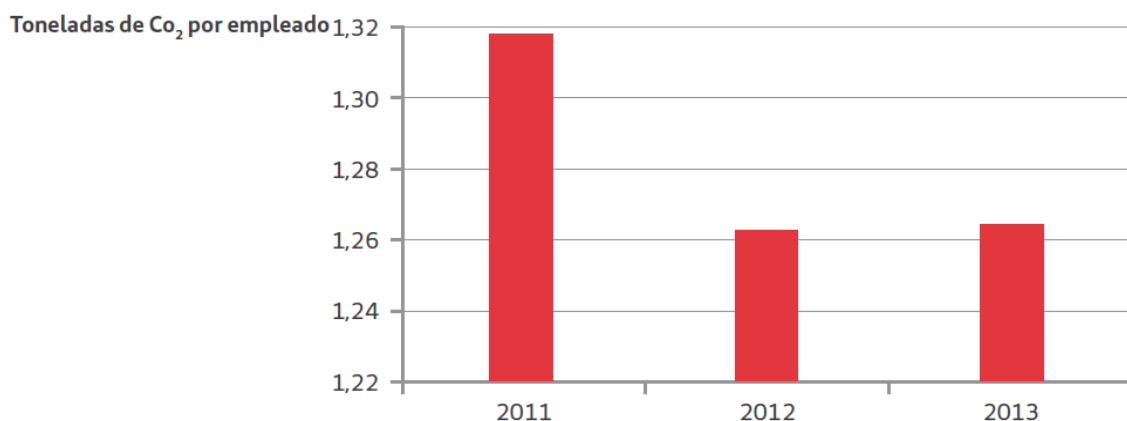
Estas emisiones se pueden clasificar en:

- Emisiones directas (Alcance 1): son las emisiones de calderas y grupos electrógenos de gasóleo y gas natural; además de las emisiones producidas por los vehículos de gasolina y gasóleo cuando realizan las labores de asistencia a las aeronaves.
- Emisiones indirectas (Alcance 2): son las emisiones emitidas en la producción de electricidad (diferentes medios de producción) que se consumen en las instalaciones de la compañía.
- Otras emisiones indirectas (Alcance 3): son las emisiones producidas por los

desplazamientos de los empleados al lugar de trabajo en los diferentes medios de transporte.

En el año 2013 las emisiones directas representan el 30% del total de las emisiones de las actividades en tierra, mientras que las indirectas representan el 35% del total, y el resto corresponde a otras emisiones indirectas (Alcance 3). En la figura 2.3 podemos observar la evolución de las emisiones directas (Alcance 1) en toneladas por empleado de los tres últimos años.

Figura 2.3: Emisiones directas por empleado (Alcance 1)



Fuente: Iberia (2014: 38)

En el año 2013 el dato global de emisiones descendió un 9% con respecto al 2012, aunque si tenemos en cuenta este dato por empleado, se ha producido un leve incremento de este tipo de emisiones como muestra el gráfico debido a la reducción en un 9% de la plantilla producida en ese año.

2.6.3. CALIDAD DEL AIRE LOCAL

La Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), responsable de fijar los límites de emisión gases para los aviones, ha incrementado desde los años 80 las restricciones que afectan a los fabricantes de aviones. Hoy en día esta disminución representa un 40% de reducción total desde la introducción de la primera medida.

Iberia cumple al 100% con los estándares de de la OACI así como con las buenas prácticas que esta organización propone. Además, el estándar más restrictivo, no aplicable a los motores de los aviones utilizados por Iberia, se cumple voluntariamente como medida de buenas prácticas en un 65% y en los próximos años se espera un aumento de este porcentaje por la introducción de la nueva flota A-330. A su vez, mencionar que las emisiones totales de NO_x de Iberia se han reducido un 40% desde 2010 (Iberia, 2014: 39).

2.6.4. RUIDO EN EL ENTORNO AEROPORTUARIO

La OACI también controla las emisiones acústicas durante las operaciones de aproximación, aterrizaje, despegue y ascenso de las aeronaves. La situación en 2013 de la flota de Iberia en relación con el estándar de ruido que se le aplica refleja un cumplimiento en el 100% de los estándares, así como un cumplimiento del 79% del estándar más restrictivo y silencioso, que aunque tampoco le es de obligado

cumplimiento por la fecha de fabricación de las aeronaves, refleja la avanzada tecnología que posee la flota que opera la aerolínea. Iberia también sigue los procedimientos operativos establecidos por la Dirección General de Aviación Civil española realizando un uso limitado en los aeropuertos de los motores auxiliares, reduciendo la utilización del freno por inversión del empuje (reversa) y siguiendo las rutas establecidas por el control aéreo de entrada y salida de los aeropuertos, causando menos molestias acústicas en los entornos aeroportuarios (Iberia, 2014: 39-40).

2.6.5. CONSUMO DE RECURSOS

En los últimos años Iberia ha introducido una serie de novedades que implican una mejora continua en materia de RSC, a la vez que consiguen reducir y ahorrar recursos energéticos importantes, contribuyen a la preservación del medio ambiente. Dentro de estas medidas, destacan (Iberia, 2014: 40-41):

➤ Consumo de energía eléctrica

Durante 2013 el consumo de energía eléctrica se redujo un 5,6%, esta disminución de consumo tiene su origen en la reducción de los horarios de climatización y en la modificación de las temperaturas de confort de verano e invierno, respecto al año 2012.

Destacar que a lo largo de 2013 la aerolínea concentró todas sus oficinas ubicadas en el entorno aeroportuario, en un nuevo edificio de oficinas en Madrid para reducir los consumos eléctricos y mejorar la eficiencia energética en las oficinas.

➤ Consumo de agua

El consumo total de agua durante el año 2013 se redujo un 5% con respecto al año 2012 y un 20% con respecto al año 2011. Uno de los motivos que explican esta reducción es el traslado al nuevo edificio de oficinas ya mencionado anteriormente, además de los cambios en los modelos de producción y las campañas de sensibilización realizadas entre sus empleados.

➤ Consumo de papel

El consumo de papel durante el año 2013 también se redujo en un 10% gracias a la política de Iberia de acabar con el mayor número de trabajos administrativos realizados en papel y convertirlos en electrónicos.

También en 2013 se consolidó el servicio de Tarjeta de Embarque móvil para todos los destinos, permitiendo a sus clientes descargar desde Iberia.com la tarjeta de embarque al teléfono móvil para reducir el uso de papel para esta actividad e ir directamente al avión sin tarjetas impresas con lo que el proceso es ahora más rápido y eficiente en términos de ahorro de papel.

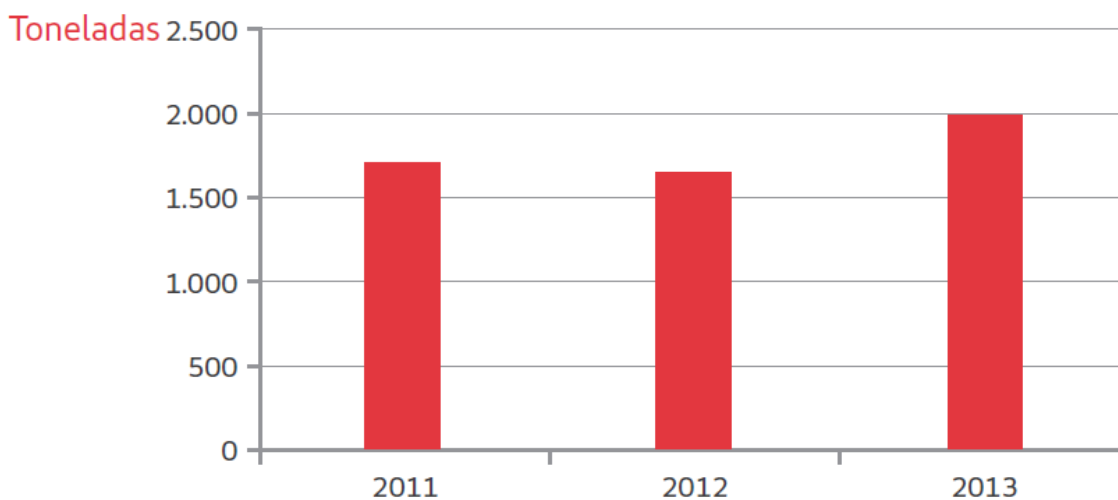
2.6.6. RESIDUOS

La cantidad de Residuos Sólidos Urbanos (RSU) generados durante el año 2013 aumentó como se puede observar en la figura 2.4, debido exclusivamente a la

destrucción de papel con documentación confidencial de las oficinas realizado previo al traslado a las nuevas oficinas, ya comentado en el apartado anterior, al ser innecesario en este nuevo edificio el uso de papel para determinadas tareas administrativas.

Además, en este nuevo edificio los residuos orgánicos y envases son separados en todas las plantas del edificio, permitiendo el reciclaje en las plantas habilitadas al efecto en la Comunidad de Madrid (Iberia, 2014: 41-42).

Figura 2.4: RSU generados



Fuente: Iberia (2014: 42)

2.6.7. ENTORNO Y BIODIVERSIDAD

Entre las medidas que Iberia desarrolla en este ámbito, destacan:

➤ **Protección de especies en peligro de extinción**

Iberia colabora desde 1986 en la protección de especies en peligro de extinción, con su adhesión a la Convención Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestre (CITES), rechazando el transporte de ninguna de estas especies en sus vuelos. Iberia también colabora con el proyecto de la Fundación Migre en la devolución y reintroducción de animales sustraídos ilegalmente de sus hábitats naturales y está implicada en la defensa de las especies españolas en peligro de extinción. Para ello ha bautizado 15 de sus aviones con nombres como “lince ibérico”, “oso pardo” o “águila imperial ibérica”, dando a conocer en todos los destinos a los que vuela la aerolínea la riqueza de la biodiversidad española y concienciar así sobre la necesidad de protegerla y preservarla (Iberia, 2014: 42-43).

➤ **Donaciones contra el cambio climático**

Además de la calculadora de CO₂ mencionada en el apartado 2.6.2 con la que el cliente puede estimar las emisiones de carbono de su viaje, Iberia permite realizar una

donación voluntaria para la ayuda en la conservación y gestión sostenible de los espacios naturales ubicados en zonas cercanas a algunos aeropuertos españoles.

La gestión de la recaudación de estas donaciones voluntarias es realizada por la organización Plantemos para el Planeta, una entidad sin ánimo de lucro cuya misión es dinamizar la plantación de árboles y conservación de bosques, a la vez que desarrolla en España la campaña mundial del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) (Iberia, 2014: 43).

2.7. GRUPOS DE INTERÉS

En Iberia, las prácticas que rigen y controlan las relaciones entre los distintos grupos de interés son gestionadas por el Gobierno Corporativo, que se estructura en torno a un sistema compuesto por tres órganos: dirección ejecutiva, consejo de administración y accionistas, los cuales deben relacionarse e interactuar entre sí. Estos tres grupos son los que dirigen y controlan el futuro de la aerolínea.

El Gobierno Corporativo de Iberia pretende responder a las demandas del entorno social de la empresa (grupos de interés), incluyendo el uso de buenas prácticas sociales y medioambientales que van más allá de las requeridas dentro del marco regulatorio o legal propio de las actividades realizadas por Iberia.

Por esa razón, el código de conducta que sigue la aerolínea establece que Iberia debe contribuir activamente a mejorar el sistema socioeconómico de la sociedad en la que actúa y asume como metas de su actividad tres pilares básicos de la sostenibilidad (Iberia, 2014: 58):

- Generación de bienestar económico.
- Mejora ambiental.
- Responsabilidad ante la Sociedad.

La forma de lograr cumplir estas metas frente a su grupo de interés estratégico, que veremos más adelante, se realiza a través de su política de RSC, en la que se integran las expectativas de estos grupos de interés y los procesos para su cumplimiento (Iberia, 2014: 58).

Por su parte, los Consejos de Administración de Iberia y de IAG, como representantes de los accionistas del Grupo, se encargan de establecer estos objetivos y estrategias para la aerolínea, así como supervisar y controlar a las diferentes direcciones ejecutivas del Grupo para que logren cumplir con los objetivos previstos en su política de RSC.

Iberia identifica a sus diferentes *stakeholders* de una forma muy particular. No sigue las pautas marcadas por AECA de distinguir entre grupos de interés internos donde se enmarcan empleados y accionistas/propietarios y grupos de interés externos donde podemos encontrar a clientes, proveedores, competidores, sociedad o administraciones públicas. La aerolínea considera que clasificarlos en función de su importancia para el cumplimiento de los objetivos y de su capacidad para influir en la empresa o ser influidos por ella es una forma más adecuada de identificar a sus grupos de interés.

De tal modo, los *stakeholders* de Iberia se dividen en (Iberia, 2014: 21):

- Estratégicos: clientes y asociaciones de consumidores, accionistas e inversores, empleados y sus representantes legales, proveedores y subcontratistas.
- Grupos reguladores e institucionales: Administraciones Públicas, AENA, Aviación Civil, Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), gobiernos nacionales y locales.
- Grupos de mercado:
 - Sector transporte: asociaciones de líneas aéreas, competidores y alianzas estratégicas.
 - Sector turismo de ocio y negocios: touroperadores, agencias de viajes, alojamientos, etc.
 - Sector mantenimiento e ingeniería: competidores y alianzas estratégicas.
 - Sector servicios aeroportuarios: competidores y alianzas estratégicas.
- Grupos sociales y del entorno aeroportuario: medios de comunicación, comunidades del entorno aeroportuario, ONGs.

2.8. IBERIA Y SUS EMPLEADOS

El aspecto que quizás deba de cuidar más una empresa a la hora de desarrollar sus políticas de RSC es como se relaciona con sus empleados, los cuales deben ser considerados como el principal y más importante grupo de interés para cualquier organización y el preocuparse por mejorar su bienestar y su calidad de vida dentro de la organización puede ser a medio plazo muy beneficioso para las empresas.

Este trato hacia los propios trabajadores incide directamente en la calidad con la que cada empleado es capaz de realizar su trabajo. Una empresa que se preocupe por sus trabajadores conseguirá una mayor implicación y compromiso por parte de los mismos y eso la convertirá en una empresa más competitiva. Esta es la razón por la que la participación de los empleados en la integración de un modelo de relaciones laborales y organización del trabajo dentro de la empresa es imprescindible, ya que de no ser así, introducir cualquier cambio necesario para mejorar la competitividad de la empresa podría terminar fracasando.

Con lo enunciado anteriormente de que los empleados son el principal y más importante grupo de interés para cualquier organización, queremos expresar que el capital humano en el caso de Iberia, es el principal recurso con el que cuenta la aerolínea, ya que todos sus empleados, incluso sus directivos, están a cargo de todos los recursos con los que Iberia cuenta, ya sean humanos, financieros o técnicos.

De acuerdo a la política de RSC que afecta los empleados de la aerolínea, Iberia cuenta con un programa denominado Avanza que es revisado cada año, destinado a transformar la cultura empresarial de los trabajadores y que en este último año cuenta

con los siguientes objetivos (Iberia, 2014: 62):

- Renovación de la cultura de Iberia.
- Modelo de gestión centrado en las personas.
- Compromiso de todos los trabajadores de Iberia.

Para conseguir estos objetivos del programa Avanza, se hizo necesario tomar las siguientes iniciativas (Iberia, 2014: 62-63):

- El traslado al nuevo edificio de oficinas para la implantación de nuevas formas de trabajo. El nuevo edificio tiene un diseño que favorece la colaboración, con espacios abiertos y diversas tipologías de salas de reuniones. Esto permite generar un entorno mucho más dinámico y flexible, en el que el trabajo no está asociado a un lugar y a un tiempo concreto, sino a una actividad y a un resultado.
- La mejora en el canal de comunicación denominado Canal Directivos con el fin de fomentar la comunicación en cascada (sistema de comunicación que garantiza que los mensajes corporativos llegan a todos los empleados).
- Revisión de las políticas y procesos de recursos humanos para implantar un modelo de gestión enfocado hacia las personas.
- Cambio organizativo con los objetivos de ajustar los costes, incrementar los ingresos y mejorar la percepción de los clientes.

Los fines principales del cambio organizativo se resumen en la figura 2.5:

Figura 2.5: Finalidad del cambio organizativo

VISIÓN DE FUTURO	Desarrollar la visión y planificación estratégica del negocio.
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Reforzar la orientación y la cercanía con el cliente, desarrollando nuevas funciones y responsabilidades clave en Comercial y Desarrollo de Red.
AGILIDAD Y EFICIENCIA	Mejorar la agilidad en la toma de decisiones, con una organización más ligera, de menos niveles y una clasificación más moderna. Reordenar y clarificar las responsabilidades, para propiciar la mejora de eficiencia, la productividad y el ahorro de costes.
TRANSVERSALIDAD	Una mayor cooperación y coordinación entre las áreas, desarrollando la transversalidad.

Fuente: Iberia (2014: 64)

2.8.1. COMUNICACIÓN INTERNA

Una de las acciones más destacables realizadas por Iberia en los últimos años para mejorar la comunicación interna con sus empleados, es la renovación de la intranet denominada IBPróxima, acorde con la estrategia y necesidades de comunicación de la aerolínea, capaz de ofrecer las siguientes herramientas para fomentar su uso para el trabajo que cada día realizan los empleados de Iberia (Iberia, 2014: 68-69):

- Esta nueva intranet permite a los empleados no solo tener a su disposición toda la información relativa a posibilidades de movilidad, desarrollo profesional, cobertura de vacantes, evaluaciones internas, formación, etc., sino que también favorece la participación de sus empleados, fomenta el diálogo, mejorando la comunicación interna mediante encuentros digitales, encuestas, foros de trabajo, conversaciones sobre ocio o secciones como “la foto del día”, que favorecen un mayor conocimiento entre los empleados.
- En IBPróxima cada semana los empleados pueden encontrar las vacantes de empleo que se producen en la aerolínea.
- IBPróxima cuenta con un buzón de sugerencias, en el que se reciben más de 1.000 al año, dando la posibilidad a los empleados de manifestar cualquier observación o preocupación de forma anónima. Estas sugerencias son valoradas y contestadas en menos de 24 horas y aquéllas que se consideran relevantes se publican mensualmente, junto con las respuestas ofrecidas.

En diciembre de 2013, IBPróxima logró contabilizar el máximo de páginas visitadas, hasta alcanzar un incremento cercano al 130% y registrando un máximo histórico de 415.000 páginas visitadas en un día.

2.8.2. POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR

En materia de conciliación de la vida laboral y familiar Iberia aplica la reducción de jornada laboral a un total de 1.597 trabajadores con hijos de hasta 11 años la edad. Para el personal de vuelo, especialmente, la aerolínea tiene en cuenta los riesgos para el embarazo y la lactancia que conlleva su actividad, de manera que pone a disposición de sus trabajadores diferentes posibilidades de reducciones de jornada, suspensiones temporales del contrato o tramitación de prestaciones. Iberia además, ofrece un servicio gratuito de acompañamiento a menores para hijos de empleados en vuelos de la aerolínea, que se presta a aquellos niños que viajan solos y cuya edad esté comprendida entre 5 y 11 años (Iberia, 2014: 80).

2.8.3. BENEFICIOS SOCIALES

Otro aspecto de vital importancia, en las empresas que desarrollan políticas de RSC, es el respeto de los derechos sociales. En este sentido, los empleados de Iberia cuentan con (Iberia, 2014: 83-85):

- **Fondo Solidario:** estos fondos se destinan a atender necesidades sociales, tales como ayudas a estudios, ayudas a hijos minusválidos y enfermos crónicos, préstamos sociales o gastos por enfermedad, entre otras.

Este fondo es financiado a partes iguales entre Iberia y el trabajador, salvo en el caso de los tripulantes de cabina de pasajeros, en cuyo caso la aportación del trabajador se establece en un 0,40% sobre el sueldo base y la compañía contribuye con una cantidad fija.

- **Fondos Sociales de Tierra y de Vuelo:** Iberia y cada empleado al 50%, realizan aportaciones mensuales a través de la nómina para el plan de pensiones de sus empleados, que destina a cubrir prestaciones por invalidez y jubilación y con una rentabilidad equitativa para todos ellos.

En el caso del personal de vuelo, cubre también las prestaciones de incapacidad temporal de larga duración y fallecimiento.

- **Concierto Colectivo de Vida:** es un seguro que contempla indemnizaciones por fallecimiento e invalidez permanente. En el caso del personal de vuelo, cubre también la contingencia de pérdida definitiva de licencia. Se financia en un 60% por la aerolínea y en un 40% por el trabajador.
- **Préstamos para la adquisición de viviendas:** cada año hasta el 4% de la plantilla fija que pertenece a los colectivos de tierra o al de tripulantes de cabina de pasajeros de Iberia tiene derecho a recibir un préstamo para la adquisición de su vivienda.
- **Cobertura sanitaria:** Iberia realiza y gestiona todas las actividades y acciones necesarias para la recuperación de los trabajadores accidentados.

2.8.4. VOLUNTARIADO SOCIAL

Entre las tareas que en este campo se realizan, caben señalar las siguientes:

- **Colaboración con las organizaciones sociales de los empleados de Iberia**

Los empleados de Iberia cuentan con dos asociaciones que en la actualidad se encuentran entre las más importantes de España y con las que la aerolínea colabora prestando apoyo logístico y económico (Iberia, 2014: 86-87):

- **Asociación de Padres de Minusválidos de Iberia (APMIB):** creada en 1977 por empleados de la compañía con hijos con necesidades especiales, se centra en la protección e integración social y profesional de minusválidos físicos, psíquicos y sensoriales. Esta asociación cuenta con una fundación que se encarga de desarrollar actividades formativas y de fomentar investigaciones a favor de mejorar la vida de las personas con necesidades especiales.

- **Mano a Mano:** es una ONG fue fundada en 1994 por empleados de Iberia, para aprovechar los espacios libres de las bodegas de carga de los vuelos de la aerolínea, enviando ayuda humanitaria a aquellos países que se han visto afectados por catástrofes naturales o guerras, y entregando esa ayuda sin intermediarios.

Traslada a España, en vuelos de Iberia, a niños de diferentes países, junto con sus familias, para que reciban atención médica especializada. Una vez en España, Mano a Mano les facilita alojamiento y la atención necesaria. También gestiona proyectos de ayuda en países en vías de desarrollo. Iberia dona a Mano a Mano billetes de avión y de carga y les proporciona los espacios y suministros necesarios para el desarrollo de su actividad.

- **Asociación de Veteranos de Iberia:** creada en 1972, la integran actualmente 7.200 socios. El objetivo principal de la Asociación es ofrecer a todos los socios la posibilidad de participar en las distintas actividades programadas y al mismo tiempo facilitar a empleados activos, prejubilados y jubilados de Iberia, de otras empresas del Sector Aéreo o simplemente socios simpatizantes, las distintas opciones de participación.

➤ El Club Iberia

Esta es una asociación sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo organizar actividades lúdicas y deportivas para los empleados de la aerolínea y para sus familiares, fomentando de este modo valores como la familia, la solidaridad o el trabajo en equipo. Actualmente, cuenta con más de 10.000 socios y 12 delegaciones repartidas por toda España. El presupuesto del Club IBERIA procede principalmente de las cuotas de sus socios y de una aportación anual de la aerolínea, que además, cede el local para las oficinas del Club y facilita la comunicación interna a todos los empleados a través de su intranet IBPróxima (Iberia, 2014: 88).

Hasta aquí, algunas de las iniciativas que Iberia realiza en materia de RSC y sobre las que hemos profundizado en este estudio. Aún quedan otros temas que no se han tratado, como el empleo de personas con discapacidad, el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU o acuerdos con distintas ONGs y fundaciones, los cuales podrían ser objeto de estudio y que nos permitirían ampliar el contenido de este trabajo, pero que consideramos sobrepasa el objetivo del mismo, y en cualquier caso nos ratificaría en la idea de que esta empresa es una empresa comprometida con esta materia, lo cual era nuestro objetivo al inicio del mismo: comprobar el grado de implicación de Iberia en los temas de RSC.

CONCLUSIONES

Como conclusión, para finalizar debemos remarcar una vez más que la empresa lleva a cabo sus políticas de RSC con la única intención de atender a las expectativas que sobre su comportamiento generan los diferentes grupos de interés con los que las empresas de cualquier mercado se relacionan en el ejercicio natural de su actividad económica ordinaria.

Este interés por las actividades sociales y medioambientales que realizan las empresas está en claro crecimiento y muy especialmente durante la última década, en la que nos encontramos a un cliente que mira más allá del producto que adquiere y es cada vez más exigente con las empresas, a las que les reclama el reparto de un beneficio social entre aquella comunidad en la que desarrolla sus actividades para compensar el posible perjuicio social o medioambiental que pueda causar con la realización de sus actividades.

Esto ha obligado a las empresas sea cual sea su actividad, a orientar sus políticas hacia estas demandas de los consumidores, dejando ya atrás el pensamiento de algunos economistas hace décadas de que la RSC era una simple moda que no duraría mucho tiempo y de la que la sociedad se olvidaría con el simple paso del tiempo.

Para que esto surta efecto, la sociedad tiene que conocer qué acciones realizan las empresas con una veracidad total en la información que ofrecen, en primer lugar con la intención simplemente de informar y en segundo lugar, publicitando sus actividades y generando un prestigio para las empresas que realizan estas actividades que de otra forma no podrían alcanzar.

La marcha del sector aeronáutico es un indicador fundamental para conocer el funcionamiento real de la economía española y su actividad tiene un gran impacto social, ya que de él depende en gran medida la evolución de los empleos en el sector turístico, el crecimiento económico y en general del bienestar social, por este motivo sus políticas de RSC resultan tan importantes e interesantes para ser analizadas en profundidad.

En el caso de estudio, Iberia facilita esta información de manera pública a través de su página web y en ella podemos encontrarnos con las labores que la compañía realiza y que pueden ir desde sus actividades en favor del medio ambiente o sus compromisos con los grupos de interés hasta por ejemplo las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar presentes en la aerolínea, pudiendo afirmar sin temor a equivocarnos que Iberia es una empresa totalmente comprometida con la RSC, no solo con vistas al exterior para cumplir con la idea de presentarse a la sociedad como una empresa socialmente responsable, sino que si observamos internamente, todos sus empleados se encuentran profundamente involucrados en esta labor en la que el bien común de la sociedad prevalece sobre los intereses económicos presentes en cualquier mercado capitalista.

ANEXO

Este trabajo es presentado en el año 2016 y aunque debería analizar el último Informe de RSC presentado hasta la fecha por Iberia que data del año 2015, toma como objeto central de estudio su Informe del año 2013 y presentado un año más tarde por la aerolínea, por el único motivo de que este estudio estaba terminado prácticamente en su totalidad en el momento en que el Informe presentado por Iberia del año 2013 y sobre el que trata este trabajo contaba con la máxima vigencia posible, al ser el último presentado hasta esa fecha.

Además, una vez analizado el informe más reciente presentado por Iberia, podemos afirmar que en el transcurso del año que separa ambos informes apenas se aprecian diferencias que puedan hacernos pensar que este trabajo presentado se pueda encontrar desactualizado.

No obstante, podemos mencionar algunos aspectos importantes que no aparecen en el informe del año 2013 y que merece la pena destacar de este último Informe relacionados con nivel de calidad de los servicios de presta Iberia y por el respeto a la privacidad de los datos de sus clientes (Iberia, 2015: 138-139; 142-144):

En cuanto al nivel de calidad de los servicios, para los pasajeros la puntualidad de los vuelos es uno de los valores que más aprecian y por esa razón Iberia ha establecido diferentes controles internos con el fin de mejorarla, a través del uso de una normativa específica, comités de seguimiento, revisión de los procesos operativos, análisis de causas y toma de decisiones, etc.

Estos controles internos han permitido a Iberia ser reconocida como la tercera línea aérea internacional más puntual del mundo en 2014 en un ranking elaborado mensualmente que mide la puntualidad en la llegada de los vuelos de las compañías aéreas en distintas partes del planeta.

Durante ese año, el 88,46 por ciento de los vuelos de Iberia llegaron a su hora, consiguiendo una mejora cercana a los dos puntos porcentuales con respecto a la puntualidad alcanzada en sus operaciones durante el año 2013 lo que le supuso a la aerolínea ascender un puesto en este ranking.

Además, Iberia Express, la línea aérea de bajo coste de Iberia, está situada como la aerolínea low cost más puntual del mundo, con una puntualidad de salida en vuelos de corto y de medio alcance del 92,3 por ciento y de un 81,1 por ciento si hablamos de vuelos de largo alcance.

Iberia también realiza un seguimiento detallado de todas las incidencias y reclamaciones y las utiliza como fuente de información para proseguir con la mejora continua del servicio con el fin de satisfacer más adecuadamente las necesidades de sus clientes.

Durante todo el año 2014 a Iberia le realizaron un total de 84 auditorías, todas ellas demandadas por empresas a las que la aerolínea les presta sus servicios. Estas auditorías tienen como objetivo asegurarse del cumplimiento por parte de Iberia tanto de las normativas, como de los manuales y procedimientos que cada cliente de la aerolínea le demanda aplicar en la realización de sus actividades.

Las áreas que son auditadas generalmente están relacionadas con aspectos como organización, formación, procedimientos, coordinación, carga y descarga de aeronaves, facturación y embarque, mantenimiento equipos tierra, suministro de agua potable o limpieza de aviones.

Los errores o faltas que se encuentran una vez finalizadas las auditorias, que normalmente suelen deberse en su mayoría a faltas por incumplimientos puntuales de procedimiento, se suelen resolver adecuadamente dentro de los plazos establecidos una vez puestas en marcha las diferentes acciones correctivas.

Iberia no se conforma con someterse solo a estas auditorías periódicas, además todas empresas a las que la aerolínea les presta sus servicios reciben cada año una encuesta que contiene 67 preguntas a través de las cuales se pretende evaluar aspectos ligados a pasaje, rampa, operaciones vuelo, equipaje, carga, deshielo y servicios comerciales.

Como ejemplo, los resultados de la encuesta realizada al finalizar el año 2014 mostró una valoración media de satisfacción entre 7,75 y 9, siendo la valoración media global de Iberia de 8,03, frente a 7,72 del año 2013.

En cambio, el negocio de mantenimiento se desarrolla en un entorno altamente regulado por diversos organismos que van desde agencias oficiales de calidad o los propios gobiernos de los diferentes países hasta organismos aeronáuticos internacionales que requiere unas certificaciones específicas para las que exigen unas auditorias claramente establecidas y reguladas.

El indicador principal de la calidad del servicio de mantenimiento es la renovación continua de las diferentes certificaciones que permiten realizar actividades de mantenimiento aeronáutico. Actualmente, Iberia está trabajando en la implementación de nuevos sistemas de medición de la calidad enfocados en las necesidades de los clientes a través de un equipo comercial encargado de la Dirección Técnica del servicio de mantenimiento.

Por último cabe destacar, el serio compromiso que Iberia ha adoptado en cumplir con respecto a la privacidad de los datos referentes a sus clientes. En este aspecto, Iberia está desarrollando los más altos estándares de calidad en cuanto a la seguridad de la información y para asegurar este derecho a todos sus clientes, realiza unas políticas de seguridad de acuerdo a la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD).

Las políticas de accesos a los diferentes sistemas de la aerolínea garantizan que los accesos de los usuarios a su red son individuales e intransferibles, cumpliendo con todos los estándares y requisitos de seguridad establecidos por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), a través de su almacenamiento encriptado para garantizar el uso correcto de estos datos y realizando pruebas periódicas y copias de seguridad, con el fin de evitar cualquier tipo de pérdida de información en caso de incidencia.

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asociación Cluster de Aeronáutica y Espacio del País Vasco (HEGAN) (2013): aparece en el **Servicio de Información y Noticias Científicas (SINC, España, 10 de mayo de 2013):** “La aeronáutica destina el 70% de sus innovaciones a la mejora ambiental”, en <http://www.agenciasinc.es/Noticias/La-aeronautica-destina-el-70-de-sus-innovaciones-a-la-mejora-ambiental> (Consultado el 13 de abril de 2015).

Asociación de Empresas Vascas por la Sostenibilidad (IZAITE) (2015): <http://www.izaite.net/que-es-responsabilidad-social.php> (Consultado el 2 de febrero de 2015).

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (2004): “Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa”, *Responsabilidad Social Corporativa*, Documento nº 1, AECA, Madrid.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (2010): “Normalización de la Información sobre Responsabilidad Social Corporativa, SC”, *Responsabilidad Social Corporativa*, Documento nº 7, AECA, Madrid.

Coduras Martínez, A. (2011): *Responsabilidad Social Empresarial y Emprendimiento en España*, Instituto de Empresa, Business School para la Dirección General de Política de la Pyme, Madrid.

Comisión Europea (2001): Libro Verde: “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”, en <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES> (Consultado el 30 de marzo de 2015).

De La Cuesta González, M. (2004) "Boletín Económico de Información Comercial Española, Secretaría de Estado y de Comercio, Boletín N° 2813", del 2 de agosto al 5 de septiembre de 2004.

Europa Press (2006): “RSC-El sector aeronáutico español invierte 100 millones de euros en el proyecto Clean Sky para un cielo europeo limpio”, Madrid, 30 de noviembre de 2006, en <http://www.europapress.es/epsocial/rsc/noticia-rsc-sector-aeronautico-espanol-invierte-100-millones-euros-proyecto-clean-sky-cielo-europeo-limpio-20061130192105.html> (Consultado el 13 de abril de 2015).

Iberia (2014): “Informe Responsabilidad Corporativa 2013”, en <https://grupo.iberia.es/content/Grupolberia/RSC/RSC%20en%20Iberia/Informe%20RC%20Iberia%202013.pdf> (Consultado el 16 de abril de 2015).

- Iberia (2015):** "Informe Responsabilidad Corporativa 2014", en <https://grupo.iberia.es/content/Grupolberia/RSC/RSC%20en%20Iberia/RSC%20Iberia%202014%20BAJA.pdf> (Consultado el 2 de mayo de 2016).
- Korten, D. (1996):** "When corporations rule the world" Earthscan, Londres, en **De La Cuesta González, M. (2004)** "Boletín Económico de Información Comercial Española, Secretaría de Estado y de Comercio, Boletín N° 2813", del 2 de agosto al 5 de septiembre de 2004.
- Nieto, P. (2009):** "La responsabilidad social empresarial: características e importancia", en ABC Color Digital, Paraguay, 15 de Mayo de 2009, en: <http://www.abc.com.py/articulos/la-responsabilidad-social-empresarial-caracteristicas-e-importancia-1172257.html> (Consultado el 6 de marzo de 2015).
- Nieto Antolín, M. y Fernández Gago, R. (2004):** "RSC: la última innovación en management", *Universia Business Review*, núm. 1, primer trimestre, disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300103>
- Puentes, R., Antequera, J.M. y Velasco, M.M. (2008):** "La RSC y su importancia en el espacio europeo", en **Pindado, J. y Payne, G. (2008):** "Estableciendo puentes en una economía global" Vol. 2.
- Real Decreto 221/2008**, de 15 de febrero, por el que se crea y regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (BOE nº 52, de 29 de febrero).
- Revista Mensual de Bolsas y Mercados Españoles (2008):** "FTSE4Good IBEX: Inversión Socialmente Responsable", abril, en: https://www.bolsasymercados.es/esp/publicacion/revista/2008/04/46-49%20ACT-FTSE_174.pdf (Consultado el 29 de abril de 2015).
- Salado, D. (2013):** "Despegan las aerolíneas hacia la sustentabilidad", en *El Economista*, México, D.F., 1 de julio de 2013, en: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/07/01/despegan-las-aerolineas-hacia-sustentabilidad> (Consultado el 14 de abril de 2015).
- Server Izquierdo, R.J. y Capó Vicedo, J. (2009):** "La Responsabilidad Social Empresarial en un contexto de crisis. Repercusión en las Sociedades Cooperativas", CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 65, Agosto.
- Xunta de Galicia, Consellería de Trabajo e Benestar (2015):** en: http://rse.xunta.es/index.php?option=com_content&view=article&id=18&Itemid=17&lang=es (Consultado el 2 de febrero de 2015).