Planificación estratégica de las Relaciones Públicas de Iberia

Resumen :

Análisis estratégico sobre la organización de Iberia, así como investigación de los problemas recientes ocurridos en la compañía. Se tratarán en profundidad los escándalos que han provocado una situación de crisis y sus posibles tratamientos.

Apellidos y nombre:

Burrueco Lorente, Pablo 11873308H
Díaz Sepúlveda, Laura 53815321J
Fuentes del Prado, Nerea 43228389G
García González, Claudia Cruz43464487F
García Moreno, Andrés 09137736C
Moreno Martín, Diego 02313856X
Pacheco Méndez, Ángel Ignacio 49148478P
Pérez González, Jaime 02291981P
Sánchez Muñoz, Pablo 51703400K
Santos Salas, Carlos 49095508F
Correo electrónico: L.diazs.2017@alumnos.urjc.es
Profesora: Carmen Fernández Camacho

Grado en Publicidad y relaciones públicas
Grupo: campus de Fuenlabrada, Publicidad y Relaciones Públicas, presencial.
Curso: 2019/2020 – convocatoria: noviembre.

ÍNDICE

I) ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN
1.1 Entorno legal 5
1.1.1 Distribución de competencias
1.2 Entorno social
1.2.1 Historia 7
1.2.2 Qué opina la Opinión Pública de la Institución 9
1.2.3 Escándalos y su repercusión 12
1.2.4 Mecanismos que tiene para fomentar la transparencia 13
1.2.5 Resumen del informe o memoria 14

1.3 La organización
1.3.1 Misión y visión 15
1.3.2 Actividades que realizan 16
1.3.3 Organismos de gobierno 17
1.3.4 Organigrama 17
1.3.5 Descripción de cómo manejan las situaciones problemáticas 18
1.3.6 Posición de ejecutivos frente a problemas 18
1.3.7 Proyectos pendientes planeados 19

1.4 Stakeholders:
1.4.1 Los principales stakeholders 22
1.4.2 Descripción y lista de los usuarios habituales de sus actividades 23

1.5 Comunicación interna:
1.5.1 Análisis del departamento de Comunicación y sus funciones 25
1.5.2 Herramientas que tienen para comunicarse 26

1.6 Comunicación externa 26

II) INFORME DE PROBLEMAS 30
III) REDACCIÓN CONCISA DE PROBLEMAS Y ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS 31
IV) TAXONOMÍA DE OBJETIVOS 32
V) CUESTIONARIO DE PÚBLICOS 32
VI) TÁCTICAS Y TIMING 33
VII) CONCLUSIONES 34

BIBLIOGRAFÍA/WEBGRAFÍA
ANEXOS

I. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

1.1 Entorno legal

Iberia SA es una sociedad anónima de capital abierto, por lo tanto autoriza la venta de títulos y valores. Además, es una corporación Operadora Unipersonal con domicilio en madrid y vinculado en el registro mercantil de Madrid en el sector del transporte aéreo.
Iberia debe adaptarse al derecho aeronáutico, este se incluye en distintas ramas del derecho español.

- Derecho administrativo: En la regulación y autorización en la apertura de aeródromos
- Derecho internacional público: las normas y organizaciones aeronáuticas en relación con acuerdos internacionales
- Derecho mercantil: Donde se adscriben normas de regulación en contrato de transporte aéreo, compraventa de billetes etch.
- Derecho laboral: En donde entran las normas y condiciones de trabajo de las tripulaciones.
- Derecho penal: donde entran las normas que determinan y reprueban los delitos aeronáuticos.

Además existe la asociación internacional del transporte aéreo (IATA) , una asociación comercial autoregulada integrada por 260 empresas de transporte aéreo (un 83% del tráfico total). Esta asociación busca facilitar el comercio y apoya la aplicación del Acuerdo sobre Facilitación del Comercio de la OMC. Además tienen distintas iniciativas como e-Freight que se dedica a eliminar la documentación el las formalidades relacionadas con el transporte aéreo de mercancías y sustituirlas por el intercambio de mensajes electrónicos; Secure Freight que busca la mejora de seguridad de la carga de conformidad con los requisitos internacionales.

1.1.1 Distribución de competencias

Ley 21/2003, de 7 de julio, de Seguridad Aérea, que modifica de manera parcial a la Ley de la Navegación Aérea de 1960
Ley 9/2010, de 14 de abril por la que se regula la prestación de servicios de tránsito aéreo, se establecen las obligaciones de los proveedores civiles de dichos servicios y se fijan determinadas condiciones laborales para los controladores civiles de tránsito aéreo.
El artículo 149.1.20ª de la Constitución atribuye al Estado la competencia exclusiva en materia de "aeropuertos de interés general; control del espacio aéreo, tránsito y transporte aéreo, servicio meteorológico y matriculación de aeronaves".
La sentencia del Tribunal Constitucional 68/1984, de 11 de junio, declaró la competencia estatal en esta materia. En efecto, el Tribunal Constitucional estudia el conflicto positivo de

competencia promovido por el Consejo Ejecutivo de la Generalidad de Cataluña en relación con ciertos preceptos del Real Decreto 2858/1981, de 27 de noviembre sobre calificación de aeropuertos civiles. El Tribunal declara que la titularidad de las competencias controvertidas corresponde al Estado. Según el Tribunal, de acuerdo con lo establecido en el artículo 149.1.20 de la Constitución, corresponden al Estado los aeropuertos de interés general, el control del espacio aéreo y el tránsito y transporte aéreo. La Generalidad de Cataluña ostenta por otra parte competencias sobre aeropuertos que no sean de "interés general". Le corresponde también la ejecución de la legislación del Estado en materia de aeropuertos con calificación de interés general cuando el Estado no se reserve su gestión directa.

Ley 21/2003, de 7 de julio, de Seguridad Aérea, atribuye al Ministerio de Fomento la autoridad aeronáutica civil. Ello incluye la ordenación y control de la aviación civil y también las responsabilidades sobre control de circulación aérea en general en tiempo de paz. Dentro del Ministerio de Fomento el órgano al que se confiaba su ejercicio era la Dirección General de Aviación Civil, integrado en la Secretaría General de Transportes. Sin embargo, el Gobierno, creó la Agencia Estatal de Seguridad Aérea que se rige por la Ley 28/2006, de 18 de julio, de Agencias estatales para la mejora de los servicios públicos (véase "Agencias Estatales") y por su propio Estatuto aprobado por el Real Decreto 184/2008, de 8 de febrero. Ello supone la consagración de un nuevo modelo de gestión, que se caracteriza por un desdoblamiento de la autoridad aeronáutica.

En relación con la Ley 28/2006, la disposición adicional cuarta, párrafo primero, de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, determina que "todas las entidades y organismos públicos que integran el sector público estatal existentes en el momento de la entrada en vigor de esta Ley deberán adaptarse al contenido de la misma en el plazo de tres años a contar desde su entrada en vigor, rigiéndose hasta que se realice la adaptación por su normativa específica. La disposición derogatoria de la Ley 40/2015 deroga la Ley 28/2006 aunque precisa que "hasta que, de acuerdo con lo previsto en la disposición adicional cuarta, concluya el plazo de adaptación de las agencias existentes en el sector público estatal, se mantendrá en vigor la Ley 28/2006, de 18 de julio".

El artículo 148.1.6ª de la Constitución española permite que las comunidades autónomas puedan asumir competencias en materia de aeropuertos deportivos y, en general, sobre los que no desarrollen actividades comerciales. Al amparo de esta habilitación, todas las comunidades autónomas han ido asumiendo la competencia exclusiva en materia de helipuertos y aeropuertos deportivos o que no desarrollen actividades comerciales.

1.2 Entorno social

1.2.1 Historia

Iberia es una aerolínea española fundada por Horacio Echevarrieta y la compañía alemana Lufthansa el 28 de junio de 1927. Actualmente es una de las aerolíneas más antiguas del mundo. Su principal sede es el Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas, localizado en Madrid, España. Esta compañía vuela a 126 destinos diferentes en 47 países. En su plantilla encontramos 71 mujeres pilotos, de las cuales 22 son comandantes.

Durante la primera década de Iberia encontramos diferentes sucesos entre los que cabe destacar: Alfonso XIII presidió el acto de inauguración del primer vuelo comercial el 14 de diciembre de 1927.

A principios de los años 40 Iberia amplía su número de destinos incorporando vuelos a Londres, Lisboa, Roma o París en Europa y Buenos Aires y Montevideo en América. Debido a la larga duración de los vuelos con destinos americanos surgen las azafatas en 1946. Durante la siguiente década la aerolínea llega a la cifra de medio millón de pasajeros y se introduce en el mercado del Atlántico del Norte inaugurando una nueva línea entre Madrid- Nueva York compuesta de tres aviones. El vuelo Madrid-Nueva York se realizó el 3 de agosto de 1954. Destacamos también que durante esta década, más concretamente en el año 1955, Iberia abrió su propio servicio de lavandería que se encargaba de la manutención de los manteles utilizados en el avión.

En la década de los 60 se incorporan los reactores sustituyendo a los anteriores aviones con hélices.

Durante las siguientes décadas se añaden nuevos destinos como Estambul, Atenas o Budapest. En 1974 se crea el servicio "chaquetas rojas" un grupo de empleados para ayudar a personas con problemas o necesidades especiales. En este mismo año nace el primer puente aéreo en Europa, una ruta entre Madrid-Barcelona permitiendo ir y volver el mismo día. A mediados del 74 se crea Inforiberia (Serviberia) un servicio de comunicación moderno en el que cual los clientes podían consultar tarifas, horarios y realizar una compra durante las 24h del día.

En 1981 llega un vuelo procedente de Nueva York con una de las obras más famosas del mundo, el Guernica. También, un par de años más tarde se añade a María Aburto, la primera mujer piloto del mundo.

Entre los años 90 y los 2000 Iberia pone en funcionamiento el primer programa internacional de fidelización de clientes en Europa y así nace la web líder en España hoy en día iberia.com. En el 91 se pone en marcha el programa Iberia Plus con el que se pretende

premiar a los clientes habituales dándoles puntos por los viajes realizados pudiendo después canjearlos por viajes gratis. En el 96 con la aparición de Internet, Iberia es una de las primeras compañías en disponer de una página web y de esta forma se convierte en líder de ventas.

En la década del 2000 Iberia sigue colaborando con organizaciones, siendo la solidaridad una marca de su identidad desde sus inicios.

En 2009 Iberia firma un acuerdo para una fusión entre iguales con la aerolínea British Airways el cual es aprobado por la Unión Europea en 2010.

Entre el 2010 y el 2015 nace Iberia Express con vuelos de menor coste. También cambia su imagen de marca, cambiando los colores y el estilo con lo que pretenden reflejar una compañía más moderna, eficiente y dinámica. Se crean más rutas, añadiendo unos diez destinos más.

En los últimos años Iberia se ha convertido en una aerolínea moderna, rentable, eficiente y dinámica. Ha conseguido situarse como la compañía más puntual del mundo y ha expandido sus rutas llegando a Asia.

1.2.2 Qué opina la Opinión Pública de la Institución

La reputación de Iberia es, de forma general, bastante positiva, tanto si se compara con otras aerolíneas como si se trata de empresas en general. Tanto es así, que esta marca cuenta con numerosos reconocimientos, como el otorgado por el Foro de Marcas Renombradas Españolas. Esta alianza estratégica entre más de 100 empresas públicas y privadas, dos ministerios y tres organismos públicos españoles, reconoció a Iberia en 2017 por su exitosa trayectoria de más de 90 años y su expansión internacional. Según esta organización, la compañía se ha consolidado como "una de las marcas españolas más reconocidas y admiradas en todo el mundo". José Luis Bonet, presidente del Foro de Marcas, ha afirmado que "[Iberia] Es una marca que, sin duda, contribuye en gran medida a reforzar la marca España, por su fuerte identificación con su país de origen, por su innegable efecto arrastre sobre el conjunto de las empresas y marcas españolas, y porque aporta una percepción positiva sobre el conjunto de las empresas y de los bienes y servicios españoles".

Iberia también fue calificada, junto a Vueling, como una de las compañías más generosas en el sector de líneas aéreas, por el II Estudio Anual de la Generosidad de Marca realizado por el instituto Affinion, el cual analiza la capacidad de las marcas españolas para generar valor a la sociedad. En este estudio se analizaron las siete compañías aéreas de mayor volumen de vuelos en España (Ryanair, Vueling, Air Europa, Iberia, Air Nostrum, EasyJet y Air Berlín) para determinar su reputación e imagen de marca. Según el análisis, Iberia supera un 68,82% la media de generosidad del sector.

Otro de los reconocimientos que muestran la percepción que tiene el público de la marca es la presencia en Internet, e Iberia es una de las aerolíneas con mayor visibilidad o mejor posicionamiento en Google, junto a Ryanair y Vueling. Este estudio, realizado por la consultora Porter Novelli, analiza la presencia según la actividad en la red junto a la influencia y reputación de las diez compañías con más pasajeros de España. Iberia es la mejor posicionada, con un elevado número de veces que aparece en la primera página de resultados, y encabeza el ranking de compañías con mejor reputación en el entorno digital.

Una parte de la opinión pública que tiene gran importancia es la de los consumidores iberoamericanos, ya que Iberia tiene gran presencia en América del Sur. En una entrevista a Berta Valverde, jefa de la unidad de publicidad y patrocinio de Iberia, se le preguntó sobre la imagen y valoración que la marca tiene en los países iberoamericanos, y si esta se correspondía con su política corporativa, a lo que ella contestó que "Las encuestas que realizamos a nuestros clientes reflejan la mejora de la percepción de nuestra compañía, este incremento en la valoración está relacionada con nuestras iniciativas en política corporativa. En Iberia nos guiamos por el principio de la transparencia en todos los mercados en los que operamos y así lo reflejamos en todas nuestras comunicaciones".

Más allá de España y Iberoamérica, también es una compañía muy apreciada, ya que según el ranking de Brand Finance, que analiza las cien mejores marcas entre aerolíneas, hoteles y ocio dentro del sector turístico, Iberia figura entre las marcas españolas más valiosas a nivel internacional, situándose en el puesto 34. Y en el ranking específico de aerolíneas, Iberia consigue altas puntuaciones en cuanto a familiaridad, consideración y lealtad, además de una reputación "excepcional" en el mercado, posicionándose en el puesto 35 de las 50 aerolíneas más valoradas del mundo.

Sin embargo, no toda la opinión pública es siempre positiva, y hay gran parte de esta que disiente con los anteriores reconocimientos. Esto se puede observar en datos como el número de reclamaciones ante AESA (Agencia Estatal de Seguridad Aérea), que en 2017 fueron 15.604, un 50% más que en 2015 según datos oficiales de El País. Esto sitúa Iberia como una de las compañías aéreas que más reclamaciones de pasajeros recibieron ante AESA, y la más reclamada en términos absolutos con 2.406 expedientes en relación con los 12.241.237 pasajeros que usaron sus servicios (es decir, 168,9 reclamaciones por cada millón de pasajeros).

Además, un estudio de la OCU (Organización de Consumidores y Usuarios) de 2016 califica esta compañía aérea como de mala calidad. El estudio se llevó a cabo con una encuesta enviada por correo a consumidores de 8 países (Australia, Bélgica, Dinamarca, Francia, Italia, España y Portugal) que valoraron las compañías aéreas a partir de su experiencia en el último año. Se recibieron 11.000 respuestas y se obtuvieron datos de más de 72 compañías aéreas. Los aspectos tenidos en cuenta fueron comodidad a bordo, comidas y refrigerios, puntualidad, relación calidad/precio, procedimiento de check in y

atención, competencia y comportamiento del personal. Estas encuestas dejaron a Iberia con una nota de 2 sobre 5. Hay que añadir también que la OCU ha tramitado 1220 reclamaciones de usuarios a la compañía desde noviembre de 2018 hasta septiembre de 2019.

1.2.3 Escándalos y su repercusión en España e Iberoamérica

Los últimos escándalos en la compañía llevan produciéndose desde este último verano, donde las huelgas son cada vez más habituales entre los empleados. Empezaron el pasado junio y se fueron repitiendo a lo largo de los meses, normalmente los viernes y los lunes. Estas huelgas eran debidas a que los empleados pedían un aumento de la plantilla, porque el trabajo era cada vez más. Sumando Iberia Express, la plantilla creada para llevar a cabo el trabajo estaba por debajo de las posibilidades de alcanzar el éxito laboral.

La UGT y los sindicatos de trabajadores decidieron convocar dichas huelgas, pero no consiguieron los resultados que esperaban, los directivos de Iberia, proponían como solución un aumento de los sueldos. Pero los empleados no estaban de acuerdo debido a que lo que ellos querían eran contratos indefinidos y más trabajadores. Estas huelgas se fueron alargando, hasta día de hoy; las más importantes se dieron en Madrid-Barajas y en el aeropuerto del Prat.

Esta situación dio lugar a que todos los medios de comunicación se lanzasen a publicar la situación actual de la compañía, por lo que quedó como una organización que no cuidaba de sus trabajadores por parte del público español.

Las últimas ventas en cuanto a los vuelos con dicha compañía empezaron a descender, puesto que los clientes no estaban dispuestas a tener la posibilidad de quedarse en tierra debido a las huelgas.
El prestigio de Iberia ha ido cayendo durante estos últimos meses y junto a ella sus sub compañías como Vueling.

1.2.4 Mecanismos que tiene para fomentar la transparencia

Iberia con el fin de mostrar transparencia con la sociedad en cuanto a su organización, decide crear un nuevo plan de futuro basado en cinco pilares; en primer lugar apuestan por una mayor solidez de los ingresos, dando lugar a iniciativas comerciales que aportarán un mayor valor a los clientes.

Un riguroso control de los costes, para simplificar los procesos y poder ser más flexibles. Prometen una red de vuelos más competitiva, sostenibilidad de sus negocios de mantenimiento y aeropuertos, estos negocios son complementarios a los vuelos y por lo tanto deben ser rentables por sí mismos. Y por último cuentan con un proyecto transversal de transformación digital y de cultura de empres, donde los clientes tienen el papel protagonista y el cliente ayuda a enfocar las mejoras de la empresa.

Estos cinco pilares, 50 iniciativas y el proyecto transversal de transformación cultural y digital son las partes de su segunda fase de el Plan de Futuro.

Iberia decidió llevar a cabo este plan con el objetivo de alcanzar los niveles de rentabilidad que aseguren la confianza de los inversores, de los clientes, empleados y responsabilidad corporativa.

Cuentan con una serie de estrategias mostradas en su página web con el fin de transmitir una imagen más transparente de su organización y poder llegar de forma más confiada a su público.

Por ejemplo la Estrategia de sostenibilidad; en el que fomentan el medioambiente realizando un crecimiento sostenible y eficiente, aumentando la eficiencia del combustible un 1,5% anual y por lo tanto reducir los gases contaminantes.

Centrándose más en el ámbito social, su estrategia se centra en apoyar a la infancia menos favorecida y a la salud infantil. La asistencia en situaciones de emergencia humanitaria y la integración de colectivos en riesgo de exclusión. Además han querido añadirse a las siguientes iniciativas nacionales e internacionales:

- Red Española de Pacto Mundial de las Naciones Unidas
- Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas
- Convenios Fundamentales de la organización Internacional del Trabajo
- Principios de Buen Gobierno Corporativo de la OCDE
- Programa de Empresas por una sociedad libre de violencia de género, del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.
- Código ético mundial para el turismo de la Organización Mundial del Turismo

Con la finalidad de mostrar su compromiso con la sociedad, la organización colabora con la entidad; Fundación Envera, que atiende cada año a 1.500 personas con diversidad funcional, dispone de 330 plazas en servicios asistenciales y proporciona empleo a más de 400 personas con discapacidad. Colabora también con UNICEF desde 2013, desde el 2011 con Make a Wish, desde 2014 con Save the Children, desde 2016 con la Fundación Juegaterapia y con la Fundación Integra para apoyar a mujeres víctimas de violencia de género. Y desde el 2003 con la Organización Nacional de Trasplantes (ONT).

1.2.5 Resumen del informe o memoria

En conclusión, Iberia es una de las aerolíneas con mayor reputación contando así con numerosos reconocimientos, que ayudan a reforzar la marca España. Se sitúa entre una de las compañías más generosas de las aerolíneas, con la capacidad de generar más valor para la sociedad. Iberia cuenta con una gran presencia en Internet, con más visibilidad en Google, encontrándose como la mejor posicionada respecto las demás compañías en el entorno digital. En cuanto la percepción reflejada en los consumidores iberoamericanos se aprecia la mejoría en la impresión y valoración de la marca, donde cada vez, obtienen más éxito, no solo en el sector iberoamericano, si no también en el resto del mundo figurando como una de las marcas más valiosas a nivel internacional.

Como toda empresa, siempre surgen imprevistos. Cabe destacar el último de los escándalos de la compañía, ocasionado por las numerosas huelgas de empleados producidas durante el último verano. La causa principal de las huelgas es la exigencia de un aumento de la plantilla para así reducir la excesividad de trabajo y la creación de contratos indefinidos por parte de los trabajadores de Iberia. Esta cuestión provocó que surgieran complicaciones graves en los aeropuertos de Barajas y del Prat, así como un descenso del prestigio de Iberia como de sus ventas.

Por último, los mecanismos de transparencia de Iberia pasan por crear un nuevo plan de futuro. Este plan de futuro se fundamenta en cinco pilares diferentes los cuales son: apuesta por un mayor solidez de ingresos, un riguroso control de los costes, una red de vuelos más competitiva, una mayor sostenibilidad de sus negocios en mantenimiento y aeropuertos y por último, un proyecto transversal de transformación digital y de cultura de empresas.

1.3 Organización

1.3.1 Misión y visión

La misión de la organización se basa en facilitar que los clientes consigan su propósito, prestando servicios con personas que deciden. Ofrece 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. Define principalmente cual es la labor o actividad en el mercado, además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad.

En cuanto a la visión, la organización define las metas que pretende conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Es la forma fluida de comunicación personal

adaptada a cada momento. En el caso de Iberia aspira a ser la mejor organización de servicios del mundo, pretende conseguir: liderazgo en el mercado, ser la preferida en relación calidad-precio, distinguirse por su rentabilidad, ser reconocida por su compromiso y deseada para trabajar.

1.3.2 Actividades que realiza

Una de las actividades principales de la organización es el transporte de pasajeros. Iberia vuela a 138 destinos en Europa, África, América, Oriente Medio y Asia en vuelos directos, y a cerca de 300 adicionales en conexión con otras compañías. Junto con Iberia Express –aerolínea creada por Iberia en un 100%- e Iberia Regional Air Nostrum, ofrece 600 vuelos diarios.

Para volar, Iberia debe encargarse de la revisión y el mantenimiento de aviones, motores y componentes de nuestra flota y los de un centenar de empresas de todo el mundo, entre las que se encuentran las aerolíneas de IAG. Las cifras dan una idea de lo que representa esta actividad: en 2018, Iberia Mantenimiento realizó cerca de 1.100 revisiones de aviones, 160 reparaciones y revisiones de motores y 44.000 de componentes.

La organización también realiza funciones de asistencia en aeropuertos. Están presentes en 29 aeropuertos de España, donde atienden a los aviones y pasajeros de más de 170 aerolíneas, o lo que es lo mismo, unos 320.000 vuelos al año. Se basa en atender a los pasajeros durante toda su estancia en el aeropuerto. Esto es, facturación, embarque, llegadas, tránsitos, incidencias y servicios especiales, como atención menores no acompañados.

Cerca de 7.000 empleados atendieron en 2018 a más de 96,6 millones de pasajeros, 58 millones de maletas y más de 357.000 aviones.

Por último, debemos destacar sus funciones de carga. Las bodegas de sus aviones, además de transportar el equipaje de los clientes, se comercializan para el traslado de carga a los destinos donde operan. Transportan material médico, mercancía perecedera como flores o frutas. O cualquier otro tipo de carga, como potabilizadoras de agua o material de primera necesidad ante catástrofes naturales. IAG Cargo es la unidad de negocio que comercializa la carga para transporte en los aviones de las compañías del grupo.

1.3.3 Organismos de gobierno

Dentro de los órganos que participan en el gobierno corporativo, destacan los consejos de administración de IAG (International Airlines Group) y de Iberia, que son responsables de definir los objetivos y estrategias, incluyendo la responsabilidad de aprobar

las líneas de política general, elaborar los programas y establecer prioridades para la realización del objeto social, así como impulsar y supervisar la gestión y cumplimiento de los objetivos establecidos.

Entre las múltiples funciones del Consejo de Administración, tanto el de IAG como el de Iberia, figuran la aprobación del plan de negocio y de los presupuestos, de la estructura y de la política de financiación, de la política de supervisión y gestión de riesgos y de la política de responsabilidad social corporativa, además del seguimiento periódico de la información interna y los sistemas de control, directamente y a través de los reportes efectuados por las Comisiones de Auditoría.

El Consejo toma conocimiento y aprueba el Informe de Responsabilidad Corporativa, una vez efectuada la verificación del mismo y tras su presentación al Comité de Dirección.

La política de nombramientos y retribuciones es responsabilidad de la Comisión de Nombramientos y de la Comisión de Retribuciones, respectivamente, que dependen del Consejo de Administración del Grupo IAG.

1.3.4 Organigrama

Véase en apartado "anexos".

1.3.5 Descripción de cómo manejan las situaciones problemáticas

Uno de los objetivos prioritarios de Iberia es identificar los riesgos más significativos para la empresa y valorar su impacto a nivel económico, probabilidad de ocurrencia y horizonte temporal. Para ello, cuenta tanto con la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG, como con la Comisión de Auditoría de Iberia, constituida en 2017 en cumplimiento de la normativa aplicable.

Sus funciones principales son:

1. Supervisar la eficacia y revisar periódicamente los sistemas de control interno, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos de las diferentes empresas del grupo.
2. Servir de canal de comunicación entre el Consejo de Administración y los auditores externos.
3. Emitir opinión sobre la independencia del mismo.
4. Supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera preceptiva. Gracias a su gestión, se ponen en marcha actuaciones de control para reducir o eliminar el impacto de los riesgos y lograr la consecución de los objetivos planteados. Además, en el caso de la Comisión de Auditoría de Iberia, coordina su actividad con la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG.

1.3.6 Posición de ejecutivos frente a problemas

Ante una situación problemática la posición que debe de tener un ejecutivo es clave, por tanto en Iberia, la función de dichos ejecutivos ante los problemas consiste en: Identificar ineficiencias. Los ejecutivos, para la eficiente solución del problema deben cumplir con el papel de consultores e identificar las ineficiencias económicas y logísticas. Al corregir estas ineficiencias, los ejecutivos obtienen más tiempo para el futuro y tendrán más recursos para implementar y resolver los contratiempos más imprevisibles.

Otra de las funciones más significativas de un ejecutivo es organizar. Deben de organizar herramientas, materiales, equipos… la organización es una de las funciones de un ejecutivo que mayor importancia tiene en la hora de solventar problemas. Tienen que saber aprovechar los recursos disponibles, hacer una correcta distribución del trabajo y tomar buenas decisiones. También es importante tener una relación estrecha con el departamento de recursos humanos, el ejecutivo tiene que apoyar la cultura empresarial para inspirar y motivar a la plantilla.

Una función base para un ejecutivo es la de liderar, en esa misma línea, habría que destacar que un profesional en esta posición debe de hacer algo más que planear, organizar y supervisar. Dentro de las funciones de un ejecutivo, no basta con sus habilidades técnicas, sino que también sus capacidades de comunicación y habilidades interpersonales es un elemento fundamental a la hora de lograr el compromiso del equipo para llegar a la meta conjunta y solucionar el imprevisto.

Es esencial que los ejecutivos de Iberia dispongan de un pensamiento crítico. En Iberia como en muchas otras empresas surgen problemas, ya sea como un elemento externo a la empresa o sea por culpa de un mal funcionamiento del sistema. Por ello un buen ejecutivo debe de ser capaz de resolverlos, analizando meticulosamente la situación para conocer las causas y las consecuencias o efectos que vaya a ocasionar. Por ello, la comunicación es una herramienta esencial para un líder y poder solventar los problemas. Este debe de encargarse de que todos los colaboradores tengan claro sus tareas y objetivos para contribuir con los objetivos fijados por la empresa Iberia. Para que todo esto se cumpla, es el deber del ejecutivo ser capaz de organizar tareas con las herramientas disponibles en dicho momento para completarlas de forma efectiva, hacer que se cumplan en un determinado espacio de tiempo y otorgar responsabilidades a diferentes departamentos para cumplir los objetivos fijados.

Por último, la capacidad de negociación es una herramienta imprescindible en las situaciones de crisis en el ámbito empresarial. Normalmente se emplea para alcanzar acuerdos en distintos ámbitos, como financias, ventas e incluso en recursos humanos. Es decir, debe de ser un hábil negociador.

1.3.7 Proyectos pendientes planeados

Iberia cumple 72 años. Se trata de la aerolínea española más antigua, y por eso siempre encabeza la lista de mejor aerolínea en Europa del Sur.

Desde hace mucho tiempo, Iberia ha invertido una gran cantidad de dinero en realizar mejoras dentro y fuera de la compañía, ya sea renovando aviones y ampliando destinos para estar siempre en constante crecimiento o facilitando a los consumidores una compra más rápida y un posterior vuelo más cómodo y seguro.

Y precisamente estos dos puntos se van a tratar en relación con los proyectos que tiene la compañía planeados para el año 2020.

Iberia quiere ofrecer en los próximos años una experiencia a sus empleados y a sus clientes 100% digital.

Enfocado más a los clientes, una incorporación indispensable es la relación por voz a través del móvil o de un asistente de voz. Se trata de una de las tendencias que están más en auge, por ello, Iberia a participado en una pequeña parte del desarrollo y lanzamiento de Alexa, desde donde se podrá consultar los horarios de los vuelos programados, en qué terminal despegan y aterrizan o incluso consultar su duración. Próximamente Google Assistant también estará disponible para contestar preguntas frecuentes. Todo lo que se pueda consultar a través de la página oficial de Iberia estará implementado para obtener estos resultados de una forma más rápida, cómoda y con respuesta de voz.

La mejora de la app sigue siendo uno de los puntos fuertes. Siendo algo que cualquiera puede tener en su móvil, es necesario aplicarse a fondo para que todo el mundo pueda disfrutarla y darle el máximo rendimiento. La gestión del viaje, la compra de billetes, elegir en qué asiento y lado del avión estar, bloquear la reserva por si hay algún imprevisto… Son algunas de las funcionalidades que ofrece la aplicación.

Centrarse en la conexión entre el cliente y la compañía es el último gran paso que se va a llevar a cabo. Desde el momento en el que se reserva el vuelo, hasta la llegada al destino, el consumidor puede interactuar con la línea aérea esté donde esté. Dando un trato mucho más personalizado, como el de disponer de un IPad a bordo para gestionar mejor la atención al cliente o el de llevar un seguimiento de los equipajes facturados.
Iberia se suma a una revolución digital imparable.

Otro de los futuros proyectos de Iberia para el 2020, más concretamente a partir del 2 de marzo, es el de un nuevo destino directo: El Cairo.

Con salida desde la terminal 4 del aeropuerto de Madrid Barajas y gracias a los Airbus A319, Madrid-El Cairo contará con cuatro vuelos directos semanales. Estos vuelos no se solaparán con el resto de horarios de salida desde Madrid, es decir, permitirá sin problema hacer conexiones desde otros destinos en España, desde el resto de Europa o vuelos procedentes de América.

1.4 Stakeholders

1.4.1 Los principales stakeholders

En Iberia, las relaciones entre los distintos grupos de interés son gestionadas por tres órganos: la dirección ejecutiva, el consejo de administración y los accionistas. Los tres forman el Gobierno Corporativo, y responden a las demandas del entorno social de la empresa.

A diferencia de las pautas de AECA, Iberia divide a sus grupos de interés en función de su importancia en los objetivos y su grado de influencia en la empresa. Esta división deja cuatro grupos: estratégicos, reguladores e institucionales, de mercado y sociales y del entorno aeroportuario.

- Los grupos estratégicos abarcan clientes, asociaciones de consumidores, accionistas e inversores, empleados y sus representantes legales, proveedores y subcontratistas.
- Grupos reguladores e institucionales, que engloba administraciones públicas, AENA (empresa pública española que gestiona los aeropuertos de interés general), Aviación Civil, Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), Asociación Internacional de Transporte Aereo (IATA) y los gobiernos nacionales y locales.
- Grupos de mercado, que a su vez se dividen en cuatro:
    - Sector de transporte, con las asociaciones de líneas aéreas, los competidores y las alianzas estratégicas.
    - Sector de turismo de ocio y negocios, con agencias de viajes, alojamientos, y similares.
    - Sector de mantenimiento e ingeniería, que incluye una vez más los competidores y las alianzas estratégicas.
    - Sector de servicios aeroportuarios: que también abarca competidores y alianzas estratégicas.
    - Grupos sociales y del entorno aeroportuario, principalmente los medios de comunicación, las comunidades de este entorno y las ONGs.

1.4.2 Descripción y lista de los usuarios habituales de sus actividades

Para hablar de los usuarios habituales de las actividades de Iberia, tenemos que centrarnos en los stakeholders.

Al no centrarse en las pautas que marca la AECA, se deben distinguir los grupos de interés interno donde se encuentran los empleados, accionistas y propietarios; y los externos, en el cual se encuentran los competidores, los proveedores y los clientes.
Empezando con el grupo interno, los empleados de Iberia se catalogan en 64 puestos de trabajo distintos, desde pilotos, azafatos o auxiliar de pista hasta diseñadores gráficos, jardineros o atención al cliente. Actualmente cuenta con una plantilla de alrededor de 16.000 trabajadores repartidos por todo el mundo.

Iberia, Líneas Aéreas de España S.A., a día de hoy, es una empresa que cotiza en bolsa, por lo que sus acciones dependen de la compraventa de éstas. El capital admitido por Iberia en 2011 es de 721.660 millones de euros.

Desde el 1 de enero de 2014, el ingeniero aeronáutico Luis Gallego es el presidente de la aerolínea Iberia. A partir de su mandato, la empresa llegó a obtener beneficios tras años de constantes pérdidas, además de ampliar la flota de aviones y los destinos disponibles.

Dentro de los grupos de interés externos, sobre los competidores, los más directos son las aerolíneas europeas. Ryanair, gracias a sus bajos costes está ganando terreno y abriendo más destinos dentro de España; Easyjet, low cost británica, juega con no ponerle límite al equipaje de mano y su servicio rent-a-car; Air Europa, cuenta con una gran variedad de destinos y ofrecen ofertas habitualmente; Norwegian, en los últimos años ha obtenido un gran beneficio y cuenta con una flota de aviones renovada; Air Nostrum; compañía valenciana con aviones anchos y gran espacio entre los asientos y muy buena puntualidad; Jet2, en pleno crecimiento; Lufthansa, una de las aerolíneas más antiguas y con un gran reconocimiento; Air France-KLM, compañía franco-holandesa muy decidida a incrementar sus vuelos hacia España; Volotea, empresa italiana muy nueva que ha crecido muy rápidamente, sobre todo entre ciudades más pequeñas.

Se destacarán dos grandes empresas proveedoras de material imprescindible para Iberia. Spanish Intoplane Services, empresa perteneciente al grupo Cepsa, es la responsable del suministro y repostaje de combustible para la flota de la compañía. Son los responsables de las instalaciones de combustible de aviación y suministro de aeronaves. La gran empresa francesa Airbus Commercial Aircraft es la responsable de toda la flota actuale de Iberia. Actualmente la aerolínea consta de un total de 88 aviones disponibles, siendo el Airbus A340 el más adquirido, con un total de 17 aviones en servicio. El gasto total por la última renovación fue de 4.159 millones de euros.

Con lo que respecta a los clientes, Iberia cada vez se implica más en que éstos se encuentren más cómodos y tengan más facilidades. Centrándose en hacer de la compañía un entorno más digital, transparente y cercano, esperan mantener el mismo volumen de

clientela, o incluso ampliarlo, compitiendo contra la gran cantidad de aerolíneas consolidadas y las nuevas low cost.

1.5 Comunicación interna

1.5.1 Análisis del departamento de Comunicación y sus funciones

La comunicación es uno de los aspectos más importantes de la empresa para alcanzar el éxito. Una parte de gran importancia es definir una identidad corporativa adecuada a los valores y filosofía de la empresa. En este caso, Iberia, con el objetivo de ser más fuerte, moderna, competitiva y protagonista en el sector aéreo, en 2013 planteó un proceso de reinvención creando una nueva plataforma de marca, nuevos valores, y nueva filosofía empresarial. A su vez, también desarrollaron una nueva identidad gráfica, afectando a todo su universo visual.

La nueva estrategia de la marca se centra más que nunca en la satisfacción del cliente. Esta nueva experiencia de marca estará presente en todos tipo de elementos: diseño de las butacas, la luz ambiente, la carta en las revistas a bordo, los uniformes del personal de la compañía, etc.

La filosofía y valores de Iberia son concisos, pero firmes. Estos se basan en una manifiesta afinidad con América Latina, donde llevan volando más de 70 años. A su vez, se presentan como embajadores de España allí donde vuelan, mostrando una imagen correcta y acertada de la marca y del país. Por otro lado, en apenas cinco años en Iberia han pasado de luchar por la supervivencia, a caminar hacia la excelencia. Cinco ejercicios consecutivos de buenos resultados económicos, dos años seguidos como la aerolínea más puntual del mundo, y la 4ª estrella Skytrax avalan esa gran transformación. Detrás de todo ello está el empuje de cada uno de los empleados de la compañía que nos impulsa a superarnos cada día, y sobre la que se construye también esta nueva cultura de empresa.

1.5.2 Herramientas que tienen para comunicarse

La comunicación interna es muy importante en la organización ya que permite establecer una interacción constante entre el equipo. Cuanto mayor es una empresa, más compleja y amplia resulta. Esta comunicación es fundamental para fomentar la motivación de los trabajadores y los demás integrantes de la empresa.

Iberia mantiene una herramienta versátil para comunicarse con sus empleados, informándoles acerca de las novedades de la empresa y sus movimientos, como trabajos en aeropuertos, mejoras en hangares, y demás acciones importantes, Esta es una revista digital semanal, cuyo nombre es HolaIberia.

Los empleados, además, cuentan con una aplicación llamada IberiaNOW, en la que pueden encontrar las noticias relevantes que afectan a la empresa; un calendario con sus próximos vuelos, un apartado para consultar sus nóminas, un apartado de formación y desarrollo, una sección de safety, etc. Los trabajadores podrán encontrar su correo electrónico interno y todos los datos personales necesarios para el día a día con la comodidad de llevarlo en el móvil y poder acceder a ello en cualquier momento o lugar. Esta aplicación es una plataforma fundamental para el desarrollo de la comunicación interna, tanto descendente como ascendente, ya que mantiene informado a sus empleados diariamente sobre lo que está pasando tanto dentro como fuera de la empresa en la sección de noticias. Los trabajadores también pueden efectuar un proceso de comunicación con los departamentos superiores a través de la plataforma de Safety, donde pueden denunciar de manera anónima hechos o comportamientos extraños o incorrectos que han visto en los vuelos. En este tema la empresa se involucra de gran manera con los empleados, debido a que cuando les comunican un comportamiento o hecho incorrecto sobre alguno de sus compañeros, se comunican con la persona y le preguntan el motivo por el que ha ocurrido, si se encuentra bien, si está pasando por una situación difícil, etc.

El apartado de las nóminas permite a sus empleados llevar un seguimiento de sus pagos y nóminas. El apartado de formación y desarrollo se divide en dos secciones: Job Posting, en el que se anuncian oportunidades de puestos de trabajo vacantes para miembros de la compañía que quieran desarrollar otras funciones, para que empleados que, por ejemplo, empezaron como azafatos y quieren desarrollar más adelante puestos de trabajo de su campo; y también tenemos la sección de Formación, en el que la empresa proporciona unos cursos abiertos online para que los empleados puedan cursar, como: plan de emergencias IBERIA, manuales de servicios a bordo, manuales de servicios aeroportuarios, comunicación eficaz en situaciones de crisis aeronáuticas, Salesforce Basics, gestionar la diversidad en entorno, women empowerment, etc.

Para dar a conocer la aplicación y motivar su uso, se diseñó un plan de comunicación interno 360º, en el que, a través de un vídeo tutorial, se detallan los pasos para su instalación y las herramientas que incluía. Además, se aprovechó la intranet para incluir un enlace de descarga y noticias relacionadas. Todo ello apoyado por flyers y cartelería que se distribuyeron por los centros de trabajo, en España y en su red internacional.

Un dato llamativo de esta aplicación es lo rápido que ha creado su aceptación y descarga entre los empleados de IBERIA. 14.500 sobre 16.000 se han descargado 'Iberia Now' voluntariamente. Gracias a las utilidades que han incluido, han captado la atención de los usuarios haciendo que consulten la aplicación al menos una vez al día (turnos, tareas, equipo de trabajo, e-mail, etc.), con lo que consiguen un mayor enganche y alineación de sus trabajadores con los objetivos estratégicos de Iberia.

1.6 Comunicación externa

Se entiende como comunicación externa como el proceso que se establece entre la empresa y el conjunto de la opinión pública, para informar sobre diversos aspectos de la vida empresarial, que podrían afectar o ser de interés para la sociedad en general. Lo importante que no debe de olvidar a la hora de comunicar es "el estilo de la firma".

Un factor de relevancia en la comunicación externa es la opinión pública, es un fenómeno que implica a todos los ciudadanos de una sociedad libre, desarrollada y democrática, y que se conforma gracias a un constante flujo de oferta y demanda de información entre los distintos grupos y sectores sociales que la integran. Uno de estos grupos, lo forman los empresarios que desempeñan un papel decisivo con el deber de participar en el desarrollo de la opinión pública explicando la labor que realiza su empresa, es importante para que la sociedad les preste apoyo para que puedan realizar su actividad sin problemas.

Toda la información deberá ser difundida a través de las herramientas de comunicación que la organización posee tanto si son buenas como si son malas noticias, al mismo tiempo que difunden esta información hacia sus públicos externos, es conveniente que lo hagan también hacia el interior. Esta noticia debe despertar el interés de los propios medios de comunicación así como de otros organismos que la empresa tenga especial interés en mantener informados.

La información que la empresa estime conveniente transmitir al exterior lo hará a través de notas de prensa o documentación propia de la empresa como son: memorias, folletos, revistas de empresa, manual de bienvenida. En otras ocasiones cuando la información que se desea transmitir es urgente se recurre a la rueda de prensa. Interesa diferenciar a los medios impresos de los audiovisuales o electrónicos; la forma que el mensaje debe revestir; y el tipo de audiencia a la que cada medio llega. Se debe utilizar unos medios u otros dependiendo de las ocasiones y el acceso que permite cada medio.

En las estrategias de comunicación externa hoy en día destacan dos, el mecenazgo y el patrocinio. El mecenazgo, designa un sostén financiero o material aportado por una obra o una persona para el ejercicio de actividades que presentan un carácter de interés general y sin contrapartida directa por parte del beneficiario. Es un recurso de comunicación que la empresa presta cada vez más atención porque va destinado a promover la imagen institucional de una empresa u organización. Responde a la vocación de la empresa de revertir en la sociedad parte de los beneficios que obtiene de ésta, en forma de beneficio social, puesto que es la propia sociedad quien garantiza su existencia.

El patrocinio, la contribución prestada a una manifestación, a una persona, a un producto o a una organización, a cambio de obtener para ella el beneficio directo del

derecho a incluir publicidad de marca. Es una técnica de comunicación estructurada, mediante la cual una entidad comercial patrocinador, ofrece unos recursos en forma monetaria o en especie a una organización, evento o causa patrocinado con la finalidad de conseguir un beneficio directo al asociar su imagen corporativa o de marca, sus productos o servicios a la actividad o entidad patrocinada. El recurrir a esta práctica permite una gran creatividad y originalidad a la hora de comunicarse ya que la empresa puede estrechar lazos con sus públicos externos fuera del terreno tradicional del mercado, creando así situaciones satisfactorias y atractivas para sus públicos facilitando el diálogo social y la aparición en la escena de la actualidad.

A día de hoy un elemento de relevancia para una mayor comunicación externa son las páginas web. Iberia dispone de una con la posibilidad de proporcionar información variada de la empresa según las distintas necesidades del cliente.

En ella se encuentra diferentes apartados como información sobre los valores, actividades, destinos, historia de la empres, etc. También cuenta con un apartado de sala de prensa de la que podemos estar al tanto de las últimas noticias o de diferentes revistas que ofrece.

Una herramienta imprescindible para mantener informado a nuestros usuarios son las redes sociales, donde la compañía ha sabido posicionarse tanto en la gestión de quejas como en reclamaciones o en originales campañas de comunicación. La estrategia de la compañía en las redes sociales básicamente trata de llevar a cabo una iniciativa en la que se acompañe al consumidor o usuario en todo el proceso del viaje desde el primer punto de contacto que tienen los viajeros que desean viajar.

Como reflejo de su éxito, su trabajo en el aspecto de intentar agradar al consumidor lo máximo posible les hace estar colocados por encima de sus competidores en cuanto a seguidores en Twitter. Iberia cuenta con más de medio millón de seguidores (550K), mientras que algunos de sus competidores como Ryanair solo cuentan con 400K, o Vueling con 300K.

II. INFORME DE PROBLEMAS

Iberia SA es una sociedad anónima de capital abierto, por lo tanto, autoriza la venta de títulos y valores. Además, es una corporación Operadora Unipersonal con domicilio en Madrid y vinculado en el registro mercantil de Madrid en el sector del transporte aéreo. En los últimos años Iberia se ha convertido en una aerolínea moderna, rentable, eficiente y dinámica. Ha conseguido situarse como la compañía más puntual del mundo y ha expandido sus rutas llegando a Asia.

La misión de la organización 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.

En cuanto a la visión, Iberia aspira a ser la mejor organización de servicios del mundo, pretende conseguir: liderazgo en el mercado, ser la preferida en relación calidad-precio, distinguirse por su rentabilidad, ser reconocida por su compromiso y deseada para trabajar.
Las principales actividades que realiza son: transporte de pasajeros, mantenimiento de aviones y componentes de la flota, transporte de cargas en las bodegas y asistencia en aeropuertos.

Las relaciones entre los distintos grupos de interés son gestionadas por tres órganos: la dirección ejecutiva, el consejo de administración y los accionistas. Iberia divide a sus grupos de interés en función de su importancia en los objetivos y su grado de influencia en la empresa. Esta división deja cuatro grupos:

- Los grupos estratégicos abarcan clientes, asociaciones de consumidores, accionistas e inversores, empleados y sus representantes legales, proveedores y subcontratistas
- Grupos reguladores e institucionales, que engloba administraciones públicas.
- Grupos de mercado, que a su vez se dividen en cuatro:
    - Sector de transporte, con las asociaciones de líneas aéreas, los competidores y las alianzas estratégicas.
    - Sector de turismo de ocio y negocios, con agencias de viajes, alojamientos, y similares.
    - Sector de mantenimiento e ingeniería, que incluye una vez más los competidores y las alianzas estratégicas.
    - Sector de servicios aeroportuarios: que también abarca competidores y alianzas estratégicas.
- Grupos sociales y del entorno aeroportuario, principalmente los medios de comunicación, las comunidades de este entorno y las ONGs

Iberia, con el objetivo de ser más fuerte, planteó un proceso de reinvención creando una nueva plataforma de marca, nuevos valores, y nueva filosofía empresarial.

La organización mantiene una herramienta versátil para comunicarse con sus empleados llamada HolaIberia. Es una revista con la función de mantener a todos sus empleados informados acerca de las novedades de la empresa y sus movimientos. Los empleados, además, cuentan con una aplicación llamada IberiaNOW, en la que pueden encontrar las noticias relevantes que afectan a la empresa. Esta aplicación es una plataforma

fundamental para el desarrollo de la comunicación interna, tanto descendente como ascendente, ya que mantiene informado a sus empleados diariamente sobre lo que está pasando tanto dentro como fuera de la empresa. También existen cursos de formación online para empleados.

El principal método de comunicación externa que ofrece Iberia es la página web. Proporciona información variada de la empresa según las distintas necesidades del cliente. En ella se pueden encontrar los valores, actividades, destinos… También existe un apartado llamado sala de prensa para estar al tanto de las últimas noticias. Otra herramienta imprescindible son las redes sociales mediante las cuales han sabido posicionarse tanto en la gestión de las quejas como en campañas de comunicación con respecto a sus competidores.

III. REDACCIÓN CONCISA DE PROBLEMAS Y ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

El principal problema al que se enfrenta Iberia son las huelgas de los trabajadores, estas conllevan a que la compañía sufra pérdidas en todos sus ámbitos.

Las huelgas comienzan en verano de 2018 y se prolongan hasta día de hoy. Los trabajadores exigen a la aerolínea la conversión a fijos diversos contratos temporales, la reorganización de los turnos y nuevas contrataciones a tiempo completo, ya que reclaman un exceso de trabajo para la plantilla existente.

Estas huelgas han supuesto un número elevado de cancelaciones de vuelos, haciendo así que los clientes están descontentos con la compañía, conllevando a pérdidas de fidelidad por parte de los perjudicados. Suponiendo una gran pérdida de dinero, ya sea por pagos de las reclamaciones o la menor contratación para los vuelos de Iberia, se estima que hay alrededor de 25000 afectados.

Además estas huelgas no solo influyen a Iberia, si no que también se ve afectada su compañia asociada, Vueling, que también sufre cancelaciones por motivos de las huelgas, 206 en el pasado mes de septiembre.

Los directivos de la compañía propusieron en una mesa de negociación, una subida del sueldo de los trabajadores de un 2’5% consolidado y 1% no consolidado para 2018; del 2% consolidado y 1’5% no consolidado para 2019, y una subida salarial ligada al ratio

Ebit/ingresos para 2020 y 2021. Pero aunque tentadora, esta propuesta fue rechazada por parte de los trabajadores en huelga, ya que no cubrían sus peticiones.

En relación con el descontento de los pasajeros afectados, la compañía tiene un compromiso de servicio con el cliente que firmó el 2 de julio de 2002, que ya tiene en cuenta todos los supuestos que puedan ocurrir por la falta de personal trabajando.

A raíz de este rechazo, los directivos aparcaron las negociaciones, ya que veían las huelgas propuestas a posteriori como una amenaza, y no querían continuar con negociaciones por que no ven que la solución se encuentre tras el chantaje de los trabajadores, ya que la huelga permanente no solo afecta a la compañía o a sus clientes, si no que también a los trabajadores, que arriesgan su puesto de trabajo.

IV. TAXONOMÍA DE OBJETIVOS

Problema	Fuente	Objetivo	Dirección del efecto	Naturaleza del efecto	Públicos Stakeholders
Descontento general de los trabajadores ante sus condiciones laborales	Huelgas de trabajadores apoyadas por la UGT	La mejora de la comunicación interna	Bidireccional asimétrica	Cambio de actitud	Público interno (trabajadores): AIEP Público activo Enlace: Funcional Sindicatos (UGT): AIEP Público activo Enlace: Normativo Usuarios: BICRU Público informado Enlace Funcional o difuso

V. CLASIFICACIÓN DE LOS ENLACES O STAKEHOLDERS

Para clasificar los enlaces contamos con el modelo didáctico de planificación estratégica de Eastman (1972), que determina cuatro tipos clave para que la organización pueda sobrevivir:

- Enlaces habilitadores: son aquellos que se establecen con los stakeholders que proporcionan a la organización la autoridad, la infraestructura, el marco regulatorio y la financiación. En el caso de Iberia, estos serían los accionistas e inversores, las administraciones públicas (AENA, Aviación Civil, Organización de Aviación Civil

Internacional, Asociación Internacional de Transporte Aéreo) y los gobiernos nacionales y locales.

- Enlaces funcionales: son aquellos que se construyen, por un lado, a partir del input o aporte de insumos (bienes y servicios, incluyendo la mano de obra); y por el otro, del output o de los ingresos por ventas, donaciones, patrocinios, mecenazgos, etc. Para esta empresa son los clientes, las asociaciones de consumidores, los empleados y sus representantes legales, los proveedores y los subcontratistas.

- Enlaces normativos: aquellos que se entablan con stakeholders que atraviesan realidades o comparten valores similares y que acercan parámetros de comparación (benchmarking), asesoramiento y guía, entre otros. Para la aerolínea española encontramos los competidores, las alianzas estratégicas y las agencias de viajes, alojamientos y similares.

- Enlaces difusos: son aquellos que se originan con stakeholders cuya contribución no puede ser claramente definida: testimonios, certificaciones, apoyos, referencias, etc. Para Iberia serán los medios de comunicación, las diferentes comunidades del entorno y las ONGs.

VI. CUESTIONARIO DE PÚBLICOS

PROBLEMA 1: LOS JÓVENES NO VUELAN A TRAVÉS DE IBERIA, VUELAN CON COMPAÑÍAS LOW COST COMO RYANAIR Y EASYJET

Objetivo: Conseguir que los jóvenes empiecen a viajar más con nuestra compañía
Stakeholders: Usuarios jóvenes (< 25)

- Reconocimiento del problema: ¿Considera que los precios establecidos no coinciden con la calidad del servicio? ¿Considera que los consumidores jóvenes viajan más con otras compañías "low cost" antes que con Iberia?
- Reconocimiento de obstáculos: ¿Se aceptaría una bajada en los precios a cambio de calidad?
- Involucración: ¿Si el precio de los vuelos desciende a cambio de perder calidad en el servicio, le afectaría?

PROBLEMA 2: PREOCUPACIÓN DE LOS USUARIOS DE QUE LOS PRECIOS SUBAN COMO CONSECUENCIA DEL `HOLDING´ DE IBERIA CON AIREUROPA

La adquisición, de ser aprobada por las autoridades reguladoras, dará a IAG el control del 72% del mercado aéreo español. Todo esto puede derivar en una subida de precios de los vuelos. Habrá una restricción de la competencia.

Objetivo: Conseguir refutar esta preocupación en los usuarios de Iberia
Stakeholders: Usuarios

- Reconocimiento del problema: ¿Considera usted que los usuarios de la compañía se preocupan por la posible subida de precios?
- Reconocimiento de obstáculos: ¿Si la compañía comunicase que no va a haber ningún cambio con respecto a los precios, se solucionaría más fácilmente el problema?
- Involucración: ¿Si suben, aunque sea mínimamente los precios, le afectaría?

PROBLEMA 3: BRUSELAS PODRÍA REVOCAR LA UNIÓN ENTRE IBERIA Y AIREUROPA

Objetivo: Conseguir que la anexión con AirEuropa siga en marcha con el permiso de la UE.
Stakeholders: Altos directivos, Gobierno Internacional

- Reconocimiento del problema: ¿Considera usted que si se revoca la unión entre Iberia y AirEuropa se eliminaría el problema?
- Reconocimiento de obstáculos: ¿Si se consiguiese el permiso de la UE, se solucionaría el problema?
- Involucración: ¿Si Bruselas revocase la unión, le afectaría personalmente a usted?

PROBLEMA 4: IBERIA, LA AEROLÍNEA PEOR VALORADA (3.4 DE 10), 753 RECLAMACIONES

Objetivo: Mejorar la experiencia de paso de los usuarios en nuestra compañía hasta alcanzar el 5 sobre 10 (como mínimo) con acciones como: acelerar el proceso de solución de reclamaciones en la compañía, mejorar el servicio de atención al cliente, etcétera.
Stakeholders: Usuarios y trabajadores.

- Reconocimiento del problema: ¿Considera usted que la experiencia que ofrecemos es positiva?
- Reconocimiento de los obstáculos: ¿Si hubiese mejor feedback y se solucionase con mayor velocidad, mejoraría la experiencia que ofrecemos?
- Involucración: ¿Si al reportar un problema se le notificase con los cambios que se han producido, le interesaría a usted personalmente?

CUADRO DE PÚBLICOS.

PROBLEMA 1 (LOS JÓVENES NO VUELAN A TRAVÉS DE IBERIA, VUELAN CON COMPAÑÍAS LOW COST COMO RYANAIR Y EASYJET)
Stakeholders: Usuarios (<25)

	Reconocimiento del problema	Reconocimiento de obstáculos	Involucración	Tipo de público
Usuario 1	Alto	Bajo	Bajo	Consciente
Usuario 2	Alto	Bajo	Alto	Activo
Usuario 3	Alto	Alto	Alto	Activo
Usuario 4	Bajo	Bajo	Bajo	No - Público
Usuario 5	Alto	Bajo	Alto	Activo

	Tipo de conducta Alta Involucración	Tipo de público	Tipo de conducta Baja Involucración	Tipo de público
Conducta de enfrentamiento al problema (EP) R.P Alto R.O Bajo	EPAI (Usuarios 40%)	Activo	EPBI	Consciente/activo (Usuarios 20%)
Conducta restringida (CR) R.P Alto R.O Alto	CRAI (Usuarios 20%)	Activo	CRBI	Latente/consciente
Conducta de rutina (CRU) R.P Bajo R.O Bajo	CRUAI	Activo (de refuerzo)	CRUBI	Ninguno/Latente

Conducta fatalista (CF) R.P Bajo R.P Alto	CFAI	Latente	CFBI	Ninguno (Usuarios 20%)

PROBLEMA 2 (PREOCUPACIÓN DE LOS USUARIOS DE QUE LOS PRECIOS SUBAN COMO CONSECUENCIA DEL `HOLDING´ DE IBERIA CON AIREUROPA)
Stakeholders: Usuarios

	Reconocimiento del problema	Reconocimiento de obstáculos	Involucración	Tipo de público
Usuario 1	Bajo	Alto	Alto	Latente
Usuario 2	Bajo	Alto	Alto	Latente
Usuario 3	Bajo	Alto	Bajo	Ninguno
Usuario 4	Alto	Alto	Alto	Activo
Usuario 5	Alto	Alto	Alto	Activo

	Tipo de conducta	Tipo de público	Tipo de conducta	Tipo de público
Conducta de enfrentamiento al problema (EP) R.P Alto R.O Bajo	EPAI	Activo	EPBI	Consciente/activo
Conducta restringida (CR) R.P Alto	CRAI (Usuarios 40%)	Activo	CRBI	Latente/consciente

R.O Alto				
Conducta de rutina (CRU) R.P Bajo R.O Bajo	CRUAI	Activo (de refuerzo)	CRUBI	Ninguno/Latente
Conducta fatalista (CF) R.P Bajo R.P Alto	CFAI (Usuarios 40%)	Latente	CFBI	Ninguno (Usuarios 20%)

PROBLEMA 3 (BRUSELAS PODRÍA REVOCAR LA UNIÓN ENTRE IBERIA Y AIREUROPA)
Stakeholders: Altos directivos, Gobierno Internacional

	Reconocimiento del problema	Reconocimiento de obstáculos	Involucración	Tipo de público
Directivo 1	Alto	Bajo	Alto	Activo
Directivo 2	Alto	Bajo	Alto	Activo
Directivo 3	Bajo	Alto	Alto	Latente
Directivo 4	Alto	Alto	Bajo	Latente/Consciente
Directivo 5	Alto	Alto	Alto	Activo

	Reconocimiento del problema	Reconocimiento de obstáculos	Involucración	Tipo de público

Miembro del gobierno 1	Alto	Alto	Bajo	Latente/Consciente
Miembro del gobierno 2	Alto	Alto	Alto	Activo
Miembro del gobierno 3	Alto	Alto	Bajo	Ninguno
Miembro del gobierno 4	Bajo	Alto	Alto	Latente
Miembro del gobierno 5	Alto	Alto	Alto	Activo

	Tipo de conducta	Tipo de público	Tipo de conducta	Tipo de público
Conducta de enfrentamiento al problema (EP) R.P. Alto R.O. Bajo	EPAI (40% Directivos)	Activo	EPBI	Consciente/Activo
Conducta restringida (CR) R.P. Alto R.O. Alto	CRAI (20% Directivos)	Activo	CRBI (20% Directivos)	Latente/Consciente

Conducta rutinaria (CRU) R.P. Bajo R.O. Bajo	CRUAI	Activo (de refuerzo)	CRUBI	Ninguno/Latente
Conducta fatalista (CF) R.P. Bajo R.O. Alto	CFAI (20% Directivos)	Latente	CFBI	Ninguno

	Tipo de conducta	Tipo de público	Tipo de conducta	Tipo de público
Conducta de enfrentamiento al problema (EP) R.P. Alto R.O. Bajo	EPAI	Activo	EPBI	Consciente/Activo
Conducta restringida (CR) R.P. Alto R.O. Alto	CRAI (40% Miembros)	Activo	CRBI (40% Miembros)	Latente/Consciente
Conducta rutinaria (CRU) R.P. Bajo R.O. Bajo	CRUAI	Activo (de refuerzo)	CRUBI	Ninguno/Latente
Conducta fatalista (CF) R.P. Bajo R.O. Alto	CFAI (20% Miembros)	Latente	CFBI	Ninguno

PROBLEMA 4 (IBERIA, LA AEROLÍNEA PEOR VALORADA (3.4 DE 10), CON 753 RECLAMACIONES)
Stakeholders: Usuarios y trabajadores

	Reconocimiento del problema	Reconocimiento de obstáculos	Involucración	Tipo de público
Usuario 1	Alto	Alto	Alta	Activo
Usuario 2	Alto	Alto	Bajo	Latente/consciente
Usuario 3	Bajo	Alto	Bajo	Latente
Usuario 4	Alto	Bajo	Bajo	Consciente/activo
Usuario 5	Alto	Alto	Bajo	Latente/consciente

	Reconocimiento del problema	Reconocimiento de obstáculos	Involucración	Tipo de público
Trabajador 1	Alto	Alto	Alto	Activo
Trabajador 2	Alto	Alto	Alto	Activo
Trabajador 3	Alto	Bajo	Alto	Activo
Trabajador 4	Alto	Alto	Bajo	Latente/Consciente
Trabajador 5	Alto	Bajo	Bajo	Consciente/Activo

	Tipo de conducta	Tipo de público	Tipo de conducta	Tipo de público
Conducta de enfrentamiento al problema (EP) R.P Alto R.O Bajo	EPAI	Activo	EPBI (Usuarios 20%)	Consciente/Activo
Conducta restringida (CR) R.P Alto R.O Alto	CRAI (Usuarios 20%)	Activo	CRBI (Usuarios 40%)	Latente/Consciente
Conducta de rutina (CRU) R.P Bajo R.O Bajo	CRUAI	Activo (de refuerzo)	CRUBI	Ninguno/Latente
Conducta fatalista (CF) R.P Bajo R.P Alto	CFAI	Latente	CFBI (Usuarios 20%)	Ninguno

	Tipo de conducta	Tipo de público	Tipo de conducta	Tipo de público
Conducta de enfrentamiento al problema (EP) R.P Alto R.O Bajo	EPAI (Trabajadores 20%)	Activo	EPBI (Trabajadores 20%)	Consciente/Activo

Conducta restringida (CR) R.P Alto R.O Alto	CRAI (Trabajadores 40%)	Activo	CRBI (Trabajadores 20%)	Latente/Consciente
Conducta de rutina (CRU) R.P Bajo R.O Bajo	CRUAI	Activo (de refuerzo)	CRUBI	Ninguno/Latente
Conducta fatalista (CF) R.P Bajo R.P Alto	CFAI	Latente	CFBI	Ninguno

VII. TÁCTICAS Y TIMING

PROBLEMA 1: LOS JÓVENES NO VUELAN A TRAVÉS DE IBERIA, VUELAN CON COMPAÑÍAS LOW COST COMO RYANAIR Y EASYJET

Objetivo: Conseguir que los jóvenes empiecen a viajar más con nuestra compañía
Stakeholders: Usuarios jóvenes (< 25)

TÉCNICAS APLICABLES:
Técnicas que se dirigen al cliente como individuo:

- Presentación pública. Conferencia-discurso ante diferentes auditorios: usada por empresa para expresar ideas, objetivos o puntos de vista acerca de lo que pasa dentro de la organización. Esta herramienta da una imagen más propia y personalizada de la organización a nivel interno y externo. En este caso podría servir para que los públicos conociesen las ventajas de Iberia frente a otras aerolíneas, "justificando" así su precio más alto.

Técnicas que promueven publicaciones y materiales a favor del cliente:

- Newsletter: Ésta técnica se emplea cuando se hacen publicaciones periódicas que contienen noticias, información y contenido de un tema específico. El formato puede ser electrónico o email.

Técnicas que facilitan la investigación y evaluación:

- Encuestas y entrevistas: serían de gran utilidad a la hora de conocer lo que los jóvenes tienen en cuenta a la hora de elegir otras compañías competidoras, y como se podría hacer para que eligiesen nuestra compañía.
- Grupos de discusión: Se convoca a un grupo de usuarios al azar menores de 25 años para debatir sobre el porqué eligen otras aerolíneas frente a Iberia.

Técnicas que promueven el contenido para el cliente:

- Testimonios: involucran testigos con conocimiento previo sobre el producto o servicio que puedan dar su opinión y explicar el porqué eligieron la compañía.

Técnicas que promueven espacios comunicativos a favor del cliente:

- FAQ's: Se utiliza en base a las preguntas que se repiten con más frecuencia. Añaden información extra para los clientes. Además, nos permite no tener un cargo conectada 24 horas respondiendo las mismas preguntas, sino que quedan colgadas junto a la respuesta a libre disposición del cliente.
- Atención al cliente: oficina en la que se atienden necesidades, dudas o quejas de los clientes. Un buen servicio al cliente es un factor competitivo clave a la hora de diferenciarse de marcas low-cost.

Organización de eventos para públicos externos del cliente:

- Feria, salón o exposición: son de gran utilidad para potenciar la imagen y presencia de la empresa, presentar productos o servicios y conseguir un ambiente positivo para la promoción y fidelización. Para este problema, es especialmente útil potenciar la imagen y presencia, y aumentar la fidelización.

Técnicas que generan prescripción a través del cliente:

- Alianza de influencers: un famoso es elegido para ser el rostro de la organización. Especialmente llamativo para el público con el que trata este problema.

PROBLEMA 2: PREOCUPACIÓN DE LOS USUARIOS DE QUE LOS PRECIOS SUBAN COMO CONSECUENCIA DEL `HOLDING´ DE IBERIA CON AIREUROPA

Objetivo: Conseguir refutar esta preocupación en los usuarios de Iberia
Stakeholders: Usuarios

TÉCNICAS APLICABLES:
Técnicas que se dirigen al cliente como individuo:

- Presentación pública: entrevista ante los medios de comunicación. La empresa genera un vínculo con los medios de comunicación para que estos desmientan o informen sobre la situación de precios.

Técnicas que facilitan la investigación y evaluación:

- Encuestas y entrevistas. Al realizar encuestas y entrevistas a los usuarios podemos saber que piensan a cerca de la unión de las compañías.
- Observatorio de opinión pública. Se realizan estudios sobre la opinión pública de los públicos con el fin de concretar si estos piensan que habrá una subida de precio.

Técnicas que gestionan los conflictos del cliente con su público:

- Autoridad de Riesgo. La empresa informa a los clientes de una posible subida de precios para que en caso de que esto suceda no creen una mala imagen y ni reclamos legales.

Técnicas que promueven contenido para el cliente

- Argumentario. Con esta técnica se busca convencer a los clientes de que esta subida de precio se debe a una mejora en la empresa.

Técnicas que promueven espacios comunicativos a favor del cliente:

- Atención al cliente. Se busca contestar las dudas o quejas que el cliente pueda tener sobre el aspecto de la posible subida de precio.

Técnicas que promueven publicaciones y materiales a favor del cliente

- Folleto institucional. Se realiza esta técnica con el fin de informar sobre los precios de los vuelos y de las características de la compañía.

PROBLEMA 3: BRUSELAS PODRÍA REVOCAR LA UNIÓN ENTRE IBERIA Y AIR EUROPA

Objetivo: Conseguir que la anexión con AirEuropa siga en marcha con el permiso de la UE.

Stakeholders: Altos directivos, Gobierno Internacional

TÉCNICAS APLICABLES:
Para altos directivos:
Técnicas que promueven publicaciones y materiales al favor del cliente.

- Manual corporativo del directivo: Se ubica dentro de la empresa también llamado Dossier Corporativo, lo cual se debe a que es un sumario de datos e información que organiza y clasifica a una organización. Por ello conlleva a una estructura de gestión, mencionando sus políticas, su misión y la filosofía de esta. Así pues, se encarga de la información que resulta relevante tanto para empleados y directivos.
  Respecto al nivel interno, en Iberia encontramos los siguientes beneficios: se aclaran los servicios, mecanismos y filosofías por los que se rige la empresa. Permitiendo un mayor autoconocimiento que favorecerá la eficiencia de los trabajadores de todos los niveles.
  A nivel externo: se transforma en una carta de presentación perfecta ante su público. Mejora sustancialmente la imagen de marca, sirviendo como complemento para nuestra estrategia de marketing y educa e informa sobre la actualidad del negocio.

- Memoria anual y balance social:

Son las relaciones públicas a nivel financiero y es aquella publicación de relevancia y múltiples usos que refleja de mejor manera lo que es y pretende llegar a ser la organización. En el balance social son reflejado los valores esenciales, económicos y sociales, debidamente presentados a la sociedad y dirigiéndose a todos aquellos que están relacionados con lo que produce la organización.

Para Gobierno Internacional:

Técnicas que facilitan la evaluación e investigación: Sirve cuando se evalúan hechos y situaciones. Se recomiendan acciones para cumplir los diferentes objetivos propuestos.

- Publicidad política: Las RRPP son las encargadas de convencer y transmitir por medio de los medios de comunicación, diversos temas o de interés, como la política.

Técnicas que gestionan los conflictos del cliente con su público

- Manual crisis: Aúna todos los procedimientos y responsabilidades de gestión de crisis. Da la posibilidad a la organización de afrontar el problema con una mejor

perspectiva de comunicación, debe promover una política de transparencia en todos sus aspectos y dar solución a la crisis.

PROBLEMA 4: IBERIA, LA AEROLÍNEA PEOR VALORADA (3.4 DE 10), 753 RECLAMACIONES

Objetivo: Mejorar la experiencia de paso de los usuarios en nuestra compañía hasta alcanzar el 5 sobre 10 (como mínimo) con acciones como: acelerar el proceso de solución de reclamaciones en la compañía, mejorar el servicio de atención al cliente, etcétera.

Stakeholders: Usuarios y trabajadores.

TÉCNICAS APLICABLES:
Técnicas aplicables a los usuarios:

Técnicas que se dirigen al cliente como individuo:

- Entrevista ante los medios de comunicación: organizaremos una entrevista con los medios para así dar a conocer el interior de Iberia. Generando transparencia y acercándonos más al público. Será un primer paso para mejorar nuestra imagen corporativa.

Técnicas que facilitan la investigación y la evaluación:

- Encuestas y entrevistas: a través de estas herramientas podremos entender mejor a nuestro público, sus pensamientos acerca de la organización y saber con precisión qué es lo que falla y debe ser mejorado.

- Observatorio de opinión pública: para estudiar la opinión pública y conseguir los objetivos de mejora. Conocer las razones que les impulsa a valorarnos así, el motivo de sus reclamaciones…

Técnicas que promueven espacios comunicativos a favor del cliente:

- FAQ's: Se utiliza en base a las preguntas que se repiten con más frecuencia. Añaden información extra para los clientes. Además, nos permite no tener un cargo conectada 24 horas respondiendo las mismas preguntas, sino que quedan colgadas junto a la respuesta a libre disposición del cliente.
- Atención al cliente: es importante que tengamos este apartado muy en cuenta para respaldar las necesidades del cliente.

- Espacios interactivos en internet: consultar los principales blogs, artículos de opinión y comentarios que los clientes cuelgan en la red, donde expresan las opiniones de Iberia. Al ser casos individuales resultan de gran precisión a la hora de arreglar un problema.

Técnicas que promueven contenido para el cliente:

- Argumentario: tras las técnicas de investigación llevaremos a cabo un argumentario para informar a nuestros clientes de los cambios que vamos a llevar a cabo para solucionar sus peticiones. Con el fin de transmitirles que hemos cambiado y que hemos mejorado.

Técnicas que actúan a través de la publicidad:

- Publicidad institucional: tras haber hecho todo lo anterior lanzar un spot publicitario en tv tipo publicidad afectiva. Con esto buscaremos involucrar a los usuarios a través de ideas que para ellos tengan valor. Así les haremos sentirse más identificados con nuestra organización y mejoraremos la opinión que tienen sobre ella.

Técnicas aplicables a los trabajadores:

Técnicas que facilitan la investigación y evaluación:

- Grupos de discusión: se lleva a cabo con el fin de realizar ajustes y arreglar crisis para mejorar el estado actual de la organización. Y con este problema específico, se buscaría en los trabajadores maneras de evitar posibles reclamaciones en las que estarían involucrados y escuchar su opinión sobre el estado de la empresa.
- Auditoría de comunicación organizacional: utilizado para evaluar hechos y situaciones, y a partir de ello recomendar acciones para cumplir los objetivos propuestos, en este caso sería la mejora de la experiencia de los usuarios.

Técnicas que gestionan los conflictos del cliente con su público:

- Formación de equipos de crisis: se busca capacitar a los miembros del equipo para que estén preparados para realizar su labor y afrontar todo tipo de situaciones que puedan crear conflicto. Permitiría a los trabajadores dar un mejor servicio a los usuarios.

Organización de eventos para públicos internos al cliente:

- Reuniones con trabajadores, sindicatos y comités de empresa: con ellas los trabajadores estarán informados, lo cual, es clave para mejorar la experiencia de los usuarios.

VIII. CONCLUSIONES

Para realizar la planificación estratégica de la empresa Iberia, hemos realizado un análisis previo que ha llevado más trabajo que el propio proceso de identificación de problemas. Un buen plan estratégico conlleva un estudio previo de la organización, sus públicos, sus resultados, su competencia y su entorno en general. En un principio, no detectamos ningún problema determinante para poder aplicarlo y recabar información, pero durante el transcurso de elaboración del trabajo tuvo lugar la unión entre Iberia y Air Europa, por lo que surgieron numerosos conflictos que pudimos aplicar para ampliar el trabajo.

Actualmente todo el proceso de anexión entre Iberia y Air Europa no está confirmado. La Comisión Nacional de Mercados y de la Competencia (CNMC) de Bruselas todavía no ha dado luz verde a esta fusión, por lo que nuestros datos en este problema en concreto se alteraban constantemente, no fijaban unas conclusiones reales. Todo eran perspectivas de futuro. Al ser un problema tan amplio y sin datos confirmados, hicimos una investigación más exhaustiva para comparar todas las aerolíneas europeas, el volumen de gente que transportan, su consumo, su competencia, sus conflictos con el medio ambiente, etcétera.

Pero además de esta situación, también analizamos otros problemas de los que consideramos más importantes: los jóvenes eligen otras compañías low cost antes que Iberia, la preocupación de los usuarios de que los precios suban por el holding de Iberia con Aireuropa, la posible revocación por parte de Bruselas de la unión entre Iberia y AirEuropa y las valoraciones de Iberia, que es considerada como la peor y que cuenta con numerosas reclamaciones. Para dicho análisis, investigamos a fondo a los públicos de cada problema con un cuestionario y un cuadro de públicos , para conocerlos y poder decidir qué técnicas se debían aplicar a cada uno de ellos. Técnicas que planificamos en el tiempo utilizando un amplio timing dividido en quincenas que permitía ver que técnicas usábamos y cuando deban aplicarse.

La parte más complicada de la planificación, sin duda, han sido los análisis PERT, donde los miembros del grupo debatimos nuestras opiniones y logramos crear unas conclusiones para reflejar en los análisis. Pero para llegar a estas conclusiones tuvimos que hacer diversos brainstorming sobre nuestros puntos de vista para poner nuestras ideas en común y alcanzar una conclusión final sobre cómo ejecutarlo.

Realizar la planificación estratégica de Iberia nos ha ayudado a comprender cómo debemos realizar una acción de relaciones públicas completa y organizada. Hemos valorado todos los procesos esenciales que hay detrás de una planificación, sobre todo la investigación previa (proceso que consideramos como más importante), pero además saber identificar los públicos, los problemas (...) y saber actuar con ellos. Pero sobre todo, nos hemos dado cuenta de que para que una empresa tenga un departamento de relaciones públicas excelente hace falta una buena estrategia comunicación, tanto con los públicos externos como con los internos. Una adecuada comunicación de la empresa con sus trabajadores y sus públicos externos es esencial para su éxito, y por ello realizamos una planificación estratégica de relaciones públicas exhaustiva.

BIBLIOGRAFÍA / WEBGRAFÍA

Bolsa de Madrid (2019) "IBERIA, LINEAS AEREAS DE ESPAÑA, S.A.". En Bolsa de Madrid, Enero 24 consultado 13 de octubre de 2019 en http://www.bolsamadrid.es/ing/aspx/Empresas/FichaValor.aspx?ISIN=ES0147200036

International Air Transport Association (2019) "Services" en IATA. Consultado 13 de octubre de 2019 en https://www.iata.org/services/pages/index.aspx

Informe de sostenibilidad (2018) Iberia. Consultado el 10 de octube de 2019 en https://grupo.iberia.es/contents/archives/475/109/pdfcontent/475_109_1562238168.pdf

Wolters Kluwer (Falta año) "Derecho aeronáutico" en Guías Jurídicas Falta fecha. Consultado 13 de octubre de 2019 en https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAAUMjY1MDtbLUouLM_DxbIwMDCwNzAwuQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAjQSQjjUAAAA=WKE

Inforiesgos S.A. (2019) "Ficha de empresas" en Infocif, Falta fecha. Consultado 13 de octubre de 2019 en http://www.infocif.es/ficha-empresa/iberia-lineas-aereas-de-espana-sa-operadora

Iberia SA (2019) "Información Legal" en Iberia, falta fecha. Consultado 13 de octubre de 2019 https://www.iberia.com/es/informacion-legal/

Tendencias en las aerolíneas de bajo coste: ¿hacía donde se dirigen?, www.20minutos.es- Últimas noticias. Consultado de https://www.20minutos.es/noticia/3321284/0/hacia-donde-van-las-aerolineas-low-cost/

Iberia gana la batallas a las aerolíneas low cost en España en 2015. Expansión.com. Consultado de https://www.expansion.com/empresas/transporte/2015/11/11/5643af3422601d7d228b45a3.html

Fernández, G. (2017). Caso de éxito de reputación de Iberia. Recuperado 10 de octubre, 2019, de https://prnoticias.com/comunicacion/prcomunicacion/20162286-iberia-caso-exito

OCU. (s.f.). Reclamaciones contra IBERIA. OCU. Recuperado 10 octubre, 2019, de https://www.ocu.org/reclamar/empresas/iberia/300000341

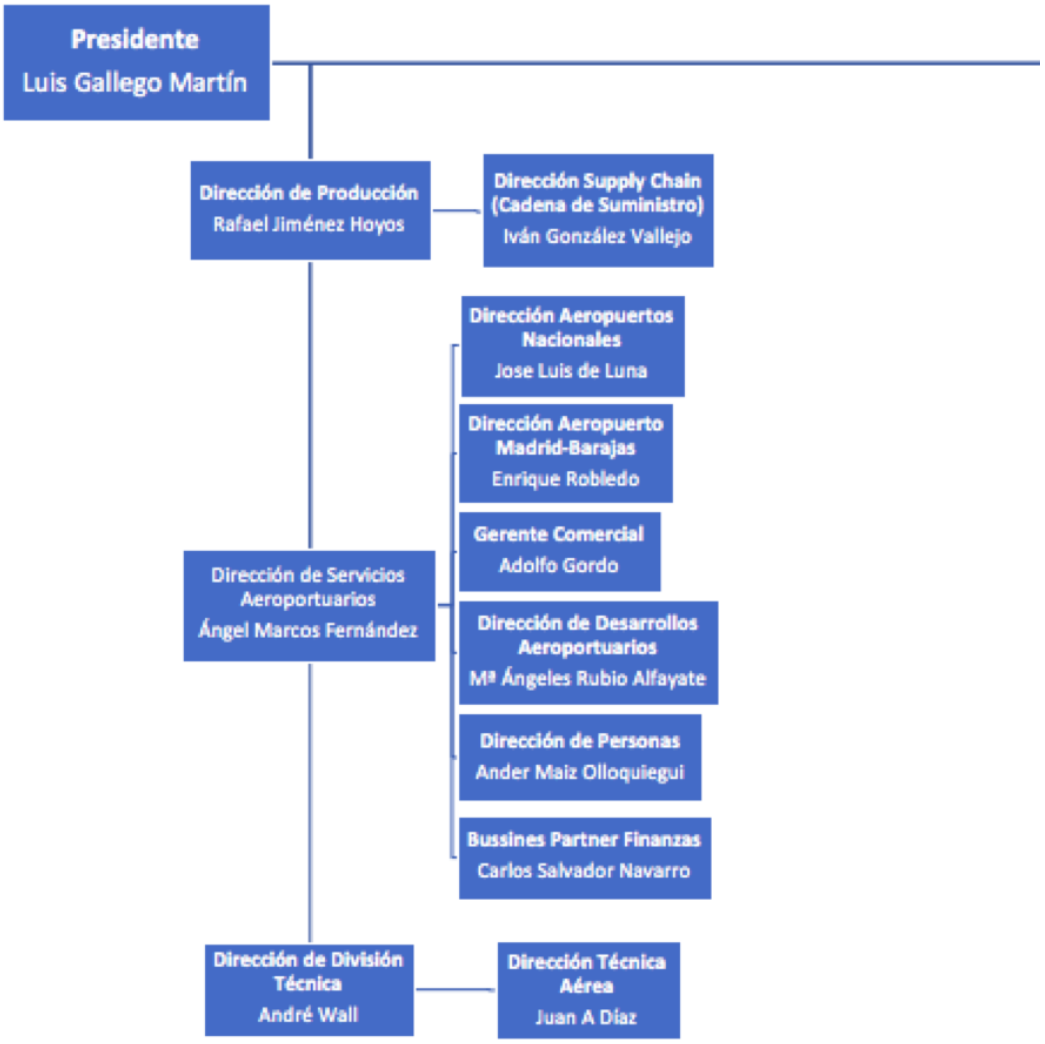
Fernández, G. (2015). Las claves del éxito de Iberia están en la Comunicación, 10 millones de pasajeros en 6 meses. Recuperado 10 octubre, 2019, de https://prnoticias.com/comunicacion/20143013-iberia-pasajeros-semestre-2015

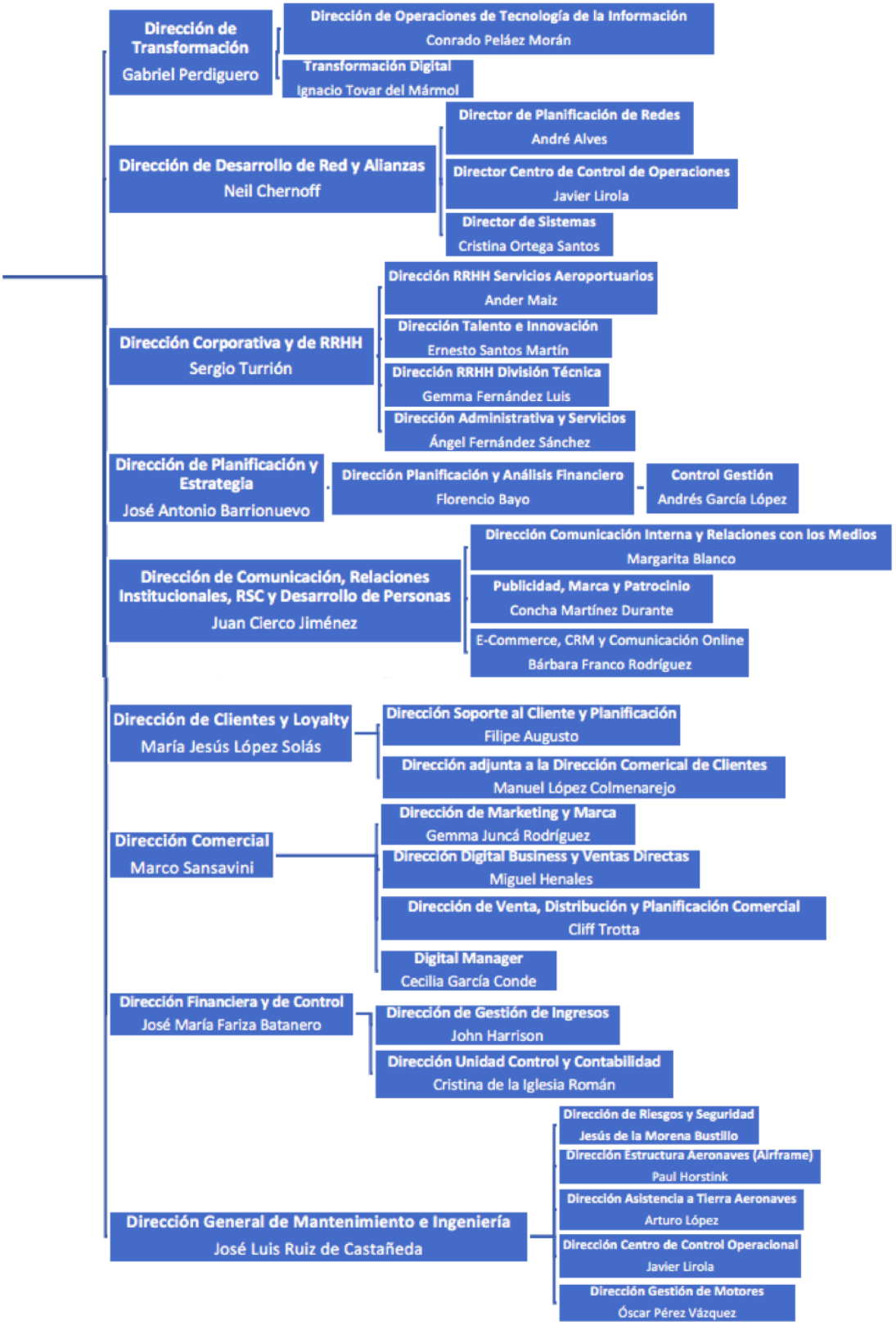
Vilarasau, D. (2018). Iberia, una de las marcas españolas más admiradas en todo el mundo. Recuperado 10 octubre, 2019, de https://www.hosteltur.com/122712_iberia-marcas-espanolas-admiradas-todo-mundo.html
ABC (2015). Iberia y Vueling, líderes en reputación en España según un estudio. Recuperado 10 octubre, 2019, de https://www.abc.es/economia/20150406/abci-iberia-vueling-masgenerosas-201504061233.html
Sevillano, E. G. (2018). ¿Qué aerolíneas enfadan más a los españoles? Norwegian, Iberia y Air Europa, las que más quejas reciben. Recuperado 10 octubre, 2019, de https://elpais.com/economia/2018/11/26/actualidad/1543258795_771816.html
Vilarasau, D. R. (2018a). Iberia, Ryanair y Vueling, las aerolíneas con mejor posicionamiento en google. Recuperado 10 octubre, 2019, de https://www.hosteltur.com/189850_iberia-ryanair-vueling-aerolineas-mejor-posicionamiento-google.htm
El Español (2019). Iberia, NH y Meliá, las marcas españolas más valiosas en el sector turístico internacional. Recuperado 10 octubre, 2019, de https://www.elespanol.com/economia/empresas/20190509/iberia-nh-melia-espanolas-valiosas-turistico-internacional/397210846_0.html
Aranda, M. (2010). En Iberia preferimos hablar de Reputación Corporativa. Recuperado 10 octubre, 2019, de https://www.otromundoesposible.net/rsc-responsabilidad-social-corporativa-en-iberia-preferimos-hablar-de-reputacion-corporativa/

- Xifra, J. (2005). Planificacion estratégica de las relaciones publicas. Barcelona, España: Ilustrada.
- Matilla, K. (2008). Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas. Barcelona, España: Editorial UOC, S.L..
- Smith, R. D. (2005). Strategic Planning for Public Relations (2ª ed.). Mahwah, Nueva Jersey, Estados unidos: Lawrence Erlbaum Associates.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., & Xifra, J. (2006). Relaciones públicas: Estrategias y tácticas (8ª ed.). Madrid, España: Pearson Educación.

ANEXOS

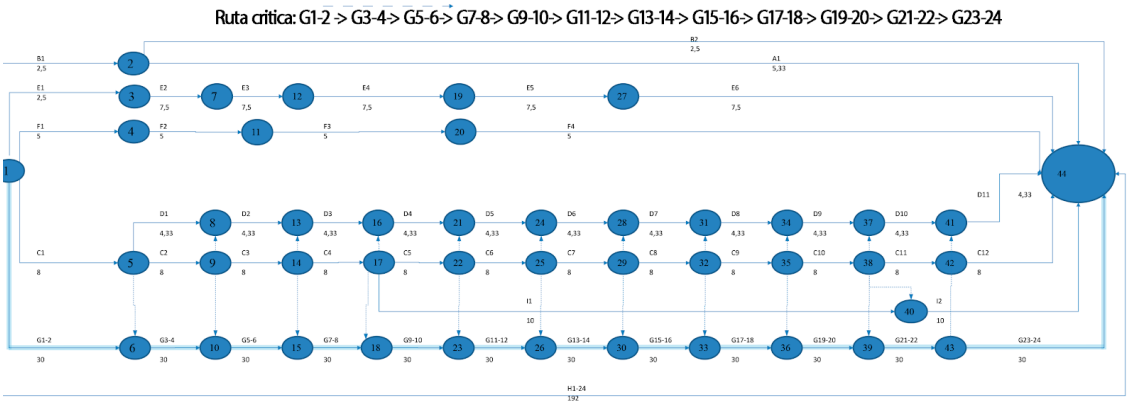
ORGANIGRAMA:


Presidente
Luis Gallego Martín
Dirección de Producción
Rafael Jiménez Hoyos
Dirección Supply Chain (Cadena de Suministro)
Iván González Vallejo
Dirección de Servicios Aeroportuarios
Ángel Marcos Fernández
Dirección Aeropuertos Nacionales
Jose Luis de Luna
Dirección Aeropuerto Madrid-Barajas
Enrique Robledo
Gerente Comercial
Adolfo Gordo
Dirección de Desarrollos Aeroportuarios
Mª Ángeles Rubio Alfayate
Dirección de Personas
Ander Maiz Olloquiegui
Bussines Partner Finanzas
Carlos Salvador Navarro
Dirección de División Técnica
André Wall
Dirección Técnica Aérea
Juan A Díaz

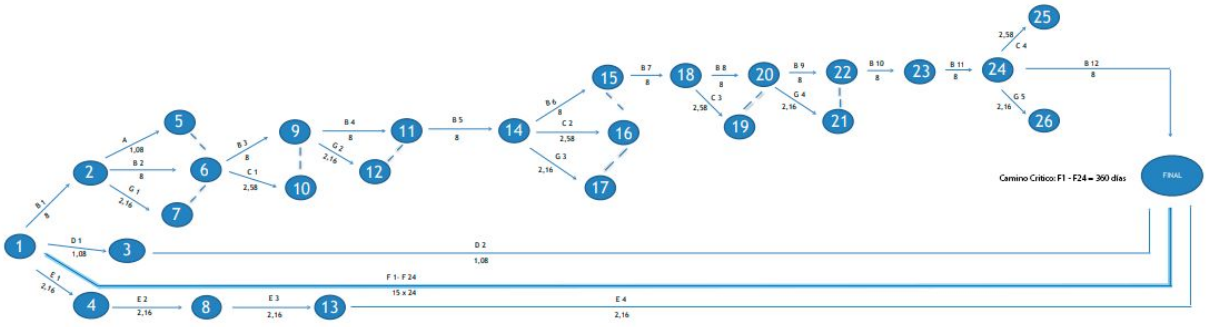

Dirección de Transformación
Gabriel Perdiguero
Dirección de Operaciones de Tecnología de la Información
Conrado Peláez Morán
Transformación Digital
Ignacio Tovar del Mármol
Dirección de Desarrollo de Red y Alianzas
Neil Chernoff
Director de Planificación de Redes
André Alves
Director Centro de Control de Operaciones
Javier Lirola
Director de Sistemas
Cristina Ortega Santos
Dirección Corporativa y de RRHH
Sergio Turrión
Dirección RRHH Servicios Aeroportuarios
Ander Maiz
Dirección Talento e Innovación
Ernesto Santos Martín
Dirección RRHH División Técnica
Gemma Fernández Luis
Dirección Administrativa y Servicios
Ángel Fernández Sánchez
Dirección de Planificación y Estrategia
José Antonio Barrionuevo
Dirección Planificación y Análisis Financiero
Florencio Bayo
Control Gestión
Andrés García López
Dirección de Comunicación, Relaciones Institucionales, RSC y Desarrollo de Personas
Juan Cierco Jiménez
Dirección Comunicación Interna y Relaciones con los Medios
Margarita Blanco
Publicidad, Marca y Patrocinio
Concha Martínez Durante
E-Commerce, CRM y Comunicación Online
Bárbara Franco Rodríguez
Dirección de Clientes y Loyalty
María Jesús López Solás
Dirección Soporte al Cliente y Planificación
Filipe Augusto
Dirección adjunta a la Dirección Comercial de Clientes
Manuel López Colmenarejo
Dirección Comercial
Marco Sansavini
Dirección de Marketing y Marca
Gemma Juncá Rodríguez
Dirección Digital Business y Ventas Directas
Miguel Henales
Dirección de Venta, Distribución y Planificación Comercial
Cliff Trotta
Digital Manager
Cecilia García Conde
Dirección Financiera y de Control
José María Fariza Batanero
Dirección de Gestión de Ingresos
John Harrison
Dirección Unidad Control y Contabilidad
Cristina de la Iglesia Román
Dirección General de Mantenimiento e Ingeniería
José Luis Ruiz de Castañeda
Dirección de Riesgos y Seguridad
Jesús de la Morena Bustillo
Dirección Estructura Aeronaves (Airframe)
Paul Horstink
Dirección Asistencia a Tierra Aeronaves
Arturo López
Dirección Centro de Control Operacional
Javier Lirola
Dirección Gestión de Motores
Óscar Pérez Vázquez

PERTS

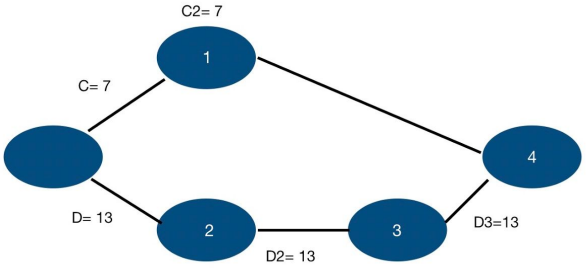
- Problema 1

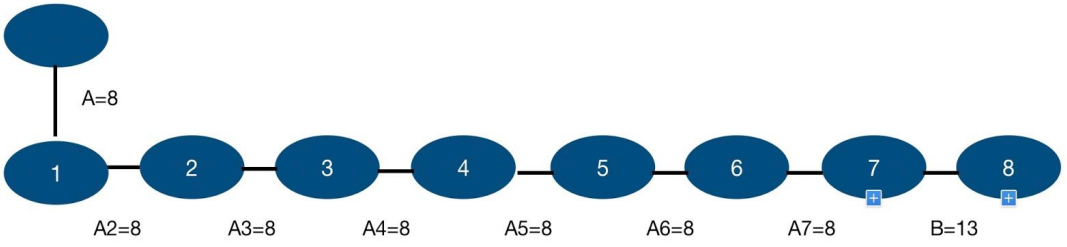


- Problema 2

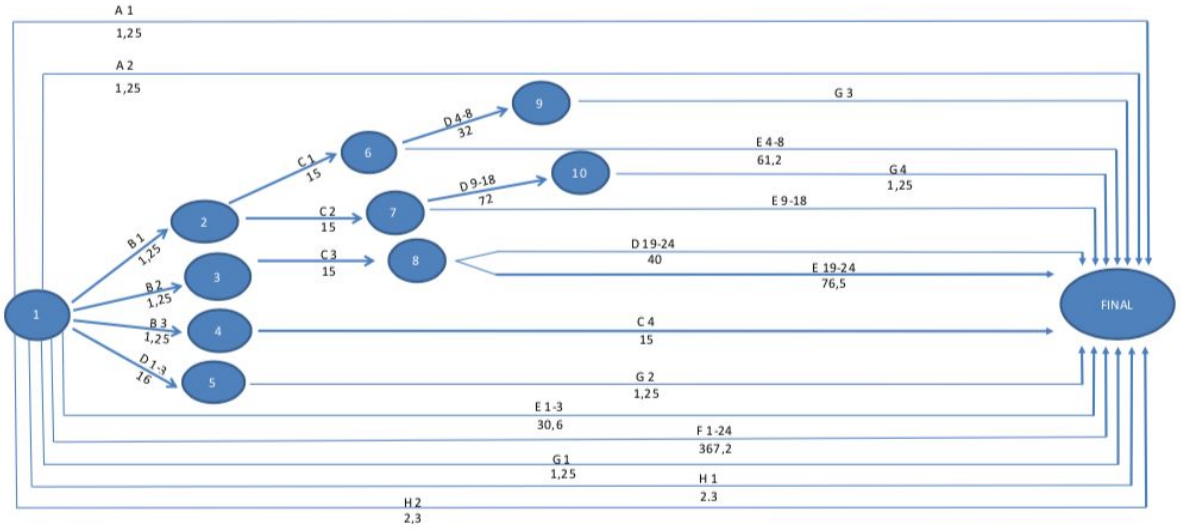


- Problema 3


C2= 7
1
C= 7
4
D= 13
2
3
D3=13
D2= 13

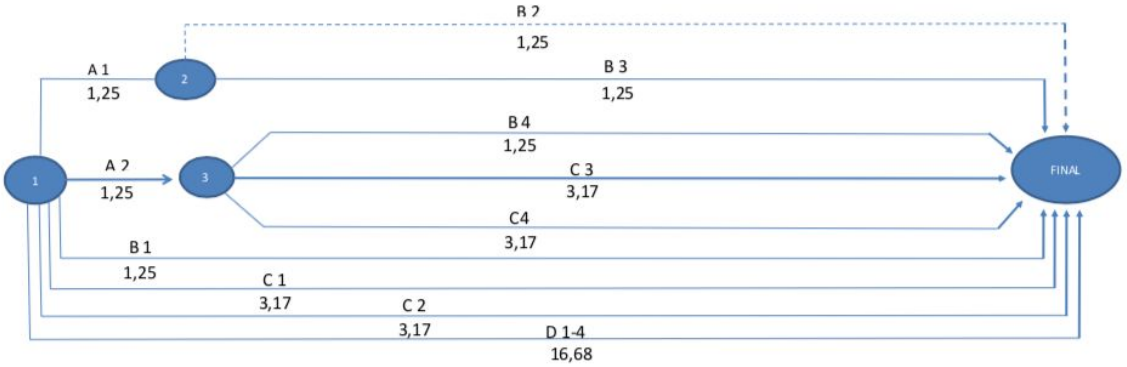

A=8
1
2
3
4
5
6
7
8
A2=8
A3=8
A4=8
A5=8
A6=8
A7=8
B=13

- Problema 4 (Usuarios)



15,3 x 24= 367,2 HORAS
RUTA CRÍTICA --> F1-F24

- Problema 4 (Trabajadores)



TIEMPO ESPERADO = 16,68
RUTA CRÍTICA --> D 1-4