

IBERIA



'CADA DÍA ES EL PRIMER DÍA'

Publicidad y Relaciones Públicas
Dirección de comunicación

Laura Díaz Sepúlveda 53815321J
Andrea Florina Cipar X4107033S
Nicol Estarellas Blecua 14312527H
Pablo Burrueco Lorente 11873308H
Pablo Sánchez Muñoz 51703400K
Jaime Pérez González 02291981P
Andrés Gracia Moreno 09137736C
Carlos Santos Salas 49095508F

Grado en Publicidad y Relaciones Públicas
Curso 2018/2019

ÍNDICE

1. Introducción	5
2. Historia	6
3. Identidad corporativa	7
4. Marco teórico	9
4.1. Evolución de las Relaciones Públicas hacia la Dirección de Comunicación.	9
4.2. La evolución del Dircom	
4.3. La figura del Dircom	12
4.4. Nueva figura profesional	16
4.5. Las relaciones públicas como proceso comunicacional	20
4.6. La molécula conductual de relaciones públicas en la dirección de Comunicación empresarial en España	21
4.6.1. Ética en las relaciones públicas. Códigos éticos	23
5. Organigrama	28
5.1. Características del organigrama	30
6. Comunicación integrada	30
6.1. Comunicación interna	30
6.2. Comunicación externa	33
6.3. Comunicación de crisis	35
7. Departamento de comunicación	36
6.1. ¿Qué es?	36
6.2. Departamento de comunicación en Iberia	37
8. Públicos y stakeholders	38
8.1. ¿Qué es?	39
8.2. Grupos de interés de Iberia	40

9. Responsabilidad social corporativa	40
9.1. ¿Qué es?	40
9.2. ¿Cuál es su función?	41
9.3. ¿Cómo actúa el consumidor?	42
9.4. Las RSC en el sector aeronáutico	42
9.5. Análisis de impactos	43
9.6. Compromiso con grupos de interés en responsabilidad social	43
9.7. Postura pública	44
9.7.1. Cambio climático	44
9.7.2. Protección de los Derechos Humanos y Ayuda Humanitaria	44
9.7.3. Desarrollo regional e interregional	44
9.8. Acciones	45
9.9 Reconocimientos	48
9.10. Fundación Iberia	48
10. Conclusiones	49
11. Bibliografía y Webgrafía	52

1. INTRODUCCIÓN

Iberia, Compañía Aérea de Transportes, es una aerolínea española fundada en 1927. Su sede se encuentra en Madrid y su aeropuerto principal es el Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid- Barajas.

- Misión: Facilitar que nuestros 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 nuestra 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.

- Visión: define las metas que pretendemos 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.

- Valores: son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa, y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento. Iberia destaca en valores como: la honestidad, la iniciativa, la calidad y la responsabilidad.

Iberia es una red dinámica, ya que es una empresa líder que nuclea a otras, como British Airways. Su organización se enfoca principalmente en tres direcciones: la dirección comercial, la dirección de clientes y la dirección de producción. Las direcciones comercial y de clientes están interrelacionadas, y están enfocadas en un objetivo en común: la generación de ingresos. Además, ambas se centran en buscar nuevos clientes individuales y corporativos, recuperar otros y buscar nuevas y mejores fuentes de ingresos, con el objetivo de mantener el fuerte liderazgo de Iberia en sus mercados tradicionales. La dirección de producción, sin embargo, está orientada a mejorar la explotación en el área de transporte aéreo y aumentar su productividad, para competir con otras compañías en los mercados en los que opera Iberia.

2.HISTORIA DE IBERIA

Iberia es una aerolínea española fundada por Horacio Echeberrieta 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 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.

3.IDENTIDAD CORPORATIVA

Iberia nació como una aerolínea cuyos vuelos transcurrían tan solo alrededor de España, Islas Canarias y algunos puntos de la costa africana. Hoy en día, Iberia es el nexo entre Latinoamérica y Europa. Como marca embajadora de España, Iberia manifiesta afinidad con América Latina. La empresa se esfuerza por conseguir que la comunidad hispanohablante se sienta como en casa cada vez que viaja en uno de sus aviones.

La identidad corporativa se refleja a través de la “Marca Iberia”, que es la unión de dos factores fundamentales de la empresa: la estrategia y la expresión. Estos dos factores son los que hacen única a Iberia. Se trata de seguir una estrategia sólida que busca ofrecer unos productos y servicios únicos. Para conseguir que esta estrategia se cumpla, Iberia consigue sus objetivos a través del equipo de empleados que componen la empresa, apostando por el talento y el comportamiento proactivo. De forma que el equipo de trabajo consiga siempre la satisfacción del cliente, objetivo primordial de Iberia.



El 15 de octubre de 2013 Iberia presentó su nueva imagen de marca, incorporando nuevos colores y un nuevo estilo de compañía.



Se diseñó un nuevo imagotipo con el objetivo de representar las iniciales de la compañía, sugiriendo agilidad, dinamismo y confort. La tipografía se renovó con letras abombadas y modernas, que adoptan una forma que complementan al símbolo. Este símbolo fue totalmente

rediseñado, pasando a ser un símbolo dinámico, con curvas y formas que imitan el alero de un avión. Los colores siguen siendo los mismos, los propios de la bandera española, rojo y amarillo, siendo el primero el color principal que identifica a la marca. La corona desaparece del logo, pues era un elemento que no terminaba de encajar.



El nuevo isotipo se adapta perfectamente a la forma de la cola del avión, otorgando dinamismo y velocidad. El color rojo y amarillo aportan una identidad única al avión que diferencia a Iberia de las demás marcas.

Con estos cambios, Iberia consiguió reinventarse y adaptar su imagen al siglo XXI. Con una imagen renovada que refleje los valores de la Marca Iberia.

Hablar de la Marca Iberia es hablar de ofrecer el mejor servicio posible hacia los clientes, con la mejor calidad y el mejor trato, apostando también por una estrategia de sostenibilidad con el medioambiente y por un compromiso con la sociedad.

4.MARCO TEÓRICO

4.1. La evolución de las Relaciones públicas hacia la Dirección de Comunicación

En España, el término de Relaciones Públicas está desapareciendo gradualmente, mientras que está proliferando el término de Dirección de Comunicación para reflejar las funciones de gestión integral de la comunicación que han de realizarse en una empresa. Muchos autores opinan que la función de dirección de comunicación es más amplia y comprensiva y añaden que el término de relaciones públicas sólo designa una serie de técnicas básicas que se desarrollan dentro de un esquema director de mayor alcance. La noción de relaciones públicas no se puede defender en la actualidad como una noción que cumpla las funciones necesarias para gestionar eficazmente las relaciones de una organización y sus públicos. Para poder comprender este desarrollo de las relaciones públicas a dirección de comunicación se debe hacer un análisis histórico.

Las relaciones públicas nacen en Estados Unidos en la segunda mitad del siglo XIX, cuando en las grandes compañías surge la necesidad de luchar contra los ataques de la prensa. Esta actividad defensiva, realizada por los agentes de prensa, se desarrolla gracias a las aportaciones de autores como Ivy Lee, que incide en la necesidad de que las relaciones con la prensa deben de ser una práctica constante y proactiva. En un principio esta práctica se denomina “publicity” o “press agency” pero el autor Bernays la define como “consultor de relaciones públicas”, término que fue desarrollándose. Gradualmente, estas relaciones publicas se van desarrollando tanto en el ámbito profesional como académico. Se defiende la idea de que las relaciones públicas deben buscar el bien común y lograr la buena voluntad del público o “goodwill”. Esta visión se amplía en la década de los 50 con la introducción de la teoría general de los sistemas en las relaciones públicas. Esta teoría otorga relevancia a las relaciones existentes entre las partes de la organización con el entorno y con la naturaleza interdependiente de estas. Este enfoque plantea que las organizaciones adquieren una perspectiva dinámica y empiezan a considerarse como sistemas abiertos a las múltiples influencias del medio ambiente y, por tanto, se encuentran en permanente transformación. Las organizaciones deben adaptarse a las circunstancias del entorno para sobrevivir, y, en este contexto, las relaciones públicas son necesarias para comenzar un proceso de negociación que busca el equilibrio entre los intereses privados de la organización y el interés público. Por tanto, las RRPP deben de ser un proceso bidireccional: la organización debe escuchar al público, así actuará sobre el conflicto y recuperará el equilibrio en el entorno.

Los autores Grunig y Hunt aportan la teoría de que las relaciones públicas se conciben estratégicamente, como una herramienta de gestión fundamental. Deben de funcionar como una herramienta directiva inseparable del resto de las funciones directivas de la organización. Por lo tanto, las RRPP se definen como la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos. Poco a poco el concepto se va desarrollando y se añaden nuevos elementos, como “stakeholder”, que hace referencia a las personas o grupos que pueden afectar o ser afectados por las acciones de una organización. Los autores Grunig y Repper dan importancia a la identificación de estos grupos afectados como una de las primeras fases del proceso de las relaciones públicas.

La comunicación en la empresa en España no es conocida hasta finales de los años sesenta o principios de los setenta, cuando comienzan a formarse los primeros gabinetes de comunicación, cuyas funciones son imprescindibles en toda organización, y por ello cada una crea su propio gabinete. A finales de los años sesenta la comunicación se vislumbra como un concepto que podría solucionar muchos problemas en el mundo empresarial, y se comienza a hablar de la comunicación

integral, anticipando la idea del director de comunicación. Los términos de relaciones públicas y comunicación integral intentan dar respuesta a una misma necesidad: que la comunicación sea una actividad que se coordina y se desarrolla no sólo desde un punto de vista técnico, sino como una función de dirección relevante dentro de la empresa.

La figura del director de comunicación o Dircom no tarda en aparecer. Su nacimiento se produjo en Francia, a principios de los años ochenta, y se utiliza para hacer referencia al puesto que ocupa en la empresa la persona que se encarga de la gestión y coordinación de la comunicación integral y, por tanto, de la dirección del departamento de comunicación. También se define como la figura directiva que se ocupa del plan estratégico de comunicación de una empresa, actuando como responsable de todas las actividades comunicativas de la empresa, incluida la publicidad. Y aquí se observa una de las diferencias entre RRPP y Dircom, ya que se entiende que las relaciones públicas son menos ambiciosas, ya que no aspiran, por ejemplo, al control total de la actividad publicitaria.

En resumen, el concepto de dirección de comunicación es interpretado por algunos autores como un sinónimo de relaciones públicas, y por otros autores, como un término más amplio. Pero para todos ellos es evidente la necesidad de que las empresa e instituciones cuenten con una función que relacione, desde un punto de vista directivo y de gestión, todas las tareas comunicativas. En este sentido es razonable entender que el concepto de dirección de comunicación es el más adecuado en referencia a esta relación, ya que cuenta con grandes ventajas frente a un término que es más antiguo y que presenta un significado confuso para muchas sociedades. Pero el hecho de que el término de Dircom sea el preferido en este ámbito no puede negar que las relaciones públicas existan. Estas son una actividad profesional con una historia prolongada y que constituye una disciplina académica relevante. Por tanto, al usar el concepto de dirección de comunicación debemos de concebir a las relaciones públicas como una de sus partes relevantes, evitando la disgregación de sus componentes.

Bajo este concepto, la dirección de comunicación hace referencia a tres elementos fundamentales: en primer lugar, la gestión de la imagen y la identidad corporativa, también denominada comunicación corporativa; en segundo lugar, la coordinación de la publicidad o de la comunicación comercial, cuyos objetivos dependen de los objetivos de marketing, por lo que esta función se coordina con la dirección de comunicación pero no necesariamente depende de ella; y por último, las relaciones públicas o gestión de las relaciones con los diferentes stakeholders y

públicos de la organización, como pueden ser las relaciones con los empleados, los proveedores, los medios, las instituciones [...] así como la comunicación de crisis o la gestión de asuntos públicos.

4.2. La evolución del Dircom

Debido a la gran competencia que existe en el mercado las empresas para lograr su identificación han incorporado el concepto de intangibles que actualmente representa el 70% del valor de la empresa.

La mejor clasificación de los intangibles de una empresa los divide en 3 secciones: el capital humano, que está compuesto por las habilidades profesionales y técnicas de los empleados junto con sus talentos; el capital estructural, que integra el conocimiento de la empresa de modo sistemático (know-how), y por último, el capital relacional, que engloba las relaciones de la organización con los agentes de su entorno (inversores, empleados, consumidores).

Dentro del capital relacional, se engloba la habilidad de comunicarse con diferentes audiencias y establecer relaciones basadas en la ética y el comportamiento transparente. Además, incluye aspectos tan relevantes como el branding (gestión de marca), imagen de marca, la percepción de los valores corporativos, la RSC con los públicos estratégicos y el sistema de gobernación corporativa, todo esto engloba lo que se llama REPUTACIÓN CORPORATIVA. Que también puede ser entendida como evaluación general de la organización por sus stakeholders.

En un contexto académico una buena reputación se entiende como la percepción de un excelente comportamiento y relaciones corporativas con los públicos estratégicos. Una buena reputación puede resultar en una reducción de los costes, el mantenimiento de los precios, atraer más inversores, que el valor de la marca se incremente y que haya y se mantengan empleados competitivos manteniendo un alto nivel de innovación y también se minimice el impacto de posibles crisis.

En el ambiente profesional muchas empresas dedican grandes esfuerzos a mejorar su reputación dando una imagen de confianza hacia sus stakeholders.

En los 60 la diferenciación de los productos estaba basado en los beneficios funcionales, el control de los costes y en la calidad de los componentes, es decir la importancia se centraba en el producto y la publicidad acerca del producto era la única forma de comunicación que la empresa tenía con el exterior, el producto era considera la cara de la empresa.

En los 70 se produjo un boom en los servicios, donde la satisfacción del cliente se convirtió en la prioridad, por lo que ahora los servicios eran considerados la cara de la empresa (dejando de lado

al producto en sí mismo). La imagen de la empresa ya no eran los productos, sino las personas y la nueva forma de diferenciación en el mercado a través de los servicios, este fue el primer paso hacia los intangibles.

Las empresas empezaron a darse cuenta de la importancia de crear áreas de recursos humanos para crear un buen ambiente de trabajo y desarrollar una comunicación interna.

Las compañías se han acabado dando cuenta de que si son ellas mismas las que difunden la información ayuda a disolver rumores y encontrar los canales correctos para el flujo de información.

En los años 80 para permitir la entrada de España en la UE se tuvieron que privatizar algunas empresas públicas, esto generó un nuevo público para estas empresas y surgió una nueva área de interés: la comunicación financiera.

También en esta fase las empresas españolas empezaron una fase de expansión internacional, lo que derivó en una necesidad de conocer con detalle la organización de la organización la relación entre los públicos. Simultáneamente empezó a surgir el concepto de valor añadido. Empezaron a surgir los departamentos de mk para dar respuesta a las demandas del mercado, estudiar la posición y el modo más adecuado de comunicar.

El boom de la publicidad surgido en este periodo no solo sirvió para aumentar las ventas, también se convirtió en una herramienta estratégica para el posicionamiento de la compañía y de sus productos. Mientras, el incremento de la comunicación de masas hizo que se estableciera una relación dependiente entre empresas y medios de comunicación. Las empresas sitúan las relaciones de comunicación dentro del marco del departamento de prensa, mientras que las relaciones comerciales lidian con el departamento de marketing.

En los 90 el aumento de la tecnología redujo la diferenciación del producto, por ello las empresas centraron sus esfuerzos en los intangibles ofrecidos por cada empresa, tratando de generar confianza y credibilidad en sus públicos. Por ello surgieron los departamentos de comunicación, encargándose no solo de las relaciones con los medios si no también del manejo de la marca corporativa. De esta forma la comunicación tanto interna como externa está centralizada y focalizada hacia los distintos públicos. Esta forma de dirección ayudó a eliminar, en las grandes compañías, la fragmentación de la marca corporativa en diferentes departamentos.

Las empresas desarrollaron los intangibles como componentes esenciales:

- Identidad: un nombre que defina la personalidad de la compañía, la historia de su evolución. Una misión, visión, valores y una filosofía corporativa.

- Cultura corporativa: los resultados de cada día, relaciones, acción, procedimientos internos...
- Comunicación y relaciones constantes con los públicos
- Buena reputación: el objetivo es que las actividades realizadas por la empresa sea percibidas de forma ética, responsable y transparentes a ojos de todos los agentes sociales, no solo de los stakeholders.

Las grandes empresas colocan al departamento de comunicación en los más altos puestos, para lograr una buena reputación. Las empresas necesitan organizar sus formas de comunicar y requieren de profesionales que definan la estrategia comunicativa, por ello surge la figura del Director de Comunicación, aunque su definición, funciones y localización sea variada en función de las prioridades de cada empresa. Como referencia se creó la Asociación Dircom. La UE incorpora políticas de Responsabilidad Social Corporativa (CSR en inglés) para asegurar su sostenibilidad económica y social.

Se puede decir que los canales de comunicación han dejado de ser unidireccionales y jerárquicos. Es necesario para la comunicación ser homogéneo y sincero con lo que la compañía de forma global dice y hace.

Se podría decir que a finales de los años 90 la mayoría de empresas trabajaban de acuerdo a modelos de RSC. Pero no fue hasta finales del segundo milenio cuando aparecieron las listas de empresas que seguían estos principios donde hasta ese momento solo se incluían empresas del IBEX 35.

Primera década del siglo XXI

Las empresas en este periodo se caracterizan por priorizar políticas de sostenibilidad económica y social y la RSC continúa ganando importancia, así como los intangibles basados en la transparencia, interés en ámbitos sociales y medioambientales.

Con el desarrollo de las TIC (Tecnología de la Información y de la Comunicación, ICT en inglés) las marcas ya no pueden controlar lo que se dice de ellas, pero sí tiene como prioridad escuchar lo que se dice, online reputation, sin embargo, esto abre ciertas ventajas como la posibilidad de diálogo y la posibilidad de realizar ajustes instantáneos a la hora de tomar decisiones estratégicas. Los negocios que más se mantendrán en el tiempo son aquellos que menos tardan en adaptarse a los cambios

El escándalo Enron (una compañía de energía que defraudó millones de dólares y acabó quebrando) supuso un antes y un después en la legislación de la transparencia en las empresas, obligándoles a crear informes anuales de gobernanación corporativa.

Pese a que la RSC se considera una actividad de gran importancia en la actualidad son pocas las empresas que cuentan con un departamento de RSC definido y no siempre con una clara estructura.

La creación de áreas como la de RSC y Reputación corporativa es de apenas 3 años, coincidiendo con el crecimiento por el interés de las empresas por la comunicación que fluye por las redes sociales.

Las grandes compañías necesitan un director que provea de información y participe en la toma de decisiones estratégicas.

Los Dircom europeos son responsable de definir la estrategia de la compañía y dentro de sus funciones más importantes es el control de los intangibles, y el más importante puede decirse que es la imagen.

La reputación no solo se obtiene de la comunicación externa y es tarea de todos los departamentos.

El reto en comunicación en los últimos años se ha centrado en integrar la identidad (misión, visión y valores) y la cultura corporativa con el diálogo y la escucha activa. Y, por otro lado, tener un conocimiento actualizado de la percepción de los stakeholders hacia la compañía identificando momentos de crisis.

Todo esto ha resultado en la necesidad de un nuevo rol: The Chief Reputation Officer, que va más allá de la tradicional figura del Dircom ya que se le considera una figura estratégica encargada de conseguir una buena reputación a través de método globales y no solo de tareas comunicativa (como se consideraba que hacía el Dircom).

Una conclusión mía: dice que la figura del Dircom aún no está definida del todo, pero ya hablan de otra. Creo que es como darle un nuevo nombre pero que el Dircom realmente no solo se encarga de la comunicación.

4.3. La figura del Dircom

La posición estratégica del dircom para que un sistema sobreviva en un entorno necesita continuamente estar informado dentro de su ámbito interno y también en el ámbito que le rodea. La comunicación en la empresa se compara con el sistema nervioso del cuerpo humano. La sociedad existe desde que los hombres se comunicaron entre ellos, en la empresa (por ser parte de

la sociedad) ocurre lo mismo: “desde el momento que comienza a funcionar una empresa, ya tiene algo que informar y comunicar, comienza su deber social. Se convierte en un instrumento de diálogo social” (Martín)

La comunicación organizacional consiste en la “emisión y recepción de información en una organización y en el intercambio de información y transmisión de significados, dentro de la empresa, entre ésta y su ambiente” (Katz y Khan). También se puede definir como “el proceso que mantiene vivas las organizaciones dentro de un ambiente determinado” (Valbuena). Las relaciones públicas o concepto de Dircom surgen debido a la demanda que la sociedad lleva a cabo hacia la buena gestión de las empresas, naciendo prácticas como la responsabilidad social corporativa. Porque según Fernández, hay que temer más a la falta de información que a la información misma.

El Director de Comunicación contiene una serie de funciones esenciales, como definir la política comunicativa; establecer un plan o estrategia de comunicación necesaria; la creación, coordinación, análisis, desarrollo y difusión de mensajes internos y externos; asunción de la responsabilidad de la Imagen Corporativa de la organización ante sus stakeholders internos y externos; representar a su empresa como un referente social en el sector [...] Entre sus funciones se coordinan acciones encaminadas a crear, mantener y mejorar la imagen positiva de la organización para la que se trabaja ante la opinión pública. El departamento de comunicación en el organigrama se localiza lateralmente en la estructura, con libertad de acción y junto a los máximos responsables de la organización (presidente, director general, etcétera). También se encuentra muy cerca y formando equipo con el área de Recursos Humanos y Marketing.

En general, el Director de Comunicación es el encargado de cuidar que toda la comunicación emanada de la organización se oriente en el mismo sentido que el proyecto conjunto. Por ello, debe pertenecer al Comité de Dirección de la compañía, porque debe estar actualizado constantemente de los objetivos principales hacia los que se orienta la organización, que serán desarrollados y comunicados por la dirección. El Dircom en un ámbito externo aporta notoriedad (reconocimiento de marca, posicionamiento...); reputación (con la participación en conferencias, seminarios...); captación y fidelización con sus clientes y diferentes públicos. En el ámbito interno, el Dircom aporta información a los profesionales para complementar el desarrollo de su trabajo; comunicación (estableciendo canales tanto formales como informales) y fidelización, ya que consigue un crear un sentimiento de adaptación y orgullo de pertenencia entre sus empleados...

Dircom y la gestión de la comunicación

La comunicación en las organizaciones se vuelve estratégica cuando se integra en los procesos de dirección y se convierte en una herramienta esencial de competitividad empresarial. Esta comunicación estratégica tiene dos funciones: diseminar la identidad en el seno de la organización a través de la comunicación interna, y transformar los rasgos de identidad de la organización en símbolos, en una imagen de confianza, para comunicarlos a los públicos externos. Desde esta postura, toda gestión que se ejecuta en las empresas tiene una carga comunicativa, no solo la promoción, sino a todas las acciones de gestión que se centran en el interior. Para que la empresa pueda cumplir con sus objetivos de comunicación, se requiere de esa gestión, que implica la acción de planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar todas las actividades y relaciones internas y externas de la organización. Toda la gestión de la comunicación que pueda hacer una organización la diferenciará del resto y potenciará su propia identidad y cultura organizativa, que son valores estratégicos clave en un entorno tan complejo como en el que actúan las empresas.

Las empresas, instituciones y organizaciones en general van teniendo cada vez más la necesidad de interrelacionarse con el exterior y de crear un clima de implicación y motivación entre las personas que la integran. El profesional capaz de cumplir esta tarea es el Director de Comunicación. Este perfil es el responsable de planificar, dirigir y coordinar todas las actividades de comunicación de una organización con el fin de alcanzar y de consolidar una imagen positiva. El Dircom es la persona que desarrolla y mantiene las relaciones en una red de contactos, dentro y fuera de ella. Entre sus funciones se señalan: publicidad de producto y de marcas; las relaciones públicas; las relaciones con la prensa; la comunicación con los poderes públicos, bancos y universidades; el patrocinio; el mecenazgo (que es la contribución financiera de una empresa a la celebración de un evento); el marketing; etcétera. Como ya se ha mencionado, el departamento de comunicación en el organigrama se ubica entre la dirección de marketing y la presidencia. Debe ubicarse orgánicamente en la primera línea ejecutiva, y su responsable debe participar en el comité de dirección de la compañía o tener interlocución directa con la presidencia. El Dircom debe comprender la cultura corporativa de la organización. Tiene que tener la capacidad para traducir la estrategia global de la organización en un esquema de imagen que debe desarrollarse y controlarse a través de las técnicas de comunicación. Su principal función es la de ser guardián de la imagen, al más alto nivel.

Existen dos modelos básicos en la comunicación integral, el denominado modelo de comunicación de marketing o comercialización y el modelo de comunicación integral. La aplicación de uno u otro está directamente relacionada con el perfil de la organización a la que corresponde. El modelo de marketing utiliza la comunicación como una técnica necesaria para alcanzar unos objetivos concretos, a menudo cuantitativos y relacionados con la implantación de productos en los mercados. Por otro lado, la comunicación integral permite gestionar todas las acciones de comunicación, permitiéndoles el desarrollo de su gestión como una función estratégica más de la dirección de la compañía.

La principal función de la dirección de comunicación radica en elaborar y hacer ejecutar con eficiencia el plan estratégico de imagen de la compañía; además de realizar una función de apoyo para la Dirección General, estableciendo con claridad el concepto de “identidad de la compañía”, conociendo como es vista dentro y fuera por todos sus públicos y su entorno, investigando cómo afecta a los objetivos generales de la organización la “imagen” que todo ello genera. En conclusión, crear, mantener y transmitir una imagen positiva de la compañía.

De la Dirección de Comunicación deberían depender todas las áreas de comunicación de la empresa, que concretamos en tres: la comunicación corporativa/institucional; la comunicación interna/organizacional y la comunicación comercial/marketing.

La comunicación interna u organizacional implica a los miembros de la organización con el cometido de integrales en el proyecto organizacional. Por otra parte, la comunicación comercial o de marketing se basa en los principios mercadotécnicos de la colocación y promoción de productos y servicios, orientada básicamente a sus clientes o consumidores. La comunicación corporativa o institucional adquiere especial importancia cuando la empresa se ve afectada por un fenómeno circunstancial y extraordinario que deriva en una crisis (comunicación de crisis). El objetivo de esta comunicación se basa en minimizar o evitar posibles repercusiones que afecten a la imagen y/o reputación de la empresa. Su intervención en la gestión de crisis comienza mucho antes, cuando se establecen unas medidas de prevención ante posibles riesgos. Sin embargo, hay crisis que no son evitables, ya que algunos sucesos son incontrolables, y lo único que se puede hacer es prever una serie de mecanismos que minimicen su impacto. Evitar sucesos dependerá de la capacidad de gestión de la organización.

La estructura de comunicación de las organizaciones no puede prescindir de ninguna de las tres áreas mencionadas anteriormente, ya que de esta manera los directores de comunicación realizarán

una labor eficiente, sobre todo en lo referente a la gestión de los valores intangibles, como son la reputación, la marca, la responsabilidad social de las empresas, las relaciones con los stakeholders, etcétera. Una particularidad de la comunicación interna es que en la mayoría de los casos depende de Recursos Humanos. Algo similar ocurre con la comunicación comercial (de producto y de marca), cuyas actividades de comunicación se desempeñan desde el departamento de marketing.

Para una eficiente gestión de la comunicación integral, Villafañe aporta una serie de funciones principales a desempeñar por la Dirección de Comunicación: la función normativa, que se encarga de la cohesión y coordinación de los activos de imagen, propios y ajenos, con los que cuenta la empresa; la función de servicio, cuyo objetivo es proporcionar asesoramiento a todos los departamentos y filiales de la compañía en sus cometidos comunicativos; la función formativa, que trata la captación comunicativa y la trasmisión de la cultura de la organización; y la función prospectiva, que se encarga de la imagen corporativa de la empresa, de observar constantemente a los consumidores, al mercado, a la opinión interna y externa, etcétera.

4.4. Nueva figura profesional

Gobierno corporativo y comunicación empresarial

Desde finales del siglo XX cada vez se hace más evidente que las empresas deben gestionarse atendiendo a criterios más allá de los económicos. A través de esta idea surge la importancia de la comunicación, que es una herramienta de gestión clave para una buena administración empresarial por varias razones: primero por la importancia de los intangibles como motores de competitividad y distinción en el mercado; segundo, por la transformación de las empresas en actores sociales debido a su influencia en el desarrollo económico y social de los países; y tercero, por la creciente presión hacia las compañías para que se comprometan con principios de responsabilidad social y buenas prácticas de gobierno.

Como gestor de cambio, nos encontramos en una situación cambiante, donde la figura profesional del Dircom es fundamental a la hora de analizar el entorno y entenderlo. Son los cambios del entorno los que han ido conformando a la empresa y a la sociedad, por ello la tarea del Dircom va muy unida a la evolución del entorno. Existen algunas guías que van orientando el camino y sugiriendo hacia donde ha de ir el cambio en la empresa, la Comisión Europea recomienda caminar hacia la sostenibilidad, la innovación y el conocimiento como nuevos valores organizacionales.

La vinculación con el cambio es esencial, existe una simbiosis entre la sociedad y la empresa, el denominado equilibrio dinámico. Esto quiere decir que la empresa y el entorno social se rigen por un principio homeostático, por la necesidad de mantener un equilibrio entre ambos. Por ello el Dircom es tan necesario como conector entre la organización y la sociedad.

Hay 2 modos de relacionarse con la estrategia corporativa y fomentar los objetivos del negocio:

“Comunicadores” que apoyan los objetivos corporativos resolviendo problemas

“Facilitadores” que ayudan a definir los objetivos corporativos añadiendo las dimensiones comunicativas a la formulación de estrategias.

En la agenda del Dircom de hoy en día existe la necesidad de conocer qué sucede en el entorno para así fundamentar su estrategia. Investigar para gestionar el cambio. El Dircom es el gestor del cambio. ¿Por qué? -Facilita los procesos de negocio y ajusta las estrategias de la organización.

El Dircom es el encargado de la gestión del cambio por varios motivos:

Es el gestor de la confianza y de la reputación corporativa

Es un estratega de la organización, identifica los retos críticos que pueden surgir, lo que permite prever, preparar y tener un mayor control del futuro.

Su tarea es crear valores, debe dominar el entorno y sus variaciones.

Es una figura transversal en la organización

Es el gestor de los intangibles, requiere de planificación, de sistema y de métricas junto a un buen entendimiento del entorno.

Porque la comunicación se considera fundamental en el proceso de cambio que vivimos

En definitiva, la misión del Dircom dentro de estas nuevas tendencias es ser responsable de los recursos intangibles de la empresa, cuidador de los riesgos reputaciones, investigador del entorno y adaptador de este entorno a la empresa. En España aún se requiere una mayor profesionalización para poder considerar la comunicación como una función que aporta valor al buen gobierno de las empresas, ya que, aunque durante las dos últimas décadas el crecimiento profesional ha sido notable, aun no hay una influencia de peso de los directores de comunicación en las decisiones de las compañías. Aun así, en las empresas españolas si se tiende a reconocer al responsable de comunicación como una figura necesaria en la dirección.

4.5. Las relaciones públicas como proceso comunicacional

Como ya se ha mencionado anteriormente, la noción de las relaciones públicas hoy en día cumple las funciones necesarias para gestionar eficazmente las relaciones de una organización y sus públicos. En esta disciplina se considera esencial que las relaciones con los consumidores, los stakeholders y la prensa sean constantes y proactivas.

En estos procesos, la comunicación ejerce un papel clave, ya que es la herramienta que facilita la conexión y relaciones entre los diferentes intermediarios. La comunicación es una actividad que se coordina y se desarrolla no sólo desde un punto de vista técnico, sino como una función de dirección relevante dentro de la empresa.

Las relaciones públicas abarcan tres tipos de comunicación generales, que utilizan para crear una estrategia específica para perseguir el objetivo o meta común de la organización: la comunicación corporativa, que engloba la identidad corporativa, la misión, los valores, la gestión de la imagen; la comunicación comercial, que se encarga de la coordinación de la publicidad, acciones en conjunto con el departamento de marketing; y por último, la comunicación integral, que se encarga de la gestión y las relaciones con los diferentes públicos, stakeholders y otros colectivos de la organización. Dentro de ésta también se encuentra la comunicación de crisis, que controla las técnicas de comunicación destinadas a gestionar situaciones de crisis.

La comunicación integral tiene dos enfoques que dependen del receptor hacia el que vaya dirigido el mensaje. Si la organización se dirige hacia el público, los stakeholders y demás grupos de interés externos a la empresa, se trata de comunicación externa. Si la organización se dirige hacia sus empleados y directivos de la compañía, se trata de comunicación interna.

La comunicación externa a su vez tiene tres enfoques diferentes, entre los que se encuentran la comunicación externa estratégica, en la que se analizan los datos que recibe la organización de los diferentes grupos de interés y se utilizan para mejorar la marca. Después encontramos la comunicación externa operativa, que trata con los datos que proporciona el Estado. Estos datos están relacionados con el mercado de la organización. Por último, como último enfoque, se encuentra la comunicación externa de notoriedad, que es la suma de comunicación externa estratégica, operativa y competitiva.

Existe un tipo de comunicación que engloba todos los enfoques mencionados anteriormente y se denomina Comunicación 360°. Este tipo consiste en la utilización simultánea de los distintos enfoques y canales con el objetivo de alcanzar, de forma más eficiente, a la audiencia a la que se

dirige la campaña. Dentro de este tipo de comunicación se encuentran la comunicación externa, interna, corporativa, de imagen de marca, etc.

En el principio y en el fin de la actividad de Relaciones Públicas está el estado de opinión de los públicos, antes y después de la comunicación planificada. El fin de las Relaciones Públicas es la integración entre la organización y los públicos. La comunicación solamente es un medio instrumental para ese fin, pero nunca el fin en sí mismo de las Relaciones Públicas.

4.6. La molécula conductual de relaciones públicas en la dirección de comunicación empresarial en España

La comunicación empresarial está ligada a la estrategia y a la gestión. La forma en la que una organización gestiona su comunicación tiene consecuencias directas en su funcionamiento interno, en la motivación de sus trabajadores y en la proyección de una imagen pública positiva. Las empresas que tienen éxito son las que conectan la comunicación con su estrategia a través de su estructura.

Los Dircom se tienen que estar reinventando continuamente a sí mismos para hacer frente a las exigencias del cambio permanente, en cuyo seno deben desarrollar el día a día de su actividad. Éste debe encontrarse en un ámbito ejecutivo, muy ligado a las áreas directivas, ya que es el responsable de trasladar lo que se quiere “enseñar” a los diferentes públicos.

El Dircom debe planificar, accionar y evaluar las relaciones con los públicos de forma vinculada a la misión y a los objetivos de la empresa, observando e interactuando, en todo momento, con los distintos entornos existentes: económico, político, cultural, social, medioambiental [...] La comunicación entonces se toma como una función estratégica.

El Director de Comunicación cumple un papel estratégico en la empresa como gestor de confianza. Dentro de sus habilidades se encuentran: capacidad de relación y comunicación, visión global, capacidad de síntesis, capacidad de liderazgo, capacidad de negociación y condición de estratega. Además, debe contener sano raciocinio, integridad personal, conocimiento especializado en métodos de comunicación, habilidad de organización, habilidades directivas, fuerte personalidad y capacidad de liderazgo. Entre sus habilidades estratégicas se encuentran la visión estratégica, accesibilidad a los medios de comunicación, influencia en la dirección de la empresa, capacidad de gestión/management, creatividad, trabajo en equipo [...] Pero entre las más importantes, se encuentran la coordinación del trabajo del departamento, diseño de estrategias y relaciones con los medios, relaciones con otros departamentos, el uso de nuevas tecnologías, visión empresarial y

perspectiva holística de la organización. Es esencial que tenga la habilidad de generar confianza dentro de la empresa.

4.6.1. Ética de las relaciones públicas. Códigos éticos.

La expresión “competencias laborales” constituye el estándar impuesto en los modelos de medición de productividad del desempeño de un individuo en un contexto laboral determinado

La ética ayuda en el desarrollo de habilidades de comunicación, relación, comportamiento y trabajo en equipo y, en particular, la ética como competencia laboral. Además, se tiene como objetivo **transmitir y fundamentar las bases de una cultura** profesional y una fisonomía ética concreta y específica que entiende el trabajo como medio de perfeccionamiento, plenitud y felicidad humana, atendiendo a las particularidades de aplicación de la ética en las distintas disciplinas.

El objetivo, además de orientar es apoyo a los actores del proceso de enseñanza aprendizaje del campo específico de una profesión o actividad, entregándoles herramientas que les permitan un ejercicio profesional basado en la ética como parte integrante e inherente a la actividad propia que desempeñan y que se expresan en valiosas competencias laborales.

Cada manual de ética ayuda a actuar éticamente frente a un dilema profesional a partir de la realidad precisa de cada disciplina y/o área de trabajo de que se trate.

las empresas más prestigiosas y eficientes, es decir, aquellas que tienen las marcas más fuertes, que poseen una gran capacidad para atraer y retener a sus clientes, aquellas que se muestran más atractivas para los empleados, que tienen muy buenos resultados bursátiles y que reaccionan muy bien frente a situaciones de crisis son aquellas que han comprendido la importancia de gestionar activamente su reputación. Dicho de otro modo, las que cuentan con buenos relacionadores públicos, vale decir, profesionales competentes y con una sólida formación ética.

La ética es la ciencia filosófico-normativa y teórico práctica que estudia los aspectos individuales y sociales de la persona, a tenor de la moralidad de los actos humanos; bajo el prisma de la razón humana, teniendo siempre como fin el bien honesto.

La ética hace referencia al sistema de valores por el que una persona determina qué es lo que está bien, y qué está mal, qué es justo o injusto, la dicotomía entre el bien y el mal, la injusticia y la justicia, la honradez y la falta de honradez.

En primer lugar los profesionales de las Relaciones Públicas saben bien que, entre algunas personas la profesión tiene fama de comportamientos poco éticos. En segundo lugar, las Relaciones Públicas muchas veces son fuente de pronunciamientos éticos de una organización y constituyen el acervo de las políticas éticas y sociales de esa organización. Tercero los profesionales de las Relaciones Públicas han luchado y luchan por crear códigos de ética apropiados para ellos, y cuarto, deben actuar en nombre de sus organizaciones como un mediador ético ante los públicos a los que sirven.

Las relaciones públicas representan la comunicación estratégica por tener la capacidad de definir actores, escenarios y cursos de acción tendentes a resolver determinados problemas y a obtener, mantener o acrecentar una buena imagen (de una empresa, institución o persona), lo que se traduce en un activo más: es la gestión de la función política de la empresa. Otros consideran que es un esfuerzo relativamente sistemático, ordenado y planificado para crear una opinión pública favorable a la empresa, grupo o persona en cuestión.

Un aspecto fundamental en esta materia es el liderazgo. El Relacionador Público debe procurar que el gerente sea un líder, que tenga una adecuada presencia en la sociedad y señalar que las cualidades más importantes del líder no se sitúan en el ámbito técnico o intelectual, sino en el ético.

En ciertos países la validación de las relaciones públicas ha sido lenta y difícil. Por ejemplo, la formación universitaria de Relacionadores Públicos en universidades se remonta a la década del 60, en países como Argentina, Venezuela, Brasil y Colombia. En los 50 en Chile.

Una segunda razón que explica la lenta validación de la carrera es el hecho de que antes de convencer a la opinión pública de su importancia, las Relaciones Públicas han debido convencer a las mismas empresas y empresarios.

Otro obstáculo en la validación de la profesión ha sido el no poder especificar con claridad el papel del Relacionador Público. Aún se le asocia con un organizador de eventos o protocolo. Todavía subsiste en la opinión pública una cierta confusión entre Relaciones Públicas y Publicidad.

Este campo laboral abarca desde las áreas más tradicionales, como la ceremonial y la de eventos u organización de actividades, como conferencias de prensa u otras, hasta los ámbitos de la comunicación estratégica. También va desde actividades muy generales hasta otras muy específicas como manejos de crisis. Además de en unidades propiamente de Relaciones Públicas, Asuntos Públicos, Comunicaciones, Marketing y Recursos Humanos de empresas públicas y privadas, organismos gubernamentales u organizaciones culturales y de bien social. Además, podrá

incorporarse al staff profesional de agencias de Relaciones Públicas, Marketing, Publicidad, Comunicación Corporativa y Productoras de Eventos; así como en el ejercicio libre de la profesión.

La ética es una parte esencial que integra las Relaciones Públicas. Nadie discute que esta actividad posee un aspecto técnico y artístico, pero no es menos cierto que ella supone la transmisión de un mensaje, en el cual hay una intención por parte del comunicador corporativo de inducir una determinada respuesta favorable del público (principalmente a través de los medios de comunicación social), hacia su organización. Es decir, no solo busca informar "objetivamente", sino también alcanzar una determinada respuesta. El qué y el cómo se informa nunca es híbrido. Pero la dimensión ética de las Relaciones Públicas es intrínseca y no extrínseca, es decir, es inherente a ella, es parte de su estructura.

El Relacionador Público debe estar consciente de la responsabilidad que asume con los destinatarios y receptores de los mensajes, y prever el impacto de ellos en la sociedad.

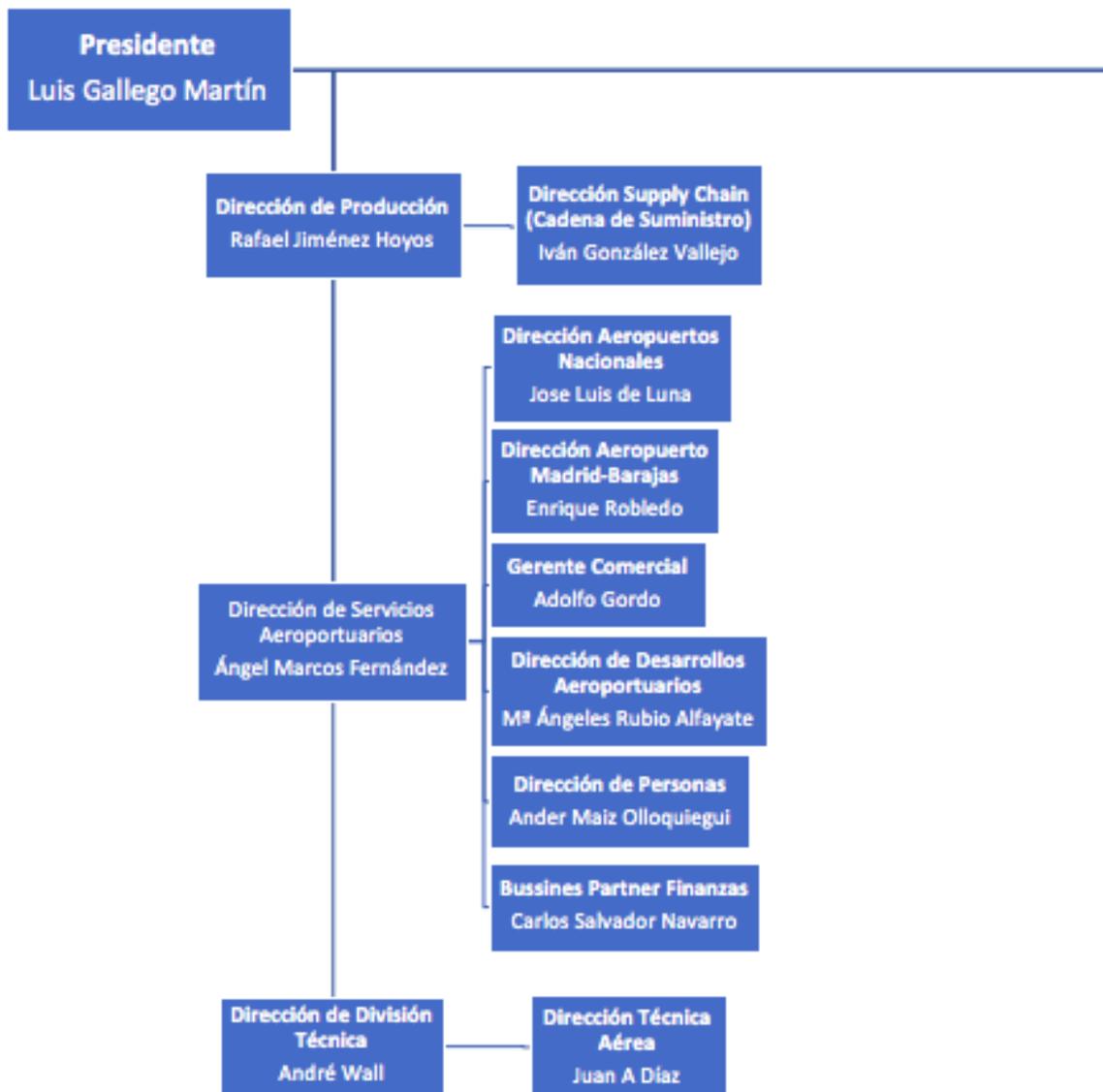
Una de las funciones del Relacionador Público es vincular su organización con objetivos públicos. Según las fuentes consultadas, la Responsabilidad Social Corporativa, en cuanto conjunto de deberes y obligaciones libremente aceptados para con el entorno (externo e interno), es una suerte de resultado de la convicción ética de la empresa que orienta su quehacer. Principios como la honestidad, la transparencia, la dignidad humana, el servicio al bien común, la probidad están íntimamente ligados a esta responsabilidad. En otros términos, la Responsabilidad Social Corporativa es la adopción de una posición ética por parte de las empresas que consiste en el libre compromiso para resolver los problemas de la comunidad y cooperar en su desarrollo.

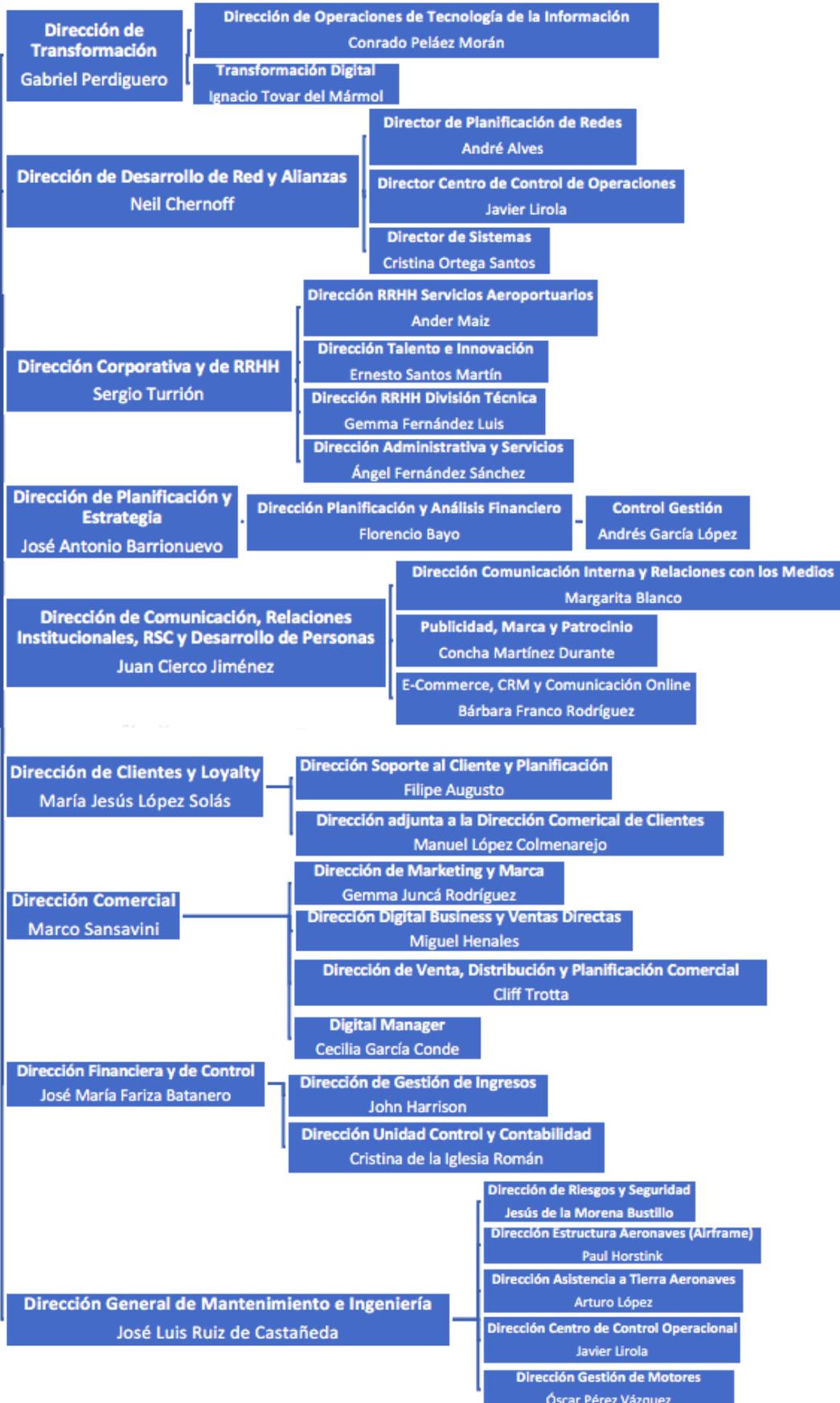
Las estadísticas demuestran que las empresas exitosas, eficientes, con altos grados de credibilidad y con un buen clima laboral son aquellas que demuestran transparencia, honestidad, calidad, preocupación por el entorno y la comunidad, etc. Los rankings califican como mejores empresas a aquellas que proceden éticamente y la experiencia acredita que, en aquellas instituciones en donde existe una sólida responsabilidad social, el papel del Relacionador Público es fundamental. Se manifiesta una preferencia por sus productos, pues asocian a la entidad con los valores de solidaridad, fraternidad, cercanía. A la inversa, el consumidor comienza a "castigar" a aquellas empresas que no demuestran ninguna preocupación social o de las que percibe sólo un interés por incrementar sus ganancias.

El Relacionador Público es, además, un nexo fundamental con los stakeholders (inversionistas, accionistas, consumidores, empleados, representantes del gobierno, etc.), pues es un hecho comprobado que estos impulsan a las empresas hacia mayores estándares de responsabilidad. La

experiencia demuestra que la Responsabilidad Social es un aspecto cada vez más importante en la sustentabilidad de la empresa a mediano y largo plazo. Ella produce beneficios directos para la empresa entre los que se cuentan los siguientes: aumento de la productividad, pues los trabajadores se sienten estimulados; garantía de una mayor satisfacción por parte de los clientes; mejoría en la imagen y reputación de la empresa, especialmente cuando esta es transparente no solo frente a los consumidores, sino también frente a los inversionistas, accionistas, medios de comunicación y otros agentes importantes; disminución de los costos; mejoría en el desempeño financiero; incremento de la moral y el compromiso de los trabajadores, ayudando, además, a su retención y desempeño; desarrollo de nuevas habilidades en los trabajadores; atracción de nuevos inversionistas, e incremento de la lealtad y preferencia de los consumidores. Para la comunidad también es importante la implementación de la Responsabilidad Social Corporativa, ya que contribuye al desarrollo de la comunidad y al respeto y promoción del medio ambiente. Además, muchos sectores de escasos recursos se ven directamente beneficiados en ámbitos como salud, educación y vivienda.

5. ORGANIGRAMA





5.1. Características del organigrama

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

Por su naturaleza:

Micro administrativos: Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman

Macro administrativos: Involucran a más de una organización

Meso administrativos: Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

Por su finalidad: Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

Informativo: Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones

Analítico: Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones

Formal: Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación.

Informal: Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

Por su ámbito:

Generales: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.

Específicos: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización

Por su contenido: Integrales: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Los organigramas generales e integrales son equivalentes

Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general

De puestos, plazas y unidades: Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas

Por su presentación o disposición gráfica:

Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración

Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente

Mixtos: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base

De Bloque: Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos

Circulares: En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, o sea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras...

Existen distintos tipos, formas o variantes. Para es necesario destacar que la inmensa mayoría de las organizaciones están sujetas a las variantes tradicionales y solamente en países de alto desarrollo y en industrias con determinadas características y elevado desarrollo también, existen estas formas de organización más actualizadas. Se pueden citar distintos tipos de organizaciones, algunos con variantes muy parecidas, en este caso veremos los siguientes:

- Organizaciones Adhocráticas. Imperan los trabajos en equipo, que se caracterizan por: velocidad ante los cambios, innovación descentralización y especialización en los puestos de trabajo.

- Organización en aprendizaje (learning organization). Este tipo se caracteriza por situar a las personas en un sitio importante que garantice su aprendizaje y evolución. Este modo de organización hace que todo el bloque evolucione equitativamente y se desarrollen constantemente. Lo ideal es que en ella se comparta e identifique el conocimiento, de tal manera que todos sus integrantes, sin excepción, lo pueden aprovechar para responder a los cambios. Con una actitud y estilo abiertos al cambio, se orienta a una visión estratégica e innovación comunes a todos.

- Organizaciones en red. Tienen un grupo de características distintivas, y se apoyan en los conocimientos adquiridos y utilizados sobre la informática, las telecomunicaciones, utilizando además los aportes que brindan la intranet y la Internet. Un nuevo modo de pensar y de actuar que permitan un alto grado de integración. Su trabajo es sobre la base de estructuras planas, la disminución de la jerarquía tradicional y un trabajo muy operativo hacia la realización de proyectos.

Dentro de la estructura organizacional se puede definir como forma en que las actividades se dividen, se ordenan, se distribuyen, se organizan y se establecen las interrelaciones de autoridad y comunicación. Para ello es necesario dividir bien el trabajo. Se realizan gráficos formados por líneas y cuadros más conocidos como organigramas que representan la agrupación de tareas y mandos de la organización.

Cada organización debe tener su estructura, de nada sirve que se copie de otra. También lo de las estructuras ha cambiado con el paso del tiempo por lo que es un elemento dinámico. Existen distintas estructuras:

- Por la forma de estructurarse las áreas (direcciones, departamentos, secciones u otros) pueden clasificarse en: estructura organizacional funcional, estructura organizacional por producto (o cliente, o geográficamente), estructura organizacional matricial.

- En función de la línea de mando pueden ser verticales (varios niveles de subordinación) u horizontales (mayor rapidez de información)

- En dependencia de su legalización pueden ser formales e informales, las primeras son las que están acreditadas y legalizadas documentalmente, y son nuestro objeto de estudio, las informales lo contrario.

- o La estructura organizacional funcional consiste en la especialización de las áreas por funciones (Recursos Humanos, Economía, Mercadotecnia, Ventas, otras), o sea, que la autoridad

se basa en la función. Una de sus desventajas principales es su utilización donde existan gran cantidad de productos. Las decisiones se toman de manera centralizada. Cada jefe tiene la posibilidad de aportar sus conocimientos al máximo.

- o La estructura organizacional por producto (cliente, geográfica) se utiliza en grandes entidades con elevados volúmenes de productos, clientes o en organizaciones con divisiones geográficas distantes.

- o La estructura organizacional matricial combina las ventajas de las anteriores y reduce las desventajas.

6. COMUNICACIÓN INTEGRADA

6.1. Comunicación interna

La función principal de la comunicación interna es contribuir a la creación de beneficios económicos, generando buenas relaciones entre todos los departamentos y empleados, intentando al mismo tiempo conseguir equilibrar los objetivos de la propia organización con los intereses individuales. Para lograr todo esto, la comunicación debe estar ligada a los objetivos y al plan estratégico de cada empresa, en función de los cuales, se seleccionarán las estrategias y herramientas que se consideren más apropiadas. Los objetivos generales de la comunicación interna con respecto a los empleados de una organización serían los siguientes:

- Proporcionar información sobre la organización, sus estrategias empresariales, sus resultados, etc.
- Dar formación a sus trabajadores, manteniendo y mejorando sus competencias, ayudando así a que se consigan los objetivos marcados y contribuyendo al desarrollo profesional y personal de los mismos.
- Motivar a los empleados, valorando su labor, haciendo que se integren en la compañía, creando un buen clima de trabajo y logrando que asuman los objetivos de la organización como propios.

Un sistema de comunicación eficaz en la empresa es fundamental para mantener unas buenas relaciones interpersonales y evitar conflictos causados por una deficiente o inadecuada comunicación. Los responsables de los recursos humanos de la organización, tienen la obligación de crear un clima en el que los empleados se sientan positivamente valorados, reconocidos, teniendo a la vez muy claro qué espera la empresa de ellos.

Los directivos de las organizaciones deben tener en consideración la información proveniente de sus subordinados, sus sugerencias e ideas, pues en la mayoría de ocasiones, son

ellos los que están en contacto directo con los clientes y los que mejor conocen la situación real con la que se enfrenta la empresa, pudiendo aportar una información valiosísima a la hora de resolver problemas y tomar decisiones. Un buen sistema de comunicación interna servirá como herramienta de gestión imprescindible para la dirección de la organización.

Las ventajas de la comunicación interna: Facilita la coordinación entre sus partes, logrando así la característica fundamental de una organización: ser un sistema (Katz y Kahn, 1990). Es un instrumento de cambio, pues permite introducir los nuevos valores y directrices de gestión que van de la mano del desarrollo de la organización y hace que los empleados los acepten e integren. Además, al conseguir motivar a los trabajadores, a la vez que mejora su calidad de vida laboral, también contribuye a la mejora de la calidad de los productos o servicios que comercializa la empresa, haciéndola más competitiva.

En el interior de una empresa, la manera en que se organizan los canales por los que fluye la información hasta alcanzar a sus destinatarios son las redes de comunicación. Dentro de éstas, se diferencian dos grandes grupos: redes formales y redes informales. Las primeras, son establecidas expresamente por la organización, mientras que las segundas, surgen de manera espontánea entre los propios empleados, sin considerar las vías establecidas por la empresa.

Las redes formales respetan la jerarquía de la organización y tienen en cuenta el puesto de trabajo, no al empleado concreto que lo ocupa en un momento dado. Sin embargo, las comunicaciones informales se basan en las preferencias o afinidad de los trabajadores, independientemente del cargo que tiene cada uno. Mientras que, en el caso de la comunicación formal, la información que se transmite tiene relación con las actividades de la organización, en la comunicación informal, puede tener relación con éstas o no tenerla, ya que el fin principal de las redes informales es satisfacer las necesidades sociales de los empleados. Ambos coexisten en las empresas y se deberían complementar mutuamente para lograr la mejora continua en cuanto a comunicación se refiere. Sin embargo, si la diferencia en el grado de correspondencia entre una y otra es demasiado grande, es posible que los canales de comunicación formales no sean suficientes o eficientes. Los flujos en la comunicación formal deben ser regulares, estables y previsibles, para evitar una sobrecarga o una información insuficiente, y se cumplan así sus funciones fundamentales ya comentadas.

El principal medio de comunicación informal es el cara a cara, la comunicación directa entre las personas, pero también se pueden emplear otras herramientas como la edición de revistas o boletines, cumpliendo de esta forma, una función motivadora. La comunicación informal

proporciona beneficios a la organización en la medida en que puede agilizar la transmisión de información (creando canales alternativos a los formalmente establecidos), hace que el ambiente de trabajo resulte más agradable. Sin embargo, también puede tener repercusiones negativas como los rumores. la comunicación que va dirigida a las personas que forman la propia organización, puede ser a su vez, vertical descendente, vertical ascendente y horizontal.

6.2. 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 empresa, 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.

6.3. Comunicación de crisis

La empresa Iberia atravesó hace 6-7 años la peor etapa de su historia coincidiendo con la crisis española. Tras pasar cinco años seguidos con pérdidas la empresa reaccionó reestructurando por completo la empresa, realizando el mayor ere de todas las empresas españolas y redefiniendo las rutas con el objetivo de sacar mayor rentabilidad.

La estructura organizacional presenta dos aspectos, lo formal. Se puede identificar con los elementos visibles, susceptibles de ser representados, modelados con el uso de diversas técnicas, que veremos más adelante, como organigramas, manuales, procedimientos, documentación de sistemas, etc.

Lo informal. Se puede identificar con lo que no se ve, lo no escrito, lo que no está representado en los modelos formales; entran aquí las relaciones de poder, los intereses grupales, las alianzas interpersonales, las imágenes, el lenguaje, los símbolos, la historia, las ceremonias, los mitos y todos los atributos conectados con la cultura de la organización, que generalmente más importa para entender la vida organizacional.

La suma de los componentes formales e informales constituye la estructura de la organización; es por eso que la estructura formal y la informal se encuentran estrechamente relacionadas. Ambas partes son inseparables; son como la cara y ceca de una moneda. La estructura formal debe ser representativa de la estructura informal. Elementos estructura organizacional

- a. Especificación de las tareas :A este proceso se lo denomina departamentalización.
- b. coordinación de las personas entre sí
- c. Determinación del sistema de autoridad.

la estructura puede ser modificada toda vez que las necesidades de la organización así lo requieran; debiendo guiarse por una lógica que permita el logro de la eficacia y eficiencia organizacional. Toda organización, en función de su misión y objetivos y de acuerdo a determinados factores, como el contexto, la tecnología que emplea en sus actividades, su tamaño, etc., decidirá la forma particular

de su estructura. La elección de una u otra forma definirá la filosofía que guiará el accionar organizacional, que se materializará a través de su diseño institucional, dentro del cual sus participantes verán condicionados sus comportamientos, en función de las relaciones espacio-temporales que se verifican.

Otra situación de crisis ocurrió el año pasado cuando tuvieron problemas con un vuelo Oviedo - Madrid. la compañía retrasaba el vuelo continuamente sin dar ninguna explicación a los pasajeros. Mantuvieron la incertidumbre durante casi diez horas hasta que finalmente se canceló. Una mala gestión de comunicación en un momento relativamente crítico. Para solucionar una crisis de comunicación la empresa ha de ofrecer una respuesta rápida para proyectar una imagen de responsabilidad, no se puede mantener el desconocimiento sobre la causa del retraso.

7. DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

7.1. ¿Qué es?

Para conseguir que todos los trabajadores se comprometan con la empresa, tengan un nivel de motivación e implicación alto y cumplan las metas y objetivos establecidos, la información ha de manejarse y transmitirse óptimamente. Y gracias a esto nace el departamento de comunicación.

Sin embargo, esta área no sólo se encarga de gestionar la información de la empresa. Sus principales actividades son:

- Protege, maneja y gestiona la identidad corporativa de la empresa, así como su personalidad y su filosofía a la hora de realizar acciones, es decir, es lo que mejor le permite diferenciarse de la competencia en el mercado de las aerolíneas. Será el área encargada de transmitir todos los mensajes que se emitan en nombre de Iberia y debe hacerlo en función de los valores corporativos, la misión y la visión y el público objetivo.
- Gestiona las bases de datos que son útiles para la actividad comercial. Así pues,, la empresa estará al día en lo que se refiere a datos e información y podrá incrementar cambios.
- Estandariza todos los procesos comunicativos que se generan al interior de Iberia.

7.2. Departamento de comunicación de Iberia

El departamento de comunicación está dirigido por Juan Cierco Jiménez de Parga desde el 1 de febrero de 2014, que cumple sus funciones como Director de Comunicación, Responsabilidad

Social Corporativa y Relaciones Institucionales de Iberia, incorporando además las funciones de Director de Desarrollo de Personas que adquirió el anterior 1 de octubre de 2018.

En cuanto a sus empleos anteriores, ejerció como Director de Comunicación y Sostenibilidad en la Corporación Tecnológica Gamesa; trabajó en los departamentos de Comunicación de Inditex (en concreto en Comunicación Externa) y en la Secretaría de Estado de Comunicación del presidente José Luis Rodríguez Zapatero. Previamente trabajó en varios medios de comunicación como ABC, Telecinco, Antena 3 y Punto Radio.

El departamento de comunicación en el organigrama se encuentra posicionado lateralmente en la pirámide, con libertad de acción y junto a los máximos responsables (presidente). Además se encuentra muy cerca y formando equipo con el área de Recursos Humanos y dirección corporativa.

La comunicación en la empresa de Iberia es un elemento fundamental, es el sistema nervioso de la propia organización. “Desde el momento en el que comienza a funcionar una empresa, ya tiene algo que informar y comunicar, comienza su deber social. Se convierte en un instrumento de diálogo social” (Martín)

El departamento de comunicación cumple las funciones de gestión integral de la comunicación que se realiza en la organización, es decir, en él se gestionan eficazmente las relaciones que de una organización y sus públicos.

Dentro de estas definiciones más generales encontramos las funciones específicas del departamento, que son: la **gestión de la imagen y la identidad corporativa**, lo que denominamos comunicación corporativa; la **coordinación de la publicidad** o de la **comunicación comercial**, que dependen a su vez de los objetivos de marketing, por lo que trabajan mano a mano con el departamento de marketing, si no se encuentra dentro del departamento de comunicación; y por último, la **gestión de las relaciones con los diferentes públicos** o stakeholders de la organización o **relaciones públicas**.

En resumen, la dirección de comunicación abarca las tres áreas de la comunicación de la empresa: la comunicación corporativa/institucional, la comunicación interna/organizacional y la comunicación comercial/marketing. Es esencial recalcar que la dirección de comunicación reporta directamente a la Alta Dirección de la organización, por lo que el director de comunicación trabaja conjuntamente con el presidente de la compañía, Luis Gallego Martín. El Dircom es el encargado de cuidar que toda la comunicación emanada de la organización se oriente en el mismo sentido que el proyecto conjunto, por lo que debe estar al tanto de la orientación general del proyecto. Por ello, el Dircom debe pertenecer al comité de dirección de la compañía.

8. PÚBLICOS Y STAKEHOLDERS.

8.1. ¿Qué es?

Son los segmentos que integran a sujetos con características homogéneas, es decir, grupos de organizaciones o personas, formados a partir de intereses y relaciones para el cumplimiento de sus objetivos, que tienen como rasgo común el hecho de que se ven afectados de una forma u otra por la actividad de la entidad. Tienen gran importancia en el diseño del plan de comunicación porque son el punto al que se orientan las acciones de comunicación que se hacen en beneficio de la empresa.

Algunas diferenciaciones que se puede hacer de los públicos son:

- Entre el público efectivo, real o actual, que es que interactúa con la empresa; y el público potencial, que es el que no está interactuando, pero reúne las características para transformarse en públicos efectivos.
- Entre públicos directos, que son elegidos por la organización, e indirectos, con los que la organización está obligada a interactuar.
- Otras numerosas clasificaciones como hostil, neutral, indeciso, mal informado o de apoyo.

Según la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), los stakeholders se distinguen entre grupos de interés interno, donde se incluyen empleados, accionistas y propietarios, es decir, los que pertenecen a la empresa; y grupos de interés externo, donde se encuentran la sociedad las administraciones públicas, competidores, proveedores y clientes, o lo que es lo mismo, los que no pertenecen a la organización.

Los clientes es uno de los públicos clave, ya que son las personas que consumen el producto o servicio. Cuanto más masivo sea el producto o heterogéneo el servicio, más complejo será el público cliente. Existen tres tipos de clientes: primarios, que interactúan directamente con la organización; secundarios, que interactúan a través de distribuidores; y terciarios, que es un público más alejado.

Otros de los públicos más importantes son la prensa y medios, ya que son aquellos a los que se debe conquistar para que pueda ser usado como instrumento de comunicación; además del gobierno y la comunidad que rodea a la organización, que influyen directa o indirectamente sobre sus acciones.

La comunicación es un pilar básico a la hora de relacionarse con estos diversos públicos, ya que todos afectan de una forma u otra a la empresa y a su vez esta tiene efecto sobre muchos de ellos,

lo que provoca que el éxito de la organización dependa en muchos casos de cómo se decida comunicar.

- Público efectivo, real o actual: Aquel que está interactuando.
- Público potencial: No interactúan, pero tienen las características para transformarse en públicos efectivos.
 - Directo: Son los elegidos voluntariamente por la organización para interactuar.
 - Indirecto: La organización no los elige, pero está en la obligación de relacionarse con ellos (comunidad, poderes públicos, etc.).
 - Interno: Son todas aquellas personas que pertenecen a la organización .
 - Externo: Son personas o entes que interactúan con la organización, pero no pertenecen a ella. (Clientes, proveedores, medios, comunidad, gobiernos).
 - Mixto: No están dentro de la organización, ni fuera de ella, ocupan una posición intermedia entre PI y PE. (Familias, accionistas, distribuidores...).

8.2. Grupos de interés de Iberia

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 Aéreo (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

9. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

9.1. ¿Qué es?

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) por lo general supone una mejora medioambiental y económica para la sociedad sin importar el resto de factores como es el volumen de facturación o el tamaño de dicha empresa. Son políticas que se llevan a cabo de forma totalmente voluntaria y que como contraposición generar un valor añadido en servicios y productos ofrecidos. En Iberia, la RSC es 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. Pone en práctica principios que le permiten seguir creciendo.

9.2. ¿Cuál es su función?

Las RSC deben actuar como una oportunidad no solo para crecer económicamente, sino para que esa parte de la riqueza económica generada vuelva a la sociedad de diferentes formas y no sea considerado como un simple gasto u obligación que surge a través del Estado. No solo sirven como publicidad ante posibles clientes, sino que como ya hemos dicho genera valor añadido superior al de los competidores que de otra forma no conseguirían, es decir es una oportunidad de diferenciarse y destacar ante el resto.

La definición ofrecida por la Comisión Europea en el Libro Verde, es la de “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad de la empresa” (Comisión Europea, 2001:7) en el que define la Responsabilidad Social de las Empresas “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”.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) las define como “el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación

del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con los que se interactúa”

Hay una serie de principios que actúan con el fin de facilitar y favorecer que las empresas inicien este proceso. Han sido impulsadas tanto por organismos internacionales como por gobiernos, redes de empresa y fundaciones u organizaciones privadas. A través de las consultoras que elaboran dichas normas, se involucra a los stakeholders para que sean conscientes y tengan en cuenta la influencia que tienen sobre sus intereses las estrategias y los sistemas de gestión. Actualmente no hay un consenso sobre cuáles son estos principios o normas a introducir en dicha organización para que sea considerada socialmente.

La implantación de las RSC en Iberia se ha visto influenciada por las iniciativas y organismos que conforman un fuerte grupo de presión. Su cumplimiento genera una reputación en las organizaciones frente a los stakeholders y crea valor añadido.

Los principales elementos de la RSC tanto en Iberia como en el resto de empresas son la adaptabilidad, es decir, que la RSC se sepa adaptar al contexto, el compromiso con las empresas. Los beneficios sociales y la conducta ética, es decir, que vaya más allá de las expectativas tradicionales de los negocios. El desempeño ambiental y la decisión voluntaria.

9.3. ¿Cómo actúa el consumidor?

Los consumidores comienzan a realizar lo que llamamos “un consumo responsable”, es decir, incorporan consideraciones sociales, medioambientales o de tipo ético en la compra de sus productos como por ejemplo los bienes producidos de acuerdo a materias obtenidas mediante un comercio justo, o bajo el empleo de recursos renovables. La rentabilidad financiera y la RSC es posible, como por ejemplo con la reducción de multas al realizar actividades socialmente irresponsables o por el incremento de la reputación hacia el exterior de las empresas.

9.4 Las RSC en el sector aeronáutico.

El sector aeronáutico se ve especialmente influenciado en las crisis económicas. Estas empresas son líderes a nivel mundial, pese a ello necesitan renovarse e implantar política en materia de RSC, sobre todo en políticas que favorezcan el respeto por los derechos humanos de los trabajadores. Uno de sus desafíos en materia medioambiental de RSC es la **reducción del ruido** percibido que generan estas aeronaves y la **emisión de CO₂**, su reducción de **consumo de combustible** y del

coste de la adquisición de estas aeronaves. Iberia ha verificado con AENOR la verificación de las emisiones de CO2 de acuerdo con el régimen europeo de derechos de emisión. La compañía tiene implantados sistemas de gestión ambiental certificados externamente, de gestión internos y procedimientos específicos vinculados con el medio ambiente.

Este proyecto en materia de medio ambiente es uno de los más importantes realizados en Europa en cuanto a fondos. Se denomina **“Clean Sky”** que tiene como misión acelerar los desarrollos tecnológicos de vanguardia y acortar el tiempo de comercialización de estas nuevas soluciones, se orienta a mantener el liderazgo de la industria aeroespacial europea y a mejorar el retorno a la sociedad, tanto en accesibilidad como en impacto medioambiental mediante el desarrollo de tecnología verde.

- Algunos de los objetivos de “Clean SKy” para el 2020 son:
 - Reducción de emisiones de CO2 en un 30%
 - Reducción del consumo de combustible en un 30%
 - Reducción del ruido producido.
 - Reducir las emisiones de óxido de nitrógeno en un 80%
 - Reducción de los costes de adquisición de las aeronaves en un 50%

Son numerosas las compañías europeas impulsoras de este proyecto, entre ellas, Airbus, Eurocopter, Safran, Thales o Alenia Aeronautica. Y consideran que es esencial contemplar el impacto ambiental del producto desde el diseño.

9.5. Análisis de impactos

Mediante un Mapa de Riesgos por parte de Iberia y los principios del Pacto Mundial se ha realizado un estudio sobre los impactos de sostenibilidad concluyendo en:

- El principal impacto es el medioambiental por el volumen de emisión asociado al cambio climático.
- La seguridad y la calidad en la que se prestan servicios a sus clientes.
- La ética en todos sus negocios.
- Respecto al ámbito laboral, aspectos como la libertad de asociación, el derecho a la negociación colectiva y la igualdad de oportunidades.
- No hay abusos de los derechos humanos.

9.6. Compromiso con grupos de interés en responsabilidad social

-Clientes (pasajeros), de los que se espera y ofrece, puntualidad, calidad de servicio y transparencia en precios. Tienen un compromiso de garantizar un servicio de calidad en todas las etapas del viaje a través de la aplicación de un Plan Integral de Servicio al Cliente.

-Clientes (compañías aéreas), puntualidad, flexibilidad, calidad, seguridad y sostenibilidad.

-Clientes (Agentes de carga), seguridad, puntualidad y sostenibilidad.

-Accionistas: rentabilidad, Buen Gobierno y transparencia.

-Proveedores: información de retorno, ética y fomento de buenas prácticas.

-Empleados: estabilidad, formación continua, seguridad y salud laboral, conciliación de la vida laboral y familiar, igualdad de oportunidades y asistencia y beneficios sociales.

-Instituciones y administraciones públicas: colaboración y promoción de la RSC

-Mercado (sectores turismo y transporte): crecimiento e integración.

-Sociedad (Comunidades del entorno aeroportuario): cumplimiento de la legislación y colaboración.

-Sociedad (medios de comunicación): transparencia, fiabilidad, rigor, rapidez y credibilidad

-Sociedad (ONGs): colaboración y compromiso.

9.7. Postura pública respecto a:

9.7.1. Cambio climático

Iberia está a favor de un sistema que premie a las compañías para adoptar medidas de reducción de emisiones de CO₂ y apuesta para que este sistema sea global, no único en la UE. Además de las mejoras tecnológicas por parte de fabricantes y estructuras eficientes como el Cielo Único Europeo. Se pretende descongestionar el tráfico aéreo en Europa y reducir su impacto medioambiental. Con esto Europa tendrá una red segura y de mucha capacidad con la automatización de procesos, la navegación por satélite y optimizando las rutas, lo que permitirá reducir los tiempos de vuelo y el consumo de combustible.

9.7.2. Protección de los Derechos Humanos y Ayuda Humanitaria

Iberia está comprometida con los Objetivos de Desarrollo del Milenio con aportaciones económicas y de recursos en proyectos de acción social.

9.7.3. Desarrollo regional e interregional

Junto con Iberia Regional/Air Nostrum y Vueling se cubre casi en su totalidad los destinos de la península y de Baleares y Canarias. Iberia pretende ofrecer rutas más directas a varios destinos europeos, con mayor frecuencia e incrementar su oferta de plazas.

Respecto a las operadoras de bajo coste en España, siempre ha adoptado una posición de responsabilidad para que pueda ser competitiva y con rentabilidad sostenible a largo plazo.

Iberia en los índices de sostenibilidad Dow Jones Sustainability Index y FTSE4Good IBEX

De nuevo Iberia forma parte de este selectivo índice mundial en el sector ambiental. Al igual que también fue confirmada en el índice FTSE4good IBEX (otro índice de sostenibilidad de prestigio internacional). Además en 2009 Iberia fue incluida en el índice KEMPEN SNS-SRI Universe sobre la ética en los negocios, el desempeño medioambiental y las prácticas sociales.

9.8. Acciones

En cuanto a los valores de la compañía y relacionado con la responsabilidad social, pretenden desarrollar las actividades aplicando prácticas ambientales de acuerdo con la utilización racional de los recursos. Además de garantizar un buen servicio de calidad y responsabilidad a sus cliente respetando los derechos promoviendo los valores respecto al al entorno y distribución de la riqueza apoyando iniciativas de acción social por parte de sus empleados y fomentar el desarrollo personal, laboral y social de sus empleados fomentando la igualdad de oportunidades. Se trata de promover el desarrollo sostenible y la correcta gestión con sus proveedores colaborando con instituciones o administraciones públicas y empresas para la participación en iniciativas que sean de interés, así como la participación en proyectos de desarrollo económico, educativo, cultural y deportivo. Todo ello para la mejora de la RSC.

Medio ambiente

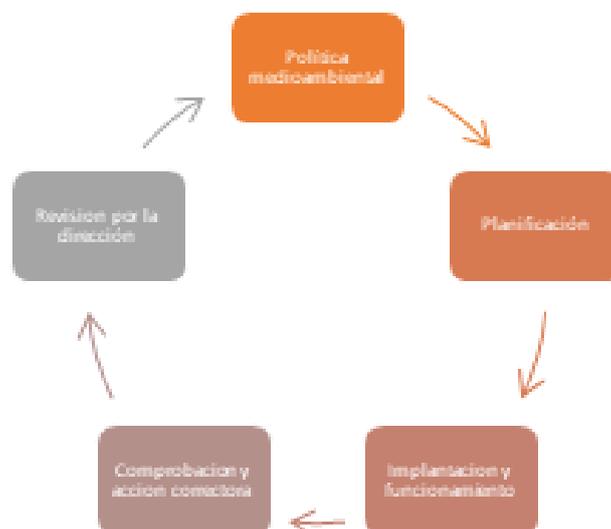
Iberia se esfuerza en mantener un equilibrio entre el desarrollo de sus actividades y el impacto de estas en su entorno. La gestión medioambiental es una de sus prioridades con el objetivo de crear un equilibrio entre el correcto desarrollo de sus actividades y el impacto que estas generan. Para garantizar un control en aspectos como el ruido, el consumo de recursos o el cambio climático la compañía cuenta con medidas para la gestión ambiental, la formación, motivación y sensibilización de sus empleados.

Respecto a la formación y sensibilización ambiental a sus empleados, Iberia ofrece tanto **operaciones en vuelo como actividades desarrolladas en tierra**. Es decir, **las operaciones en vuelo** son las de proporcionar formación y sensibilización a sus empleados con el desarrollo de mejores prácticas para reducir el impacto acústico y el consumo de combustible. En cuanto a las **actividades desarrolladas en tierra**, los Gestores de Medio Ambiente realizan cursos sobre la gestión de residuos urbanos peligrosos.



a) Sistema de gestión medioambiental

En cuanto a las operaciones en vuelo, la compañía ofrece planes de acción para la implantación de variables ambientales en la renovación de la flota y en mejores prácticas de operación de las aeronaves. La compañía identifica, evalúa y establece un grado de impacto ambiental, en función de la cual desarrolla su estrategia de gestión. Iberia tiene sistemas de gestión medioambiental externos, sistemas de gestión internos y procedimientos específicos.



En Madrid han obtenido la Autorización Ambiental Integrada (AAI) lo que significa que tanto las instalaciones como los procedimientos que siguen eliminan todo tipo de contaminantes (residuos, vertidos y emisiones). LA adopción de un nuevo enfoque la introducción de la figura del permiso único (la Autorización Ambiental Integrada), la utilización de las Mejores Técnicas Disponibles, y la Transparencia informativa.

b) Formación y sensibilización ambiental

Se realizó un proceso de consulta entre los empleados para obtener ideas sobre cómo alcanzar reducciones adicionales en el consumo de combustible, en el ahorro de costes y la sensibilización medioambiental. Además de una campaña de ahorro energético recordando a los empleados los beneficios de ello, recordándoles además una serie de medidas como la de la reducción de horario de funcionamiento de los aparatos individuales de climatización en oficinas, el uso eficiente de vehículos o desconecta el ordenador, pantalla o impresora al finalizar la jornada.

c) IATA: Crecimiento Cero de Emisiones de CO2 en 2020

Iberia y el resto de compañías aéreas que forman parte de IATA, aprobaron la Estrategia de futuro para limitar las emisiones de gases de efecto invernadero provenientes del sector. Esta Estrategia contempla los siguientes objetivos:

- Crecimiento cero de emisiones de CO para el año 2020, es decir, el sector seguirá creciendo, pero no así sus emisiones de carbono.
- Alcanzar una media de mejora en la eficiencia en el uso del combustible de 1,5% anual, desde el 2009 y hasta 2020 (las emisiones de CO son directamente proporcionales al consumo de combustible).
- Reducción del 50% de las emisiones totales del sector para el año 2050, con respecto a las de 2005.

d) El ruido en el entorno aeroportuario

LA contaminación acústica genera impactos locales en zonas cercanas a los aeropuertos. Los avances tecnológicos y las mejoras obtenidas en la aerodinámica han propiciado a la reducción del 50% del ruido emitido en relación con la de hace 10 años. Iberia ha trabajado para reducir la huella acústica que generan sus aeronaves.

e) Compuestos orgánicos volátiles

En cuanto a la pintura de los aviones, se emplea un tipo de pintura respetuosa con el medio ambiente, con componentes volátiles nocivos para el entorno. Los aviones nuevos se pintan conforme a los estándares del fabricante en virtud de la pertenencia de Iberia Mantenimiento al

Airbus MRO Network. Entre ellos también medidas para el consumo de energía eléctrica y de papel.

9.9. Reconocimientos

- Premio a la Mejor Gestión en Medio Ambiente en 2009 por la asistencia en tierra de un Sistema integrado para la Gestión de la Calidad y el Medio Ambiente.
- Premio PREVER 2008 en prevención de riesgos laborales en 2009 por su labor en la divulgación e implantación de la prevención del riesgo en el tejido socio laboral de nuestro país.
- Premios Condé Nast Traveler, en los que fue elegida como la mejor compañía aérea. Vueling también como la mejor aerolínea “low cost” de nueva generación.
- Premios Travelranking
- Premios AMPE premió a Iberia en las categorías de televisión, cine y multimedia por sus campañas de Navidad 2008 por su idea, creatividad, calidad, notoriedad y adecuación al medio publicitario
- Las 100 mejores ideas del año
- Premio Especial del Gobierno de Costa Rica como la “aerolínea pionera en la apertura del mercado turístico europeo hacia Costa Rica”

9.10. Fundación Iberia

- **La Fundación Envera**, antigua APMIB, creada en 1977 por los empleados de Iberia con hijos con necesidades especiales, que tiene por objetivo la protección e integración social y profesional de personas con discapacidades físicas, psíquicas y sensoriales
- **Fundación Seres**: fundada el 26 de noviembre de 2009. Es una fundación 100% privada. Se financia además por la dotación fundacional efectuada por fundadores con aportaciones privadas y mediante retribuciones de servicios prestados a entidades privadas. no recibe ayudas públicas ni presta servicios ni ha contratado con la Administración. Fundación con fines de favorecer que la empresa tenga un papel más relevante en la mejora de la sociedad.

10. CONCLUSIONES

Tras realizar un análisis general de no solo los elementos y partes que componen la empresa, sino el modo de gestionar, organizar y evolucionar respecto a sus departamentos, Iberia ha sabido evolucionar y adaptarse en cada una de las situaciones vistas.

Iberia cumple todo lo propuesto en su misión, visión y valores. Tras analizar toda la marca de Iberia, podemos comprobar que esta ofrece numerosos servicios y que están disponibles en cualquier momento. Respecto a la visión, en varias ocasiones se ha propuesto metas que podemos observar a lo largo de su historia y que ha ido cumpliendo. Sus valores, honestidad, iniciativa, calidad y responsabilidad pueden ser observados en sus servicios. Iberia destaca por ser una aerolínea fiable y de buena calidad.

A lo largo de su historia, vemos cómo ha superado todos las crisis que les han surgido y cómo ha ido evolucionando, hasta llegar a adaptarse a los nuevos tiempos, siempre manteniendo sus valores.

Por otra parte, la comunicación interna es muy importante en la organización ya que permite establecer una interacción constante entre el equipo. 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. 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.

En conclusión sobre la comunicación externa, destacamos que es un elemento muy importante para Iberia ya que se concentra en el concepto de marca y para ellos la comunicación externa debe

de ser un elemento fundamental, para lograr una mayor conexión con sus clientes. Es un recurso de comunicación que les sirve para revertir en la sociedad parte de los beneficios que obtiene, en forma de beneficio tanto social como económico. Otro aspecto a destacar sobre la comunicación externa de Iberia es como han sabido posicionarse respecto a la competencia en las redes sociales, siendo líderes en originales campañas, en gestión de quejas y reclamaciones.

En relación a las crisis sufridas en Iberia, en las que la comunicación tuvo un gran papel, destacamos dos: una hace varios años, que casi llevó a Iberia a la quiebra y otra el año pasado con un vuelo Madrid-Oviedo. Las principales causas de la crisis fueron: las compañías low cost que ofrecían las mismas rutas que Iberia a precios más bajos, el alto precio de los combustibles y sobre todo, los números rojos por los que llevaban pasando varios años. Iberia supo reaccionar bien, y salió de la crisis.

Iberia ha conseguido posicionar exitosamente su imagen de marca con el público externo gracias a la consolidación de la Marca Iberia. De esta manera mantienen una estrategia fija que garantiza a la marca conseguir sus objetivos sin desviarse del camino. Supieron adaptarse a tiempo a los cambios del mercado y reinventarse con una nueva imagen de marca que acompañase con sus nuevos valores. Iberia además expone estos valores de empresa a través de su página web, de manera clara y concisa, manteniendo su transparencia con el cliente y garantizando que este pueda conocer todo lo que hay detrás de la marca. Esta transparencia es algo que consigue crear una ventaja competitiva respecto a las demás marcas, ya que permite acercarse a su público y crear confianza en el cliente.

Iberia demuestra que su departamento de comunicación tiene una gran importancia dentro de la gestión de la empresa, y es considerado un elemento fundamental. Está estructurado en tres áreas que abarcan y conectan todas las relaciones comunicativas: comunicación corporativa/ institucional, comunicación interna/ organizacional y la comunicación comercial/ marketing. Todo ello en conexión directa con la Alta dirección de la organización, lo cual es clave a la hora de realizar la actividad comunicativa de forma eficiente, y útil para toda la actividad del resto de la empresa, que hace que esta funcione de forma conjunta.

En cuanto a la gestión de sus públicos y grupos de interés, Iberia opta por la división de estos de una forma muy particular, basada en su importancia en los objetivos y el grado de influencia en

la empresa, dejándolos divididos en cuatro grupos: estratégicos, reguladores e institucionales, de mercado, y sociales y del entorno aeroportuario.

Y respecto a la responsabilidad social de Iberia se considera a sí misma como una empresa comprometida con la creación de valor económico y social, respetando el medio ambiente y que además tiene en cuenta las expectativas de los grupos de interés. Pone en práctica principios que le permiten seguir creciendo. Como ya hemos especificado, lo hace a través de proyectos como el de “Clean SKy”. Pero no solo eso, la responsabilidad social también incluye la seguridad y la calidad en la que se prestan servicios a sus clientes sin olvidarnos de la ética en todos sus negocios.

11. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

- Iberia. (2009). Memoria de responsabilidad corporativa de La asociación Española de Normalización y certificación. Sitio web: http://media.corporateir.net/media_files/irol/24/240950/IberiaAnnual/Responsabilidad-Corporativa.pdf
- Piñera Taborcías, J. J. (2015-2016). Estudio de la Responsabilidad Social Corporativa en Iberia. Master en Sistemas de Información y Análisis Contable, SIAC. Centro Institucional de Posgrado, Universidad de Oviedo, España.
- Iberia. (2019). Nuestra estrategia. Sitio web: https://grupo.iberia.es/about_us/strategy
- https://grupo.iberia.es/about_us/historical_timeline
- Misión, Visión y Valores. de ISS, Sitio web: <https://www.es.issworld.com/acerca-de-iss/nuestra-estrategia/mision-vision-y-valores>

- Fernández, G. (2015, 17 julio). Las claves del éxito de Iberia están en la Comunicación, 10 millones de pasajeros en 6 meses. Recuperado 10 marzo, 2019, de <https://prnoticias.com/comunicacion/20143013-iberia-pasajeros-semester-2015>
- García, M. (2013, 16 octubre). Iberia rediseña su identidad corporativa (Parte 1). Recuperado 15 marzo, 2019, de <http://www.brandemia.org/iberia-redisena-su-identidad-corporativa-parte-1>
- Iberia. (s.f.). Iberia | Marca y valores. Recuperado 10 marzo, 2019, de https://grupo.iberia.es/about_us/brand_and_values
- Iberia. (2019). [Noticias/novedades]. Recuperado 24 marzo, 2019, de <https://www.iberia.com/es/noticias-novedades/>
- ElPaísEconomía. (s.f.). [Iberia vende su empresa de cartering y busca un proveedor]. Recuperado 24 marzo, 2019, de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2003/10/16/empresas/1066311602_850215.html
- Díaz-Varela, M.. (2013). Las diez claves para entender el conflicto de Iberia. ., de La Vanguardia Sitio web: <https://www.lavanguardia.com/economia/20130216/54365459763/diez-claves-entender-conflicto-iberia.html>