

LA RSC DE IBERIA Y SU COMUNICACIÓN EXTERNA

UN ESTUDIO CUALITATIVO Y CUANTITATIVO DE LA RSC DE LA
AEROLÍNEA IBERIA Y SU COMUNICACIÓN EXTERNA



NICOLAI JON THORSEN

COMUNICACIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

10. SEMESTRE, 2022

MONITOR: PEDRO SILVINO POZA MAUPAIN

NÚMERO DE CARACTERES: 160.202



AALBORG UNIVERSITET

1.0 Resumé

Virksomheder i den moderne verden er i højere og højere grad forpligtede til at gøre rede for, hvordan de tager ansvar for deres påvirkning af miljøet og for samfundet som helhed. I den forbindelse er der især blevet rettet et negativt fokus mod flyselskaber verden over, som bliver set som en af de største syndere i forsøget på at bremse de stigende klimaproblemer. Derfor tager denne undersøgelse udgangspunkt i at finde ud af, hvordan Spaniens største flyselskab Iberia håndterer denne problemstilling som en del af virksomhedens overordnede CSR-politik. Samtidig har undersøgelsen til formål at gøre rede for i hvor høj grad Iberias eksterne kommunikation og CSR-aktiviteter stemmer overens med de forventninger, som flyselskabets stakeholders har til denne del af virksomhedens aktiviteter. For at behandle ovenstående problemstillinger vil undersøgelsen tage udgangspunkt i en analyse af forskellige elementer af Iberias eksterne kommunikation, herunder kvalitative undersøgelser af bl.a. virksomhedens hjemmeside, rapporter og sociale medier, samt en undersøgelse af kvantitative data i form af statistikker vedr. den spanske befolknings syn på verdens klimaudfordringer. Herudover vil analysen blive foretaget ved hjælp af CSR-teorien udviklet af Mark S. Schwartz og Archie B. Carroll, mens teorien om stakeholders og kommunikation, præsenteret af Joep Cornelissen, ligeledes er med til at danne grundlag for analysen.

Overordnet set kan det konkluderes, at Iberia har besluttet at fokusere intenst på klimaproblemerne som en del af deres overordnede CSR-politik, hvilket bl.a. ses på flyselskabets hjemmeside, hvor fokus på henholdsvis salget af flybilletter og information vedr. CSR bliver vægtet lige højt. Samtidig viser analysen af Iberias ageren på de sociale medier, at 26% af indholdet fra marts og april 2022 har CSR-elementer som det primære fokus, hvilket understreger virksomhedens CSR-fokus i den eksterne kommunikation. Derudover kan det konstateres, at Iberia benytter en dialogbaseret kommunikation på Twitter, Facebook og LinkedIn – på trods af at dialogen finder sted i brugernes kommentarer til CSR-indhold, selvom kommentarerne ikke har at gøre med CSR – hvilket kan være med til at bidrage til oparbejdelse af en god relation og forståelse virksomhed og stakeholders imellem.

Til slut har undersøgelsen af statistikkerne vedr. den spanske befolknings syn på klimaet vist, at spaniernes indstilling til miljøproblemerne langt hen ad vejen stemmer overens med Iberias visioner og klimainitiativer. Eksempelvis mener 81% af befolkningen at klimaproblemer er en meget vigtig problemstilling, mens 42% mener at borgerne i landet bør bidrage personligt til en løsning af problemet, hvilket er i relativ overensstemmelse med Iberias egne CSR-kommunikation. Overordnet set er Iberias CSR-politik et skridt i den rigtige retning, men det er fortsat vigtigt at tage

et øget aktivt ansvar for virksomhedens negative påvirkning af miljøet, da negativ omtale i denne forbindelse – især som resultat af det øgede offentlige fokus på miljøet – udgør en øget trussel for både Iberias overordnede forretning og troværdighed. Det er især vigtigt, da denne undersøgelse ligeledes har indikeret, at Iberia i nogle tilfælde tilsyneladende forsøger at påvirke beslutningstagerne i EU til at træffe beslutninger som i sidste ende vil føre til et bedre økonomisk resultat for Iberia, men som modsat vil føre til en reduceret indsats for at minimere flyindustriens negative påvirkning af miljøet.

Índice

1.0 Resumé.....	2
2.0 Introducción	6
3.0 Contexto.....	8
3.1 La aerolínea Iberia y su historia	8
3.2 El transporte aéreo y la RSC	10
4.0 Metodología	14
4.1 Pragmatismo.....	14
4.2 Métodos mixtos	15
4.3 Material empírico	16
5.0 Teoría	18
5.1 Teoría de la Responsabilidad Social Corporativa	18
5.2 Teoría de los grupos de interés y de la comunicación.....	24
6.0 Análisis.....	31
6.1 La política de RSC de Iberia	31
6.1.1 Los valores y objetivos generales	31
6.1.2 Las iniciativas y actividades actuales	36
6.1.3 Las visiones y planes del futuro.....	39
6.1.4 Las demandas legales y la RSC de Iberia	42
6.1.5 Conclusión parcial	44
6.2 La comunicación con los grupos de interés.....	45
6.2.1 Los grupos de interés de Iberia	45
6.2.2 Informes y notas de prensa	49
6.2.3 La página web oficial.....	52
6.2.4 Las redes sociales	57
6.3 Las opiniones de los grupos de interés	68
7.0 Conclusión	71
8.0 Bibliografía	74
9.0 Anexos	81
9.1 Anexo 1	81
9.2 Anexo 2	82
9.3 Anexo 3	83

9.4 Anexo 4	84
9.5 Anexo 5	85
9.6 Anexo 6	86
9.7 Anexo 7	87
9.8 Anexo 8	88
9.9 Anexo 9	89
9.10 Anexo 10	90
9.11 Anexo 11	91

2.0 Introducción

Durante las últimas décadas, se ha discutido intensamente hasta qué punto las empresas y organizaciones tienen una responsabilidad de retribuir y ayudar a la sociedad en la que llevan a cabo sus negocios, también conocido como la Responsabilidad Social Corporativa – en adelante RSC – de una empresa (Carroll y Schwartz 2003, 503). Los profesores Timothy Coombs y Sherry Holladay proponen que la RSC de una empresa “[...] son las acciones voluntarias que implementa una corporación mientras persigue su misión y cumple con sus obligaciones percibidas hacia las partes interesadas, incluidos los empleados, las comunidades, el medio ambiente y la sociedad en su conjunto” (Coombs y Holladay 2012, 16). Si bien la implementación de algún tipo de política de RSC ha sido parte de la sociedad durante cientos de años, la cantidad de empresas y organizaciones que han decidido implementar una política de RSC como parte de su estrategia general ha aumentado enormemente durante los últimos 20 años (Ibid., 26). Hoy en día, las investigaciones demuestran que los consumidores son muy conscientes del comportamiento de una empresa en relación con su política de RSC. En concreto, el 53% de los consumidores han decidido no comprar un producto a consecuencia de las declaraciones o acciones de una empresa sobre un problema que tiene que ver con la RSC. Además, un 87% de los consumidores están dispuestos a comprar un producto si la empresa ha abogado por un tema que les preocupa (Deng 2019). Por lo tanto, la RSC se ha convertido en una parte obligatoria del posicionamiento estratégico de una empresa.

Hoy en día, uno de los temas más importantes en relación con la RSC es el tema del calentamiento global, que en última instancia puede provocar olas de calor, hambre e inundaciones en todo el mundo (UN, s.f.). Durante los últimos 20 años, se ha experimentado una creciente atención sobre este tema, tanto en el paisaje de los medios de comunicación como en el comportamiento de empresas y consumidores. Una de las industrias que frecuentemente es objeto de debate público en cuanto a su comportamiento de RSC es la industria de la aviación, es decir, las aerolíneas y todas las actividades que forman parte del servicio que venden. Hoy, desde un punto de vista de la RSC, el problema principal del transporte aéreo es el hecho de que se emite una gran cantidad de gases de efecto invernadero cada vez que despegan un avión. En un contexto global, la industria de la aviación es responsable de un 1,9% de la emisión total de gases de efecto invernadero (Ritchie 2020). Aunque este porcentaje parezca insignificante, sigue siendo una industria importante en la acumulación general de industrias que contribuyen a este desafío. Además, dado que una gran parte de las personas del mundo utilizan el transporte aéreo regularmente, es una de las industrias con las que la persona corriente se puede identificar. Esto

puede resultar en una mayor atención hacia los problemas ambientales comparado con otras industrias menos reconocibles que tal vez tienen un mayor impacto en el medio ambiente, por ejemplo, la industria de la producción de materiales de construcción.

En Europa, la atención política hacia los problemas ambientales relacionados con las aerolíneas aumenta cada año, junto con el objetivo general de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en todos los sectores. Actualmente, la Unión Europea apunta a las aerolíneas en lo que se describe como ‘una importante reorganización de la política climática’. La reorganización trata de derogar un acuerdo fiscal del combustible para aviones para que sea más caro para las aerolíneas europeas llevar a cabo sus negocios y, en consecuencia, más caro para los pasajeros viajar (Abnett y Hephher 2021). Sin embargo, algunos de las aerolíneas más grandes de Europa han declarado que tales cambios van a debilitar dramáticamente a las aerolíneas europeas en un contexto de competición global (Reuters 2022). Este conflicto de intereses es un ejemplo del difícil equilibrio que existe entre políticos y empresas en cuanto al objetivo de intentar salvar el clima, ya que las empresas, aunque todas quieren contribuir a la solución, también están centradas en mantener altas ganancias y garantizar la satisfacción de sus grupos de interés.

Una de las aerolíneas más grandes de Europa es la aerolínea bandera de España, Iberia. La empresa cuenta con más de 15.000 empleados y vuela a 135 destinos de todo el mundo (Iberia 1, s.f.). En relación con su contribución para reducir el impacto ambiental de las aerolíneas, Iberia declara que su objetivo medioambiental es “[...] lograr un crecimiento sostenible y eficiente, yendo más allá de los objetivos marcados por IATA para el sector, y por ello nuestra estrategia climática busca alcanzar la neutralidad climática en 2050” (Iberia 2, s.f.). La presente investigación explorará las estrategias de Iberia en cuanto a su compromiso ambiental y las expectativas de los grupos de interés de Iberia y de la sociedad en general. Todo el proceso está basado en y guiado por la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo afronta Iberia los retos medioambientales a través de su política de RSC y su comunicación externa, y hasta qué punto se alinea este comportamiento con las opiniones de los grupos de interés de la empresa en relación con este problema?

Para responder a la pregunta de investigación, se utilizará tanto el método cualitativo como el método cuantitativo desde el punto de vista científico del pragmatismo. Además, la investigación se realizará utilizando la teoría de RSC de Mark S. Schwartz y Archie B. Carroll, y la teoría de gestión de los grupos de interés y comunicación desarrollado por Joep Cornelissen.

3.0 Contexto

En este capítulo se presentará el contexto de la presente investigación. La primera parte se centra en la aerolínea Iberia y su historia. Después, se repasará la historia de la RSC y el rol de la RSC en relación con el transporte aéreo.

3.1 La aerolínea Iberia y su historia

Iberia como empresa española fue fundada en el año 1927, en el que se firma la escritura de la constitución de Iberia, Compañía Aérea de Transporte. Las primeras rutas del negocio comercial de Iberia, con sólo tres aviones en su flota, fueron a ciudades peninsulares, Islas Canarias y algunos destinos de la costa africana. Tras el lanzamiento inicial en España, en 1939 Iberia decidió ampliar su negocio con destinos en otros países europeos. Este desarrollo fue seguido por la presentación de varias rutas a destinos en América del Sur en 1946. En los años 1950, Iberia se manifestó como una aerolínea transatlántica con la apertura de rutas a Estados Unidos (Iberia 3, s.f.).

Durante la década de 1970, uno de los principales objetivos de Iberia era mejorar su servicio al cliente. Como parte de esta estrategia, se asignó un grupo de empleados para ayudar a informar a los pasajeros y ayudarlos con cualquier problema que pudieran tener. Además, se presentó un nuevo servicio, Infoiberia, que utilizaba la tecnología moderna para ayudar a los pasajeros a reservar billetes, buscar vuelos y consultar precios durante las 24 horas del día. Además, en el año 1977 Iberia lanzó la Operación Plus Ultra, lo que se describe como “[...] una simpática iniciativa que premiaba con viajes por toda España a niños que se habían distinguido por su heroísmo, abnegación o su sacrificio por los demás” (Ibid.).

Para fortalecer su presencia internacional de la compañía y mejorar el intercambio de conocimientos con otras grandes aerolíneas de todo el mundo, Iberia decidió unirse a la alianza 'oneworld' en el año 1999. Esta alianza incluye aerolíneas importantes como American Airlines y British Airways, y las aerolíneas de 'oneworld' ofrecen vuelos a más de 600 destinos. Como parte de su desarrollo en el año 2001, Iberia deja de ser propiedad del Estado español y se convierte en una empresa totalmente privada (Iberia 3, s.f.).

Durante los últimos años, Iberia ha puesto en marcha una serie de iniciativas significativas, que la compañía describe como “[...] una de las mayores transformaciones de toda su historia, convirtiéndose en una compañía rentable, más moderna, dinámica y eficiente”. Uno de los efectos más positivos de estas iniciativas se ve en la puntualidad de sus vuelos, ya que Iberia ha conseguido situarse como la aerolínea más puntual del mundo en los años 2016 y 2017. En cuanto a las

iniciativas de la RSC, Iberia comunicó en 2019 que están concentrándose en dos áreas de enfoque. Primero, en cuanto a los problemas del calentamiento global, la empresa comunica que “[...] junto con sus socias en IAG, Iberia se compromete a lograr cero emisiones netas en 2050”. Además, en 2019 Iberia decide centrarse en la diversidad y la inclusión dentro de la organización, declarando que “A través de diversas iniciativas internas y externas, Iberia da visibilidad al talento femenino e impulsa la presencia de la mujer en todas las profesiones aeronáuticas” (Ibid.).

A nivel general, Iberia declara en su página web que el propósito con el que ha volado durante 95 años consiste en lo siguiente: “Desde España, generamos prosperidad conectando personas con el mundo”. Asimismo, Iberia explica que su compromiso con los clientes, los socios, los empleados y el entorno es lo que identifica a la empresa, y lo que da sentido al día a día (Iberia 4, s.f.).

En el año 2020, Iberia se vio muy afectada por la pandemia del coronavirus, lo que obligó a la compañía, como a todas las aerolíneas del mundo, a parar por completo sus actividades. Como consecuencia de la pandemia, Iberia ha decidido adaptarse a la nueva situación, “[...] ajustando la capacidad, adaptando vuelos, horarios, servicios y plantilla, y dando máxima prioridad a la salud y seguridad de nuestros clientes, empleados y colaboradores” (Iberia 5, s.f.). Este cambio se llevará a cabo bajo el nombre ‘Next Chapter’, una estrategia que definirá el futuro de la empresa sobre los cuatro pilares siguientes:

❖ **Clientes**

- Iberia quiere recuperar la confianza de los clientes. Además, quiere ser una aerolínea que se centre en la seguridad relacionada con la situación actual del coronavirus.

❖ **Hub de Madrid**

- La empresa quiere recuperar y fortalecer su posición como uno de los operadores y hubs más fuertes de Europa.

❖ **Sostenibilidad**

- El mejoramiento y el desarrollo continuo en relación con los combustibles sostenibles será uno de los enfoques principales para Iberia en los próximos años.

❖ **Empleados**

- Para Iberia, una parte importante de Next Chapter es tratar a sus empleados de forma que actúen como embajadores de marca ante los clientes.

(Ibid.)

3.2 El transporte aéreo y la RSC

Desde el nacimiento del vuelo en el año 1903, se ha convertido en una parte clave de la sociedad, transportando personas, animales y productos en todo el mundo. Sin embargo, durante los primeros años, a principios de 1900, volar no era un medio de transporte seguro. Por lo tanto, no fue hasta las décadas de 1920 y 1930 que se convirtió en una parte más integrada de la sociedad, con los Estados Unidos a la cabeza en términos de desarrollo tecnológico de la industria (Beyman 2018). El primer vuelo comercial en España tuvo lugar el 14 de diciembre de 1927, donde se realizó un viaje de Barcelona a Madrid (Otero 2017). El crecimiento de la industria ha sido casi constante, aunque los eventos del 11 de septiembre de 2001 magnificaron en gran medida los problemas de las aerolíneas, lo que provocó una fuerte disminución en el número de viajeros y costos operativos significativamente más altos (Beyman 2018).

Hoy, el transporte aéreo se ha convertido en una parte central de la forma en que vivimos nuestras vidas, especialmente en el mundo moderno, donde la globalización ha llevado a una creciente demanda para visitar, interactuar y hacer negocios con países y culturas de todo el mundo. En Europa, se estima que los viajes aéreos crecerán alrededor de un 2,1% anualmente durante los próximos veinte años. Además, la industria produce muchos beneficios económicos y sociales a todas las sociedades del mundo, incluyendo las siguientes áreas:

- ✓ El turismo
 - El 58% de todos los turistas internacionales viajan a sus destinos con aviones. Esto permite a las personas vivir aventuras en otros países, conocer nuevas personas y conocer diferentes culturas de todo el mundo.
- ✓ El negocio
 - La aviación facilita la creación de relaciones comerciales a través de las fronteras, lo que crea un mercado abierto casi con infinitas oportunidades.
- ✓ La conectividad
 - Hoy, todo el mundo está conectado, lo que significa que prácticamente todas las personas, lugares y productos están disponibles para todos en cualquier momento.
- ✓ El crecimiento económico
 - La aviación tiene \$3,5 billones en el PIB mundial. Si la aviación fuera un país, sería la decimoséptima economía más grande del mundo.
- ✓ La creación de puestos de trabajo

- El transporte aéreo es un importante empleador a nivel mundial, creando 87,7 millones de puestos de trabajo en todo el mundo, y proporcionando 11,3 millones de puestos de trabajo directos en el sector.
- ✓ Salvavidas para comunidades remotas
 - La industria de las aerolíneas puede ofrecer a las comunidades remotas una forma de viajar hacia y desde su hogar, brindándoles la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y recursos.
- ✓ Respuesta rápida cuando ocurren desastres
 - Cuando ocurren desastres, la aviación es una forma de llevar ayuda a las áreas afectadas de manera rápida y eficiente.
(ATAG, s.f.)

Aunque contribuye con muchos beneficios a la sociedad, la industria y sus actividades se enfrentan a un gran desafío en relación con su emisión de gases de efecto invernadero. A nivel mundial, el transporte aéreo es responsable de un 1,9% de la emisión total de gases de efecto invernadero (Ritchie 2020). Junto con el nivel general de emisión de gases de efecto invernadero en todas las industrias, las emisiones de la aviación se han duplicado desde mediados de la década de 1980. Por eso, volar se ha convertido a un tema muy controvertido en los debates sobre el clima, ya que las actividades dentro de este sector, tanto individual como colectivamente, juegan un papel importante en la acumulación general de la emisión de gases de efecto invernadero (Ibid.).

Si bien el problema de las emisiones de gases de efecto invernadero crece año tras año, también lo hace la atención sobre el tema por parte de los actores clave dentro de cada industria, incluida la industria de la aviación. Dado que es un problema que afecta a todas las personas del mundo, ya sea ahora o en el futuro, la atención del público seguirá aumentando. Por lo tanto, las empresas deben considerar este factor e intentar publicar información suficiente sobre sus acciones para reducir su impacto climático negativo. Una de las alianzas de aerolíneas más grandes del mundo, oneworld, afirma que aspira a alcanzar un 10% de combustible sostenible de aviación para el año 2030, que es una parte del camino de la alianza para alcanzar su meta de cero emisiones para 2050 (oneworld 2021). El director general de la alianza declara: “Environmental sustainability is a fundamental priority for us as an alliance [...] This is a collective role we can play as an industry and we hope our efforts will continue to create momentum in the journey towards decarbonising aviation” (Ibid.).

Sin embargo, debido al hecho de que otras industrias están reduciendo drásticamente sus niveles de emisión, y la industria de la aviación sigue creciendo, se espera que la proporción total de emisiones de la aviación aumente enormemente. Los estudios han demostrado que las aerolíneas deben tomar medidas agresivas para poder alcanzar los objetivos de reducción de emisiones en línea con el Acuerdo de París¹ para 2050. Una de las soluciones más obvias al problema es aumentar el uso del combustible sostenible de aviación, SAF en inglés: Sustainable Aviation Fuel, ya que este combustible tiene el potencial de reducir las emisiones entre un 70% y un 100%. Una de las razones principales por la que esta tecnología no se ha implementado a mayor escala es por su complejidad y su alto costo, pero la implementación está en marcha y se espera que se acelere en las próximas décadas, junto con la modernización de las flotas aéreas (McKinsey 2021). Según la Agencia Europea de Seguridad Aérea, el combustible sostenible de aviación es uno de los principales factores que ayudará a cumplir la visión de convertir a Europa en el primer continente climáticamente neutro para el año 2050. A nivel general, el SAF puede ser compuesto por lo siguiente:

- Residuos sólidos urbanos
- Residuos celulósicos
- Aceite de cocina
- Cultivos y plantas
- Energía e Hidrógeno

Para que el SAF sea una opción realista en la aviación y una alternativa real al combustible convencional, debe ser atractivo en términos de competitividad de precios. Además, el SAF debe estar técnicamente disponible para la flota de aviones actual y las flotas futuras, ya que no es realista cumplir las metas reemplazando todos los aviones existentes (Unión Europea 2, s.f.).

En España, Iberia ha llegado a un acuerdo con las productoras de energía CEPSA y Repsol para trabajar juntos para la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero del transporte aéreo. Fruto de esta colaboración, Iberia utilizó combustible sostenible de aviación en un vuelo de Madrid a Bilbao en 2021, reduciendo las emisiones de este vuelo un 80% en comparación con el combustible convencional. Además, Iberia ha introducido una serie de cambios en su comportamiento diario como parte de sus vuelos. Por ejemplo, los pilotos ahora llevan su

¹ Un marco global para evitar un cambio climático peligroso limitando el calentamiento global a muy por debajo de 2°C (Unión Europea 1, s.f.)

documentación electrónicamente, una medida que ahorra 60 kilos en cada vuelo, lo que se traduce en una importante reducción de emisiones cada año. En cuanto a los pasajeros, la empresa ahora ofrece revistas y periódicos a través de una aplicación digital en lugar de copias físicas, lo que también reduce el impacto en el medio ambiente (La Vanguardia 2022). En conclusión, la industria de la aviación parece dispuesta a hacer un esfuerzo real para reducir el impacto que el transporte aéreo tiene sobre el medio ambiente. Sin embargo, para que los cambios drásticos sucedan, debe haber una voluntad y un compromiso indiscutible tanto político como privado, incluidas las empresas y los ciudadanos, para garantizar que las metas tengan las mejores posibilidades de éxito.

4.0 Metodología

En el presente capítulo se presentará la metodología de la investigación. Primero, se explicará la perspectiva científica en la que se basa todo el proceso, el pragmatismo. Después, se presentará los conceptos del método cualitativo y el método cuantitativo, métodos mixtos, que se utilizará en esta investigación. Finalmente, se explicará los tipos de datos empíricos que se utilizarán como parte del análisis, para qué sirven en relación con la investigación en general y cómo ha sido el proceso de elegir a los datos empíricos específicos.

4.1 Pragmatismo

El punto de vista científico en el que se basa la presente investigación es el pragmatismo. Como concepto, el pragmatismo se centra en la idea de que el mundo está afectado por acciones, situaciones y consecuencias en lugar de condiciones antecedentes que se observa en otros puntos de vista científicos (Creswell 2014, 10-11). Al ser un investigador pragmático, se destaca la pregunta de investigación y se utiliza todas las herramientas posibles para investigar esta misma pregunta, sin importar el método utilizado siempre que sirva para alcanzar los objetivos. Así, los investigadores tienen una libertad de elección completa durante todo el proceso, lo que permite la elección de los procedimientos, técnicas y métodos más adecuadas para poder solucionar el problema y, al final, llevar a cabo una investigación profunda (Ibid.). La tradición pragmática trata de clarificar sentidos, investigando los valores y visiones de las personas en vez de un enfoque más teórico controlado por narrativas específicas. Además, para el investigador pragmático, las elecciones concretas de qué se va a investigar están condicionadas en la mayoría de los casos por la dirección deseada de la investigación en un sentido bastante amplio (Cherryholmes 1992, 13).

En general, las políticas, los valores y la estética y son partes integrales de la investigación pragmática, su interpretación y la utilización (Ibid.). En cuanto al contexto, el punto de vista científico del pragmatismo considera que cualquier investigación siempre está influida por su contexto, por ejemplo, el contexto histórico, político, económico o social. Por eso, hasta cierto punto todas las investigaciones llevan algún trozo de su contexto, aunque la influencia del contexto no siempre es evidente (Creswell 2014, 10-11).

Dado que el pragmatismo permite que el investigador elige los métodos y procesos más adecuados para cada investigación, esta perspectiva es especialmente adecuada para las investigaciones que usan métodos mixtos, combinando el método cualitativo y el cuantitativo. Es decir, si el problema requiere que se analice estadísticas y al mismo tiempo requiere que se lleve a

cabo un análisis de los mensajes de un texto para analizar el problema, esta utilización de métodos mixtos está totalmente de acuerdo con el concepto del pragmatismo (Ibid.). En conclusión, la forma pragmática de investigar un problema permite una investigación flexible que le da al investigador la oportunidad de utilizar las herramientas que resulten más útiles y eficientes en el momento de la investigación.

4.2 Métodos mixtos

Como se ha explicado anteriormente, el punto de vista científico de la a presente investigación es el pragmatismo, lo que permite la utilización de diferentes métodos para poder investigar el problema, en este caso el comportamiento y la estrategia de Iberia en relación con su política RSC. Como parte del análisis se utilizará tanto el método cualitativo como el método cuantitativo, ya que ambos métodos contribuyen con elementos claves para poder entender el problema y responder a la pregunta de investigación. Tradicionalmente, los investigadores han llevado a cabo sus estudios utilizando exclusivamente métodos cualitativos o cuantitativos, mientras que hoy en día el enfoque de métodos mixtos se está convirtiendo en una parte cada vez más integrada dentro de la sociedad académica. Esto se describe también como un deseo de hacer lo que sea necesario para poder realizar los análisis, descrito también como el enfoque 'whatever works' (Daymon y Holloway 2011, 349). Un ejemplo de la implementación de métodos mixtos podría ser en relación con la investigación de las opiniones de un grupo específico. Primero, se puede utilizar el método cuantitativo, realizando una serie de cuestionarios para saber a nivel general las opiniones del grupo. Esta herramienta permite que el investigador pueda recopilar datos de un gran número de personas (Ibid., 351). Sin embargo, debido a la naturaleza de los cuestionarios, las personas están obligados a elegir entre respuestas que muchas veces son bastante superficiales y generales.

Para llegar a una comprensión más profunda de las opiniones de las personas es necesario hablar con ellos personalmente y entender los pensamientos detrás de la respuesta, por lo que en este caso el método cualitativo podría ser una herramienta útil, por ejemplo, realizando entrevistas personales con una parte de las personas. Es decir, las entrevistas dan al investigador la oportunidad de entender las respuestas a un nivel más detallado, y al mismo tiempo interpretar las emociones de las personas cara a cara. No obstante, las entrevistas requieren muchos recursos, lo que hace que el número de participantes tiene que ser muy reducido en comparación con el alcance del cuestionario (Ibid.). Teniendo en cuenta estos factores, se puede considerar que la combinación del método cualitativo y cuantitativo actúa como una manera de entender una opinión amplia y general, y al

mismo tiempo que llegar a una comprensión profunda de algunos de las opiniones. Por eso, la fuerza de la investigación pragmática de los métodos mixtos es que los métodos se complementan y ayudan a realizar una investigación que se adapta al problema específico.

Como parte de cualquier investigación, es importante explicar las decisiones en relación con el diseño del estudio. En esta investigación, se investiga un problema que contiene muchos aspectos sobre Iberia y su política RSC, incluso la historia, los resultados y la comunicación externa de la empresa. Por eso, es necesario llevar a cabo una investigación de métodos mixtos, que se centre tanto en tanto el método cuantitativo como el método cualitativo. El método cualitativo se utilizará para analizar, por ejemplo, estadísticas de los resultados de Iberia durante los últimos años, mientras que el método cuantitativo se utilizará para analizar, por ejemplo, la comunicación de la empresa en las redes sociales o notas de prensa relevantes para la investigación (Daymon y Holloway 2011, 352).

Para concluir, el método mixto, que está basado en el pragmatismo, trata de la combinación del método cualitativo y el método cuantitativo en la misma investigación. Además, el método mixto requiere más recursos dado a su complejidad, por lo que el uso de este método debe basarse en una contribución directa a la investigación (Ibid., 357).

4.3 Material empírico

El objetivo de la presente investigación es investigar la política RSC de la aerolínea española y las expectativas y reacciones de los grupos de interés de la empresa en relación con esta política. Para analizar este problema, se va a investigar varios tipos de material empírico, sobre todo la comunicación externa de Iberia. La política RSC se analizará a través de medios de comunicación unidireccionales como, por ejemplo, páginas web y notas de prensa. El análisis de las expectativas y reacciones de los grupos de interés se llevará a cabo investigando los comentarios y declaraciones que ha sido publicados en entrevistas, publicaciones públicas y estadísticas.

Además, se investigarán medios de comunicación bidireccionales como, por ejemplo, las redes sociales, en las que las personas tienen la oportunidad de reaccionar directamente a la empresa, mostrando su opinión de la comunicación externa que se publica a través de estos medios de comunicación. En concreto, el material empírico de la presente investigación consiste en los siguientes tipos de medios de comunicación:

- Los medios de comunicación tradicionales de Iberia

- La página web
- Informes de sostenibilidad
- Notas de prensa
- Las redes sociales de Iberia
 - Facebook
 - Twitter
 - Instagram
 - LinkedIn
 - Blog
 - Whatsapp
- Estadísticas
 - Estudio de los Los Españoles y el Medio Ambiente de 2019
 - Eurobarometro de la UE de 2021

En general, se utilizan los medios de comunicación tradicionales – la página web, informes y notas de prensa – como parte del análisis de la estrategia de la RSC de Iberia. Además, se utilizan estos medios para investigar los grupos de interés de Iberia, y y cómo la empresa los aborda a través de estos medios. Luego, se utiliza el contenido de las redes sociales de Iberia para analizar la comunicación de la aerolínea, y hasta qué punto la comunicación en las redes sociales está basada es distinta a la de los medios de comunicación tradicionales. Adicionalmente, se investiga la pregunta de investigación, utilizando dos estadísticas específicas que tratan de las opiniones de los españoles de los problemas medioambientales. Finalmente, el objetivo de la investigación de tanto los medios tradicionales como las redes sociales es llegar a un entendimiento del comportamiento de Iberia en estos medios de comunicación, y si la comunicación de Iberia se alinea con las opiniones de los grupos de interés de la empresa, de acuerdo con la pregunta de investigación del presente trabajo (Véase p. 7).

5.0 Teoría

En este capítulo se presentará el base teórico de la investigación. Para llevar a cabo la investigación, se utilizarán dos teorías diferentes. Una que se centra en la RSC de las empresas, y otra que trata de las partes interesadas y la comunicación. Primero, se presentará la teoría de la RSC de los tres dominios desarrollado por Schwartz y Carroll, y después se explicará el concepto de la teoría de Cornelissen sobre las partes interesadas y la comunicación.

5.1 Teoría de la Responsabilidad Social Corporativa

Durante las últimas décadas, se ha debatido cada vez más fuerte sobre la relación entre las empresas y la sociedad, especialmente la responsabilidad que tienen las empresas de ayudar a la sociedad en la que está presente y reducir su impacto negativo. En los años 1979 y 1991 respectivamente, Archie B. Carroll primero publicó y luego modificó su teoría, que actuaba como una herramienta para analizar y conceptualizar la RSC de una empresa: ‘Los cuatro dominios de la responsabilidad social corporativa’ en el año 1979 y ‘La pirámide de la RSC’, que sirve como una visualización de los cuatro dominios, en el año 1991 (Figura 1). Combinados, los cuatro dominios y la pirámide han contribuido al desarrollo y evolución de la teoría hasta el modelo de los tres dominios (Carroll y Schwartz 2003, 503).

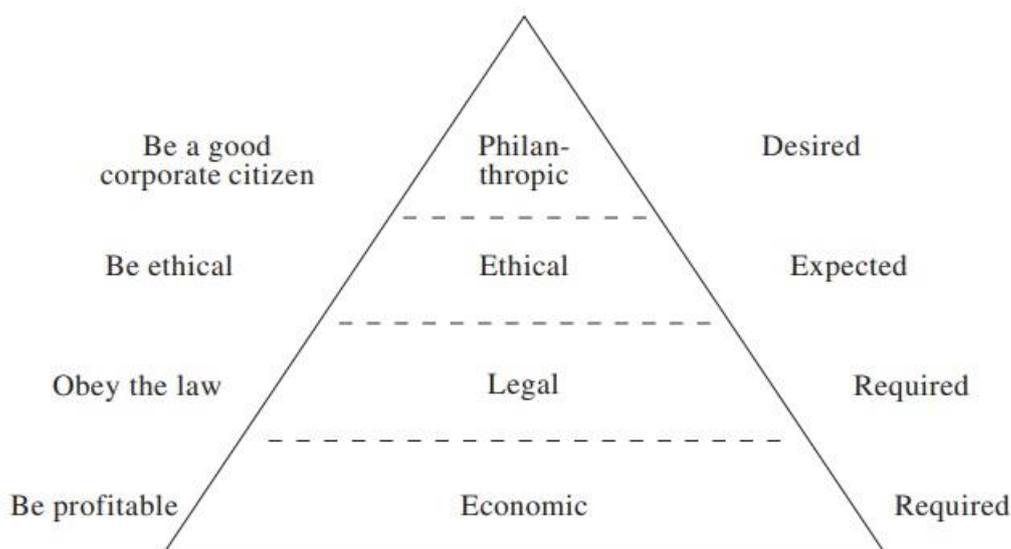


Figura 1 (Carroll y Schwartz, 2003, 504)

Como su primer paso para crear una teoría adecuada de la RSC, Carroll publicó su categorización de los cuatro dominios. Debido al hecho de que Carroll pensaba que no había ninguna teoría que creaba puentes entre las expectativas económicas y otras expectativas del público hacia las empresas, decidió crear su propia categorización de todas estas expectativas. El objetivo principal de la teoría era dividir las expectativas del público hacia las empresas en cuatro dominios únicos; el dominio económico, el dominio legal, el dominio ético y el dominio filantrópico (Ibid.). Sin embargo, Carroll se dio cuenta de que había una necesidad de una explicación más gráfica de los dominios, por lo que decidió visualizarlos, introduciendo su teoría visualizada como una pirámide (Figura 1). Varios textos de empresa, sociedad y de ética empresarial han incorporado los dominios de RSC de Carroll, mientras que los académicos dentro del campo de la gestión empresarial también han incluido la teoría en su material. Todo esto indica que la teoría de Carroll es una de las principales en su campo (Carroll y Schwartz 2003, 504). Debido a la popularidad del modelo, Schwartz y Carroll decidió que sería apropiado revisar el modelo para determinar si se puede modificar o mejorarlo, o si existe una alternativa para conceptualizar la responsabilidad social corporativa (Ibid.).

Como parte de la investigación, se identificaron tres elementos de la pirámide de Carroll como problemas potenciales. El problema más clave fue la naturaleza de la pirámide que, para algunos, puede parecer confusa e inapropiada, ya que la forma de la pirámide sugiere que existe una jerarquía entre los diferentes dominios de la RSE. Esto puede indicar que el dominio filantrópico es el más importante, y que el dominio económico es de menor importancia, una jerarquía que se ha utilizado en otras teorías empresariales (Carroll y Schwartz 2003, 505). Además, el uso de la pirámide hace que no se puede visualizar completamente el hecho de que los diferentes dominios muchas veces se superponen, lo cual es una parte integral de la visión de Carroll sobre su teoría de la RSC. Finalmente, se considera que la presencia del dominio filantrópico en su modelo es inexacta y provoca cierta confusión, dado que este dominio no es una responsabilidad como tal de la empresa en su estrategia de la RSC (Ibid.).

Teniendo en cuenta estas observaciones, Schwartz y Carroll proponen la implementación de un nuevo modelo, centrándose en *el dominio económico, el dominio legal y el dominio ético*, excluyendo el dominio filantrópico de la pirámide. El modelo en sí es un diagrama de Venn, lo que permite una visualización clara de las superposiciones potenciales entre los tres dominios (Figura 2). Además, la forma del diagrama de Venn indica que ninguno de los dominios es más importante que los demás, lo cual fue una de las mayores críticas de la pirámide de Carroll (Carroll y Schwartz

2003, 508). En los siguientes párrafos se describirán los tres dominios profundamente, junto con la explicación del modelo, sobre todo la idea de las superposiciones entre los tres dominios.

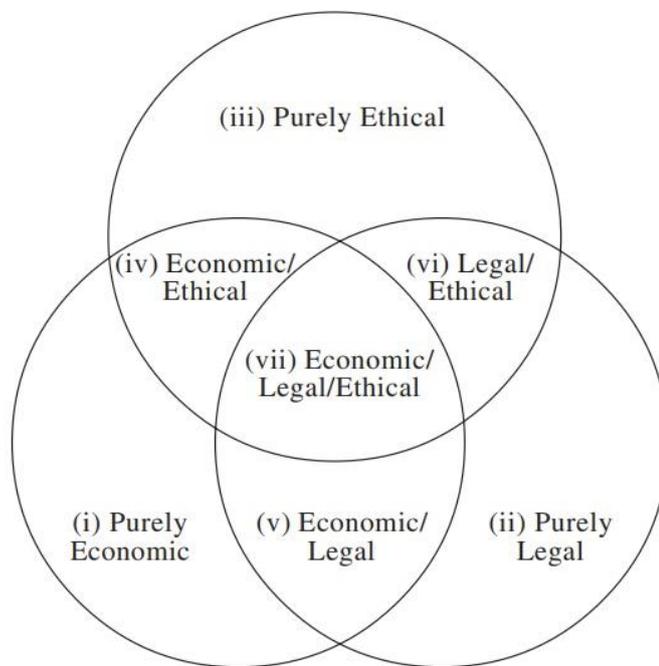


Figura 2 (Carroll y Schwartz 2003, 509)

El dominio económico tiene que ver con todas las actividades que pretenden tener un impacto positivo, tanto directo como indirecto, en la economía de la empresa. Las actividades que tienen impactos directos pueden ser las inversiones que se hacen para aumentar las ventas, mientras que las actividades que tienen efectos indirectos incluyen la mejora de la moral de los empleados y la imagen de la empresa en la opinión pública. Todos estos impactos pueden estar relacionado con el incremento de beneficios o un aumento del valor de acciones, es decir, impactos que ayuden a mejorar la situación económica de la empresa en general (Carroll y Schwartz 2003, 508). Por tanto, si una empresa realiza una actividad que de una forma u otra puede ser considerada como una forma de mejorar los beneficios o el valor de las acciones de la empresa, se considera que la actividad está económicamente motivada. Además, aunque la gran mayoría de las decisiones de una empresa se toman con la intención de ganar más dinero, a veces se toman decisiones para realizar actividades sin pensar en las consecuencias económicas que pueden acarrear. Esto es el caso si la actividad en sí se lleva a cabo a pesar de que existe una alternativa más beneficiosa, o si la empresa ha decidido comprometerse con una actividad, sin tener en cuenta las posibles consecuencias económicas. Por

lo tanto, si la empresa no gana dinero o incluso pierde dinero realizando una actividad, es una indicación de un motivo no económico o simplemente el resultado de una decisión comercial equivocada (Ibid., 509).

El dominio legal de la RSC de una empresa trata de la capacidad de respuesta de una empresa en relación con las expectativas legales encargados por la sociedad, por ejemplo, en forma de jurisdicciones regionales, nacionales o internacionales. En el contexto de la teoría de los tres dominios, se divide el dominio legal en tres categorías superiores, mientras que una de las tres categorías tiene tres subcategorías (Ibid.):

- Cumplimento
 - Pasivo
 - Restrictivo
 - Oportunista
- Prevención
- Anticipación

La primera categoría del dominio legal, el cumplimiento, está dividido en tres subcategorías. La primera, el cumplimiento pasivo, se centra en los casos en los que la empresa cumple con la ley sin ninguna intención real de hacerlo. Es decir, las acciones de la empresa se han llevado a cabo sin pensar en las consecuencias legales – el cumplimiento con la ley es un puro automatismo. La segunda subcategoría, el cumplimiento restrictivo, tiene que ver con lo que debe hacer la empresa legalmente, pero que realmente no quiere hacer. Por lo tanto, al cumplir con estas reglas, la empresa está limitada y restringida en sus acciones, por ejemplo, en cuanto a los niveles de contaminación que está controlado por las leyes ambientales (Carroll y Schwartz 2003, 510). La tercera subcategoría, el cumplimiento oportunista, trata del comportamiento de las empresas que buscan encontrar y aprovechar las lagunas que existen en la legislación, para que puedan llevar a cabo actividades que, dentro de la legislación normal, no sería posibles. Esto es el caso si una empresa decide trasladar su producción a un país con una legislación más indulgente, lo que demuestra un esfuerzo activo por evitar los desafíos legislativos de la legislación original. Tal caso es un ejemplo de una empresa que se atiene a la letra de la ley, pero no al espíritu de la ley (Ibid.). La segunda categoría general, la prevención, tiene que ver con las actividades corporativas que están motivadas por el deseo de evitar posibles consecuencias jurídicas actuales o futuras por la conducta negligente de la empresa. Finalmente, la categoría de la anticipación se centra en la anticipación de la empresa

de nuevas leyes, y su posible deseo de afectar estas leyes en beneficio de la empresa (Carroll y Schwartz 2003, 511).

El dominio ético se refiere a las responsabilidades éticas que tienen la empresa a los ojos del público y a los grupos de interés relevantes. Estas responsabilidades pueden ser tanto nacionales como internacionales. Schwartz y Carroll describen que existen tres tipos de normas éticas generales: convencionales, consecuencialista y deontológico (Carroll y Schwartz 2003, 511). La norma convencional se define como el comportamiento que ha sido aceptado por la organización, la industria, la profesión o la sociedad para mantener el buen funcionamiento de los negocios. La norma consecuencialista tiene como objetivo producir el mayor beneficio posible para la sociedad en comparación con las alternativas. Finalmente, la norma deontológica se centra en los deberes y las obligaciones que están conectados con una empresa, por ejemplo, que una empresa debe actuar de manera fidedigna, asumir su responsabilidad en la sociedad y proteger al medio ambiente (Ibid., 512). En general, si una actividad de una empresa es de naturaleza amoral, si se lleva a cabo la actividad sabiendo que no es moralmente correcta, o si el único propósito de la actividad es beneficiar a la empresa, esta actividad no cumple con el dominio ético (Ibid., 513).

La característica más importante de la teoría de la responsabilidad social corporativa de Schwartz y Carroll es la superposición de los diferentes dominios en el diagrama de Venn (Figura 2), lo que ayuda a crear una diferenciación clara entre cada parte de la teoría. Cuando se usa la teoría para analizar cualquier tipo de contenido, el diagrama se divide en siete secciones diferentes. El diagrama da a los tres dominios la oportunidad de estar solos o superponerse entre sí, según el contenido analizado. La superposición ideal está en el centro del diagrama, donde se cumplen simultáneamente las responsabilidades económicas, legales y éticas (Carroll y Schwartz 2003, 513). En el siguiente párrafo se presentará una explicación de cada una de las siete secciones:

- Puramente Económico
 - Las actividades que están puramente motivados por la economía, que son ilegales o que cumplen pasivamente con la ley. Además, podrían ser también actividades que se consideran amoraes o poco éticas (Ibid.).
- Puramente Legal
 - Las actividades que son éticas o económicas, por ejemplo, una actividad que solamente se lleva a cabo para cumplir con la ley. Muy pocas actividades pueden ser consideraras como puramente legales, ya que la mayoría de las actividades que se consideran legales también se consideran éticas o económicas.

- Puramente Ético
 - Las actividades que están motivados por al menos uno de los tres tipos de normas éticas generales. Se lleva a cabo estas actividades a pesar de que no contribuyen con ningún beneficio económico. Por eso, puesto que la mayoría de las empresas son éticas para ganar dinero a largo plazo y mejorar su imagen corporativa, es poco frecuente que una actividad sea puramente ética (Carroll y Schwartz 2003, 515).
- Económico/Ético
 - Las actividades que se centran en la lógica de que las decisiones éticas en la mayoría de los casos también generan ventajas económicas. No obstante, la mayoría de estas actividades cumplen pasivamente con la ley, porque casi todas las actividades que son ilegales serían consideradas poco éticas (Ibid., 516)
- Económico/Legal
 - Las actividades que no tengan en cuenta el aspecto ético, y que sólo se centran en ganar dinero, utilizando las posibles lagunas que puedan existir en la legislación. Sin embargo, la mayoría de las actividades que son legales también se consideran éticas (Ibid., 517).
- Legal/Ético
 - Las actividades que no tiene nada que ver con el factor económico, ya que se debe cumplir con la legislación en cuestión, lo que también conlleva un elemento ético. Es decir, son actividades que se llevan a cabo sin ningún beneficio económico.
- Económico/Legal/Ético
 - Las actividades que están motivadas simultáneamente por el resultado económico de su ejecución, el elemento legal y los principios éticos. En un mundo ideal, esta es la sección preferida para las empresas a la hora de desarrollar sus actividades, ya que están presentes todos los dominios y, por eso, asegura que exista un equilibrio sano entre la parte económica, legal y ética de la empresa (Ibid., 518).

5.2 Teoría de los grupos de interés y de la comunicación

Para casi todas las organizaciones y empresas, los grupos de interés y la comunicación con ellos juegan un papel cada vez más importante. Según Cornelissen, en los últimos años se ha vivido un cambio en la importancia y el papel que juegan los grupos de interés como parte del perfil general y la reputación de una empresa, lo que ha llevado un deseo creciente de relacionarse y mantener esas relaciones a largo plazo con los grupos de interés (Cornelissen 2020, 63). El desarrollo de estas relaciones ha pasado de considerar a los grupos de interés como una entidad controlada por la empresa, a representar una oportunidad de interacción y colaboración entre la empresa y los grupos de interés (Ibid., 63). La definición más reconocida de los grupos de interés es la de Edward Freeman, que los define como “[...] cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución del propósito y los objetivos de la empresa” (Ibid., 66). Para cualquier empresa, existe la necesidad de identificar, analizar y gestionar muchos grupos de interés diferentes. Muchas veces los diferentes grupos de interés no tienen las mismas opiniones sobre la situación actual de la empresa y las visiones generales, por lo que es importante tratar de equilibrar los intereses de todos los grupos de interés para mantener a todos bastante contentos.

De acuerdo con el enfoque de Cornelissen, la empresa primero debe hacerse las siguientes preguntas como parte de la identificación y análisis de sus grupos de interés:

- “¿Quiénes son los grupos de interés?”
- ¿Qué parte de la empresa es importante para los grupos de interés?
- ¿Qué oportunidades y desafíos se le presentan a la empresa en relación con estos grupos de interés?
- ¿Qué responsabilidades (económicas, legales, éticas y filantrópicas) tiene la empresa con todos sus grupos de interés?
- ¿De qué manera puede la empresa comunicar con y responder a estos grupos de interés de la mejor manera, y abordar sus desafíos y oportunidades?”

(Cornelissen 2020, 68)

Además de estas preguntas, la empresa tiene la oportunidad de utilizar dos modelos para identificar y posicionar los grupos de interés en relación con su influencia: ‘El modelo de importancia de los grupos de interés’ y ‘La matriz de poder-interés’. *El modelo de importancia de los grupos de interés* se centra en tres atributos clave y siete tipos de grupos de interés, que poseen al menos uno de estos atributos. El objetivo principal de este modelo es dar a la empresa la

posibilidad de priorizar entre sus diferentes grupos de interés. Los tres atributos son (Cornelissen 2020, 69):

- El Poder
 - El poder que tiene el grupo de interés en la empresa
- La Legitimidad
 - La legitimidad de la demanda realizada por el grupo de interés
- La Urgencia
 - Hasta qué punto exige una acción inmediata la demanda del grupo de interés

Los siete tipos de grupos de interés se dividen en tres categorías: una categoría de tres tipos de grupos de interés que sólo poseen un atributo, otra categoría de tres tipos de grupos de interés que poseen dos atributos y, finalmente, una categoría de un sólo tipo de grupo de interés que posee cada uno de los tres atributos:

- Grupo de interés inactivo (*Poder*)
 - Este grupo de interés tiene el poder de imponer su voluntad a los demás, pero no tiene una relación legítima ni una demanda urgente, por lo que su poder está a un nivel inactivo. Sin embargo, en el futuro es posible que este grupo obtenga un segundo atributo, por lo que la empresa debe ser consciente del impacto potencial que es capaz de tener. Puede ser, por ejemplo, clientes potenciales de la empresa.
- Grupo de interés discrecional (*Legitimidad*)
 - Los que poseen demandas legítimas basadas en su interacción con la empresa, pero que no tienen el poder o demandas urgentes en relación con la empresa. Puede ser, por ejemplo, el receptor de la beneficencia corporativa (Ibid.).
- Grupo de interés exigente (*Urgencia*)
 - Este grupo de interés tiene demandas urgentes, pero no tiene el poder o la legitimidad para aplicar estas demandas. Por eso, el grupo de interés exigente puede ser molesto, pero no representa una amenaza real para la empresa, siempre y cuando no adquiera el poder o la legitimidad para fortalecer su demanda. Este grupo puede ser un manifestante solitario, que por sí mismo no es una amenaza.
- Grupo de interés dominante (*Poder y Legitimidad*)

- El grupo de interés dominante tiene mucha influencia en la empresa, ya que posee el poder y la legitimidad de jugar un papel importante. Este grupo incluye clientes, empleados e inversores en una empresa.
- Grupo de interés peligroso (*Poder y Urgencia*)
 - El poder y la demanda urgente que posee este grupo es una amenaza para la empresa, dado que puede recurrir a conflictos e incluso a la violencia. Esto puede incluir huelgas de empleados o algún tipo de sabotaje.
- Grupo de interés dependiente (*Urgencia y Legitimidad*)
 - Este grupo posee la urgencia y la legitimidad para realizar sus demandas. Sin embargo, ya que el grupo no posee el poder, el éxito de sus demandas dependen de la obtención del poder para que puedan ser realizadas sus demandas, por ejemplo, a través de los medios de comunicación o alguna representación política.
- Grupo de interés definitivo (*Poder, Legitimidad y Urgencia*)
 - El grupo de interés definitivo posee el poder, la legitimidad y la urgencia para realizar sus demandas. Es decir, debido al hecho de que este grupo tiene cada uno de los tres atributos, la empresa debe ser muy conscientes de este grupo de interés y dedicar recursos a la comunicación entre la empresa y este grupo. Este grupo de interés tiene el poder de influir drásticamente a la empresa, por ejemplo, a través de la destitución de altos ejecutivos (Cornelissen 2020, 70).

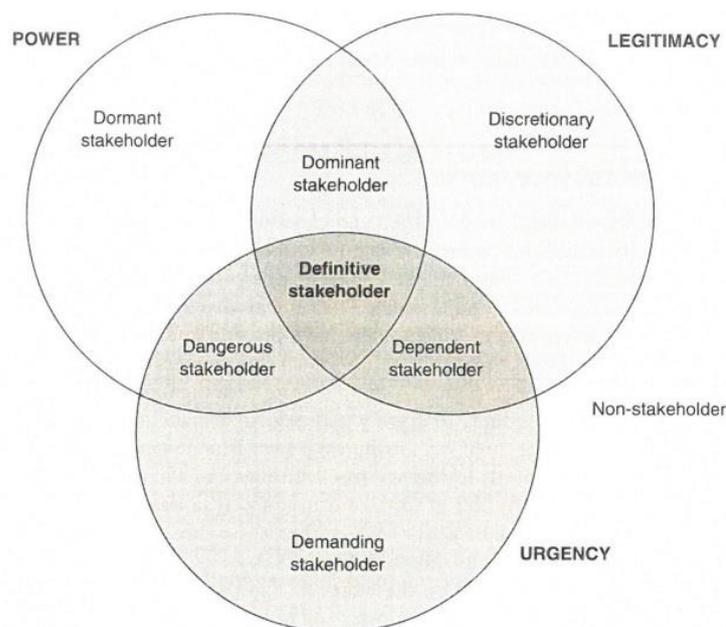


Figura 3 (Cornelissen 2020, 71)

Para visualizar los diferentes tipos de grupos de interés, se ha creado un diagrama de Venn que contiene cada uno de los siete tipos, con el grupo de interés definitivo como pieza central (Figura 3). Una vez clasificadas todos los grupos de interés como uno de los siete tipos, la empresa puede iniciar su análisis de los diferentes grupos y planificar el proceso de la comunicación que quiere realizar con cada uno de ellos (Cornelissen 2020, 71). Como un ejemplo de la comunicación entre los grupos de interés y la empresa, se considera los grupos de interés definitivos y dominantes como grupos bastante importantes, con los que la empresa debe mantener una comunicación continua para que se mantenga una buena relación con ellos. Esta comunicación puede ser realizado a través de, por ejemplo, boletines, eventos o una intranet. Además, las empresas muchas veces comunican con el grupo de interés peligroso si las acciones de este grupo afectan a otras, por ejemplo, a los empleados de la empresa. Por otra parte, la empresa normalmente no comunica regularmente con los grupos de interés latentes, incluso el grupo de interés inactivo, discrecional y exigente (Ibid.).

El modelo de la matriz de poder-interés es el otro modelo que se puede utilizar para la identificación y posicionamiento de los grupos de interés de una empresa (Figura 4). El objetivo del modelo es categorizar los diferentes grupos de interés dependiente del poder que poseen y el interés que tienen o muestran sobre las actividades de la empresa. El modelo consiste en cuatro células, en las que se posicionan los diferentes grupos de interés, teniendo en cuenta su mencionado nivel de poder e interés (Cornelissen 2020, 72).

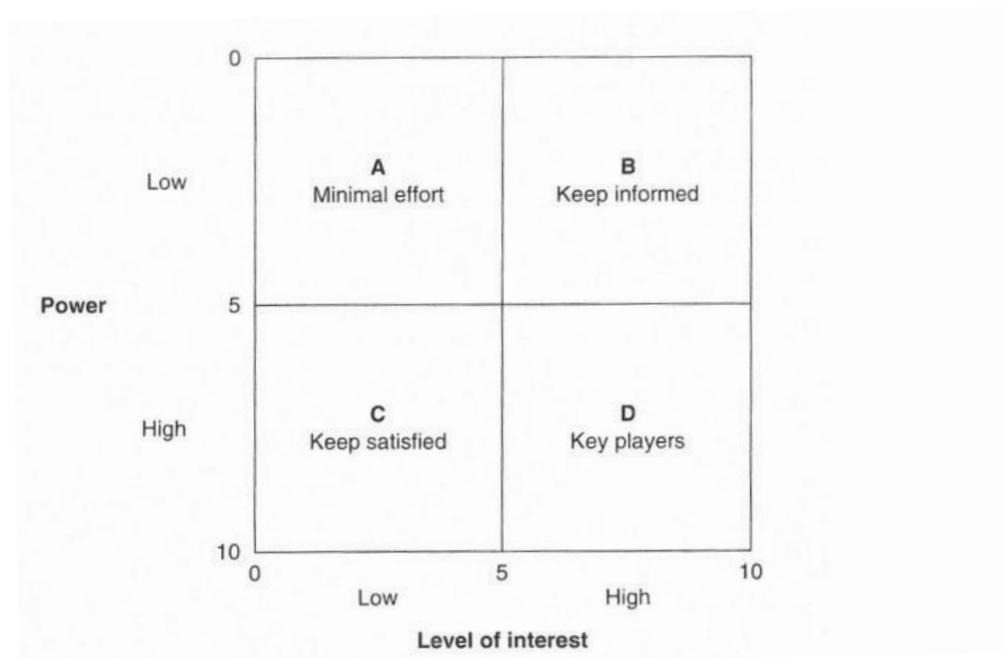


Figura 4 (Cornelissen 2020, 72)

Al utilizar este modelo, los grupos de interés que tienen mucho poder y un nivel de interés alto son ‘agentes claves’ y pertenecen en el cuadrante D. Estos grupos de interés deben ser una parte fundamental de la estrategia comunicativa de la empresa, mientras que los grupos de interés del cuadrante B, que tienen un nivel de interés alto, pero sin mucho poder, no requieren tanta atención. Este grupo sólo necesitan estar informados para asegurar su compromiso continuo con la empresa. Además, los grupos de interés del cuadrante C con mucho poder, pero con un nivel de interés relativamente bajo, deben ser considerados como grupos muy importantes, ya que tienen la oportunidad de utilizar su poder en relación con reacciones a actividades realizadas por la empresa. Por lo tanto, lo más importante es mantener satisfecho a este grupo. Finalmente, los grupos de interés con un nivel bajo de poder e interés del cuadrante A no requieren mucha atención por parte de la empresa, ya que no juegan un papel importante en cuanto a las actividades y las reacciones potenciales en relación con ellas. En general, aunque la empresa ha desarrollado una estrategia teniendo en cuenta este modelo, siempre debe ser consciente de que todos los grupos de interés pueden pasar de un cuadrante a otro, por ejemplo, como resultado de cambios importantes en la empresa, lo que requeriría una versión actualizada de la estrategia (Ibid.).

Una vez identificados, posicionados y analizados los grupos de interés de una empresa, el siguiente paso es determinar el modo en que se debe comunicar con estos grupos. Para este proceso se puede utilizar tres diferentes estrategias de comunicación, que cada uno produce efectos concretos para el grupo de interés en cuestión (Cornelissen 2020, 73):

- La estrategia informativa
 - Creación de conciencia/conocimiento
- La estrategia persuasiva
 - Aumenta la comprensión
- La estrategia de diálogo
 - Mejora la participación y el compromiso

La estrategia informativa es la más simple, y trata de mantener al grupo de interés informado a través de notas de prensa, boletines o noticias generales en la página web de la empresa. Esta estrategia se utiliza sobre todo para asegurarse de que los grupos de interés obtengan nueva información de la empresa lo antes posible. Es decir, es una manera de crear conciencia acerca de las actividades y decisiones de la empresa, y al mismo tiempo da la oportunidad de justificar los motivos de estas acciones (Ibid.).

La estrategia persuasiva se utiliza para intentar convencer los grupos de interés de que las decisiones tomadas y las actividades realizadas de la empresa están de acuerdo con los deseos de los grupos de interés y la visión de la empresa. Así, la empresa puede intentar controlar las opiniones y comportamiento de los grupos de interés, por ejemplo, a través de publicidad corporativa o campañas educativas.

La estrategia de diálogo se centra en una colaboración entre la empresa y los grupos de interés, compartiendo ideas y opiniones para que las decisiones que se tomen no sólo se basan en los deseos de la empresa, sino que se basan en un intercambio entre las dos partes. Al hacer esto, es posible que la empresa pueda llegar a un entendimiento recíproco con los grupos de interés, y así evitar ser considerada como una empresa que se preocupa solamente por sus propios intereses (Ibid.).

Según la teoría, las tres estrategias mencionadas cada una se definen por la dirección de la comunicación entre la empresa y los grupos de interés, lo que se puede ver en la Figura 5. Primero, la estrategia informativa se define como una estrategia de comunicación unidireccional simétrica, ya que el único fin de esta estrategia es mantener informados a los grupos de interés y, consecuentemente, evitar la iniciación de cualquier tipo de interacción con ellos.

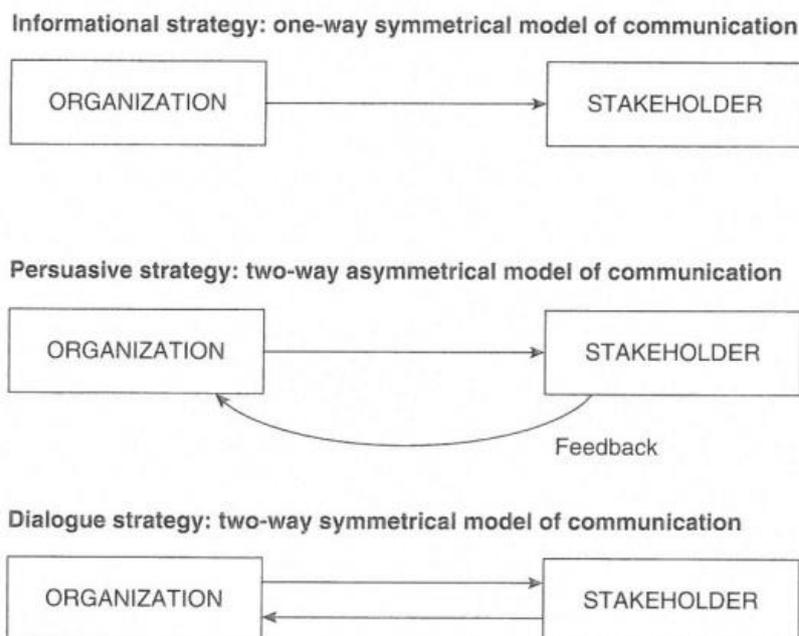


Figura 5 (Cornelissen 2020, 74)

En segundo lugar, la estrategia persuasiva se define como una estrategia de comunicación bidireccional asimétrica. Se lo define como bidireccional debido al hecho de que se realiza la comunicación como una interacción entre ambas partes, la empresa y los grupos de interés, al contrario de la estrategia unidireccional. Esta estrategia puede ser realizada, por ejemplo, con información obtenida de los grupos de interés sobre la reputación de la empresa. Sin embargo, se la define como asimétrica dado que el objetivo principal de la estrategia es intentar cambiar la actitud de los grupos de interés, y no a cambiar la empresa como resultado de la comunicación.

Finalmente, se define la estrategia de diálogo como una estrategia de comunicación bidireccional simétrica. A diferencia de la estrategia bidireccional asimétrica, esta estrategia trata de comunicar con los grupos de interés de una manera interactiva, tanto en relación con la comunicación como en relación con la voluntad de cambiar decisiones corporativas como resultado de la comunicación. Es decir, esta estrategia se utiliza con el objetivo de desarrollar y mejorar las relaciones entre la empresa y los grupos de interés, lo que a su vez ayuda a crear un espacio para la igualdad de oportunidades de expresión, y para un intercambio de la información libre (Cornelissen 2020, 75).

6.0 Análisis

El presente capítulo está dividido en tres partes.

- En la primera parte, se analizará a nivel general la RSC de Iberia para llegar a un entendimiento profundo de esta parte de su negocio. Luego, se investigarán tanto las iniciativas y actividades actuales como las visiones y planes del futuro relacionadas con la RSC de Iberia.
- En la segunda parte, se investigará la comunicación externa de Iberia con sus grupos de interés a través de diferentes medios de comunicación, entre ellos informes, notas de prensa, páginas web y las redes sociales.
- En la tercera y última parte, se analizarán las opiniones de los grupos de interés de la RSC de Iberia a través de dos estadísticas de las opiniones de los españoles en relación con los problemas medioambientales.

6.1 La política de RSC de Iberia

6.1.1 *Los valores y objetivos generales*

Como empresa, Iberia es muy consciente de que debe comunicar al público que es una empresa que piensa en su RSC y que dedica muchos recursos a su desarrollo. En 1994, Iberia publicó su primer informe de sostenibilidad, convirtiéndose en pioneros dentro de este campo de publicaciones (Iberia 2021, 13). El hecho de que esto haya sido parte de la cultura de la empresa durante casi 30 años refleja una empresa con un deseo genuino de tener un impacto positivo en el mundo que la rodea. Como parte de su proceso continuo de ser consciente de su perfil como empresa, en 2016 Iberia redefinió el conjunto de valores en los que basa su negocio y, por consiguiente, su RSC. Desde entonces, se han utilizado los siguientes valores para poner en palabras a lo que significa Iberia:

- “Ponemos alma y pasión a lo que hacemos.
- Conectamos a nuestros clientes.
- Lo hacemos sencillos y eficiente.
- Llevamos la seguridad en nuestro ADN.
- Reinventamos el mañana.
- Somos uno.”

(Ibid., 61)

En general, la política y estrategia de RSC de Iberia consiste en dos áreas de enfoque: uno que se centra en la sociedad, y otro que se centra en el medio ambiente. Según Iberia, son sus compromisos con la sociedad y el medio ambiente. En cuanto al compromiso con el medio ambiente, la empresa declara que está luchando contra los problemas climáticos que actualmente se ven en todo el mundo (Iberia 6, s.f.). En este contexto, algunas partes de los objetivos de Iberia en relación con el medio ambiente tienen que ver con objetivos e iniciativas puestas en marcha por organizaciones o grupos de los que Iberia forma parte. Por lo tanto, no trata de iniciativas pensadas exclusivamente por Iberia, sino que han sido acordadas colectivamente por varias partes interesadas. Por lo tanto, se debe asumir que se han hecho compromisos para llegar a un acuerdo. Dicho esto, eso no resta importancia a las iniciativas y objetivos presentados, pero es parte del contexto. Las dos iniciativas más significativas de la RSC de Iberia que llevará a cabo como miembro de grupos o alianzas son:

- ❖ Iberia se compromete a alcanzar emisiones netas cero en 2050. Este plan ha sido elaborado por el grupo IAG, International Airlines Group, del que Iberia es miembro, por lo que forma parte de su estrategia. El presente compromiso también es parte de la estrategia de la alianza oneworld, en la que Iberia también está presente (Véase p. 8)
- ❖ Todas las aerolíneas de IAG se han comprometido a reducir su utilización de combustible convencional, declarando Iberia que en 2030 operará el 10% de sus vuelos con combustible de aviación sostenible (Ibid.).

Como parte de la presentación de su RSC, Iberia declara que quiere ir “[...] más allá de los objetivos marcados por IATA para el sector” (Iberia 6, s.f.). El hecho de que se comunique al público que no sólo quiere cumplir con los objetivos de IATA (International Air Transport Association), sino que quiere contribuir aún más para solucionar el problema, muestra que gran parte de su política de RSC se centra en objetivos y compromisos que han sido desarrollados y pensados internamente en la empresa. Iberia va a contribuir a reducir su impacto en el medio ambiente a través de los siguientes proyectos:

➤ **Nueva flota de aviones**

- Se incorporan aviones de última generación, para que su flota sea lo más eficiente, avanzada y silenciosa posible.

➤ **Ser más eficiente**

- La optimización de la gestión de los vuelos y la implementación de trayectorias optimizadas.

- **Reducción de los residuos generados a bordo**
 - Se intenta reducir el impacto de los residuos de a bordo en el medio ambiente, por ejemplo, reduciendo el uso de plásticos.
- **Una digitalización general**
 - Iberia quiere llevar a cabo una digitalización de todos los materiales de lectura en sus aviones.
- **Un equipo tierra eficaz**
 - Para reducir el impacto negativo de sus equipos de tierra, Iberia está en el proceso de desarrollar nuevas soluciones, por ejemplo, la electrificación de sus vehículos.
- **El uso de energía eléctrica de origen renovable**
 - En los próximos años, Iberia instalará una planta de autoconsumo para reducir las emisiones de CO2 en sus instalaciones.
- **El uso de iluminación más eficiente**
 - En las instalaciones de Iberia, se han instalado luces LED en lugar de iluminación tradicional.
- **La plantación de árboles**
 - Entre 2019 y 2022, se han plantado árboles para crear el Bosque Iberia.
(Iberia 7, s.f.)

Además, Iberia se ha comprometido a ser parte de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) desarrollados y publicados por las Naciones Unidas. Según Iberia, la empresa contribuye, directa o indirectamente, a todos los objetivos. Sin embargo, hay seis objetivos en los que se pone el foco:

- ODS 3: Salud y bienestar
- ODS 9: Industria, innovación e infraestructura
- ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles
- ODS 12: Producción y consumo responsable
- ODS 13: Acción por el clima
- ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos

(Iberia 6, s.f.)

Después de haber examinado cómo maneja Iberia su RSC en relación con el medio ambiente, es relevante investigar su otro enfoque principal, declarado por la empresa como su compromiso con la sociedad. El mensaje principal de Iberia en este contexto está claro: “Estamos comprometidos

con el bienestar de las comunidades en las que desarrollamos nuestra actividad” (Iberia 8, s.f.). En concreto, Iberia se centra en cuatro áreas diferentes en cuanto a su trabajo con la RSC en relación con la sociedad.

Primero, Iberia forma parte de seis organizaciones y fundaciones, algunos de ellas fundadas por empleados de la empresa, que tienen como objetivo ofrecer ayuda para la infancia desfavorecida y mejorar la salud infantil. Una de ellas, la ONG ‘Mano a Mano’, fue fundada en 1994 por empleados de Iberia. Hoy, la colaboración entre Iberia y Mano a Mano consiste en “[...] el traslado de niños que requieren un tratamiento médico urgente para salvar su vida, en el transporte de carga de ayuda humanitaria, y apoyando los proyectos que la ONG desarrolla en destinos Iberia” (Ibid.). Además, Iberia colabora con la ‘Fundación Juegaterapia’ cuyo objetivo es mejorar la vida de los niños ingresados en hospitales. La contribución de Iberia se basa en la venta de muñecos a bordo de sus vuelos, donando el dinero recaudado a la fundación.

La segunda área en la que se centra Iberia en relación con la sociedad tiene que ver con lo que se describe como “La integración de colectivos en riesgo de exclusión”, y se basa en las actividades de la organización ‘Envera’ (Iberia 8, s.f.). El objetivo de Envera es intentar proteger e integrar, tanto social como profesionalmente, a personas con discapacidades físicas, sensoriales y psíquicas.

La tercera área de enfoque se basa en el desarrollo de otras partes del mundo. En concreto, Iberia ha ayudado a financiar un centro educativo en Guatemala y ha ayudado a rehabilitar instalaciones en Marruecos para proporcionar agua potable a los ciudadanos. Ambos proyectos han sido realizados con la ayuda de la ONG Mano a Mano. Finalmente, la cuarta área se centra en otros proyectos de diferente naturaleza, entre ellos el apoyo de Iberia para la Organización Nacional de Trasplantes. La colaboración consiste en que Iberia hace posible que los órganos sean transportados a sus destinatarios de la forma más rápida y sencilla posible, aumentando la posibilidad de una donación exitosa de los órganos (Ibid.).

En cuanto a teoría de los dominios de Schwartz y Carroll, la política de RSC de Iberia muestra que, en general, la empresa conduce su política de forma que ante todo la sitúa en el dominio ético (Véase p. 22). Una de las características generales de la política de RSC examinada es que las distintas actividades contribuyen todas, de una forma u otra, a un mundo mejor, ya sea a través del uso de combustible sostenible o la construcción de un centro educativo. Sin embargo, dado que se puede considerar que la política de RSC de Iberia es una herramienta para mantener y mejorar su reputación y su imagen corporativa, lo que es una estrategia a largo plazo para ganar más dinero, la política en general también puede ser aplicada al dominio económico/ético (Véase p. 23).

Por ejemplo, la plantación de árboles para crear el Bosque Iberia no es en sí una acción motivada por la economía, solamente es una contribución ética. Sin embargo, si la gente que usa el bosque para pasear o si la gente que tienen conocimiento del proyecto lo aprecia y piensa que es una gran aportación de Iberia, lo van a asociar con la empresa, y esto puede influir en su elección de aerolínea en el futuro, lo que contribuirá a la prosperidad económica de Iberia.

Los elementos presentados en esta política no tienen que ver con el dominio legal, ya que no han sido motivados por alguna legislación, aunque se puede considerar que la mayoría de estas actividades cumplen pasivamente con la ley, porque casi todas las actividades que son ilegales serían consideradas poco éticas (Ibid.). Además, si bien la percepción general de la política es positiva, cabe señalar que la naturaleza del negocio de Iberia es mala para el medio ambiente, por lo que las actividades presentes y futuras de la empresa deben ser realizadas teniendo en cuenta esto. Es decir, las actividades de la RSC de Iberia pueden ser una forma de compensar el impacto negativo que conlleva su negocio para el medio ambiente.

6.1.2 Las iniciativas y actividades actuales

Tras la pandemia del coronavirus que ha afectado todo el mundo, Iberia dedica una parte considerable de su ‘Informe de sostenibilidad de 2021’ a los problemas que ha traído la pandemia, y a las acciones que ha realizado y sigue realizando para afrontarlos. La empresa describe el año de 2021 como “Un año marcado por la solidaridad”, y afirma que este año ha mostrado que Iberia juega un papel importante en España y en la sociedad en general (Iberia 2021, 41). Al expresar al público que la empresa es un contribuyente importante en la sociedad, Iberia automáticamente asume la responsabilidad de actuar en situaciones futuras como esta. Una de las iniciativas de Iberia en 2021 ha sido el transporte de vacunas. La aerolínea española ha transportado alrededor de 6 millones de vacunas COVID a países de todo el mundo, sobre todo a países en América Latina. Además, durante la pandemia Iberia ha organizado alrededor de 70 vuelos de repatriación a países de todo el mundo, para permitir que las personas regresen a sus casas durante estos tiempos difíciles, especialmente en términos de viajar (Ibid., 83). Estas iniciativas muestran que, aunque también ha sido un año lleno de desafíos internos debido al coronavirus, Iberia ha sido consciente de que debe contribuir a la sociedad, ayudando con sus recursos disponibles para solucionar problemas, especialmente los problemas logísticos que se han vivido. Por eso, se ha demostrado al público que Iberia no sólo puede llevar personas a destinos exóticos de vacaciones, sino que también está dispuesta a contribuir en situaciones de crisis. A largo plazo, estas iniciativas pueden afectar positivamente a la reputación e imagen pública de la empresa.

Como parte del comportamiento de Iberia durante la pandemia del coronavirus, ha sido necesario prolongar el uso de la herramienta del ERTE² en 2021 para asegurar la sostenibilidad económica de la empresa (Iberia 2021, 63). Por eso, Iberia ha lanzado un programa formativo para mejorar las competencias y las cualificaciones de las personas que han sido afectadas por el ERTE. El programa consiste en más de 40 horas de formación, y se trata de las habilidades digitales y también de la formación de idiomas. Además, las personas pueden participar en el programa de manera muy flexible, ya que es un programa de e-learning, por lo que es más fácil adaptar el programa a la vida cotidiana (Ibid., 64). Adicionalmente, es importante mencionar que la implementación de este tipo de programa se describe en el Real Decreto ley 18/2021 como parte de la premisa del ERTE. El hecho de que Iberia da a los empleados afectados por el ERTE la oportunidad de mejorar ciertos aspectos de sus habilidades profesionales es, en general, algo muy

² Expediente de Regulación Temporal del Empleo. Una herramienta que permite que la empresa suspenda parte o toda de su actividad para ahorrar dinero. Es una suspensión temporal de las obligaciones contractuales con los empleados (Atienza 2022).

bueno. Sin embargo, el lanzamiento de este tipo de iniciativa forma parte del Real Decreto ley 18/2021, lo que significa que forma parte del acuerdo del ERTE para la empresa. Por lo tanto, no se puede saber con certeza si Iberia lanzaría este tipo de programa sin la obligación de hacerlo, lo que, si el público es consciente de ello, reduce el efecto positivo de este programa.

El 22 de abril de 2022, se publicó una noticia en la que se presenta una posibilidad para las empresas que viajan con la aerolínea española de compensar sus emisiones, declarando que Iberia es “[...] la primera aerolínea de IAG en ofrecer a sus clientes de empresa la opción de compensar sus emisiones” (Iberia 9 2022). El objetivo de la iniciativa, el Programa de Compensación corporativo, es compensar las emisiones a través de proyectos de conservación, que actualmente incluyen un proyecto en Guatemala y uno en Perú, y que ha sido elaborado en colaboración con la empresa de tecnología climática CHOOOSE. Al participar en el programa, las empresas que viajan con Iberia pueden entrar en una plataforma digital en la que pueden ver informes mensuales con el registro de la huella de carbono de sus viajes (Ibid.). Así, las empresas tienen la oportunidad de integrar estos datos en su propia comunicación externa y RSC, para que sus grupos de interés puedan ver que son conscientes de su impacto medioambiental. Al ser la primera aerolínea que ofrece este servicio a sus clientes corporativos, Iberia muestra un deseo de implementar nuevas iniciativas innovadoras en su negocio, lo que indica una voluntad real de ser pioneros en el campo del cambio ambiental positivo. Además, esta iniciativa puede ser considerada como parte de la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en concreto el ODS 13 y el ODS 17 (Véase p. 33). El Programa de Compensación corporativo es una acción por el clima, el ODS 13, dado que los proyectos de conservación contribuyen al objetivo general de reducir el impacto ambiental. En cuanto al ODS 17, la colaboración entre Iberia y CHOOOSE es un ejemplo de una alianza para lograr los objetivos, utilizando las fortalezas de las dos empresas para realizar esta iniciativa.

Las iniciativas y actividades actuales muestran, como también se ha visto en el análisis de la política de RSC, un deseo de contribuir tanto a la sociedad en la que está presente Iberia como al desarrollo para reducir el impacto sobre el medio ambiente. Teniendo en cuenta la teoría de Schwartz y Carroll, las actividades que lleva a cabo Iberia sobre todo son puramente éticas, ya que no contribuyen con beneficios económicos directos y tampoco parece que hayan sido realizadas teniendo en cuenta pensamientos legales (Véase p. 23). Por eso, las iniciativas de Iberia del transporte de vacunas y los vuelos de repatriación pueden entrar en este dominio. Sin embargo, ya que no conocemos los detalles económicos del acuerdo entre las diferentes partes del acuerdo,

especialmente en relación con el transporte de las vacunas, las iniciativas también pueden entrar en el dominio económico/ético si han incluido incentivos económicos para Iberia.

El programa formativo que ha lanzado Iberia para sus empleados se puede considerar como una actividad motivada por el factor ético, la economía y la parte legal. Es decir, esta iniciativa entra en el dominio central del modelo de los tres dominios que contiene todos los dominios (Véase p. 23). La economía está presente porque si los empleados mejoran sus habilidades, Iberia puede utilizar estas habilidades a su favor dentro de ciertas áreas adecuadas de su negocio. También se incluye la categoría ética, ya que la ayuda de empleados en una situación difícil se considera un buen acto ético. Además, el elemento legal está presente dado que este programa está descrito en el Real Decreto ley 18/2021. Concretamente, se puede categorizar el programa como legal con un cumplimiento restrictivo, ya que es una iniciativa obligatoria que tiene que realizar Iberia para cumplir con la ley. Sin embargo, no se sabe si Iberia haría lo mismo si esto no fuera parte del Real Decreto, lo que haría que el dominio legal fuera irrelevante con respecto a esta iniciativa.

Finalmente, el Programa de Compensación corporativo puede ser considerado como una actividad motivada por elementos deontológico-éticos y económicos, ya que la naturaleza del programa es proteger al medio ambiente en Guatemala y Perú, mientras que se ofrece a un gran segmento de sus clientes, las empresas, una oportunidad de reducir su impacto medioambiental. Esto puede considerarse como una forma de aumentar los beneficios de Iberia, ya que el objetivo principal implícito del programa es que las empresas elijan Iberia en lugar de otras aerolíneas debido a esta oportunidad única.

6.1.3 Las visiones y planes del futuro

En su informe de sostenibilidad de 2021, Iberia dedica varias páginas para comunicar su estrategia y visión del futuro. Sobre todo, se explica que las causas y efectos del cambio climático “[...] es una realidad incuestionable” y que Iberia en 2021 definió “[...] una ambiciosa estrategia de sostenibilidad coherente con el Propósito³ de la compañía” (Iberia 2021, 67). Para expresarlo en palabras, la aerolínea presenta una definición de su visión, la cual se utiliza dos veces con una formulación ligeramente diferente, en el informe como parte de la presentación de la visión y la estrategia:

“En Iberia volamos desde 1927 para unir personas, para conectar historias y culturas, para hacer realidad grandes y pequeños sueños. Y todo ello, lo hacemos con la responsabilidad, esforzándonos por reducir nuestro impacto en el medioambiente y por ayudar el progreso de las sociedades en las que operamos” (Ibid., 70).

La importancia de esta definición se destaca por el hecho de que se presenta en la última página del informe de sostenibilidad, como una representación de todo el contenido y una recapitulación del informe (Ibid., 90). La definición en sí consiste en diferentes elementos que cada uno refleja la motivación y los valores del negocio de Iberia. Las palabras ‘unir’, ‘conectar’ y ‘hacer realidad’ señalan que los servicios que se ofrecen a la sociedad, y que han sido parte del negocio ‘desde 1927’, actúan como una forma activa de mejorar las vidas de las personas.

Según la teoría de los tres dominios, la norma consecuencialista del dominio ético se centra en el comportamiento que es bueno tanto para el individuo como para la sociedad en su conjunto, por lo que estas tres palabras que forman parte de la definición de Iberia muestran que la empresa está motivada por esta norma del dominio ético (Véase p. 22). Además, la aerolínea explica en su definición estratégica que tiene una responsabilidad de reducir su impacto en el medioambiente, y también de ayudar las sociedades en las que opera. En este caso se trata de visiones motivados por la norma deontológica del dominio ético, ya que esta norma tiene que ver con los deberes y las obligaciones que tiene la empresa como parte de la sociedad (Véase p. 22). Sin embargo, aunque los mensajes de la definición están motivados sobre todo por elementos éticos, también se puede argumentar que han sido motivados por elementos económicos, dado que la unión de personas y la conexión de historias y culturas implica que son resultados de pasajeros que han comprado un

³ “Desde España, generamos prosperidad conectando personas con el mundo” (Véase p. 9)

billete para volar con Iberia. Además, la parte de la definición que se centra en el medio ambiente se puede considerar como motivada por algún tipo del dominio legal, ya que existen varias leyes con las que deben cumplir las aerolíneas, por ejemplo, el plan de control de emisiones de gases de efecto invernadero en España fue introducido en 2009 (Méndez 2009). Por lo tanto, se debe considerar que la definición en su conjunto contiene cada uno de los tres dominios, ubicándola en el centro del modelo de tres dominios (Véase p. 20).

El aspecto más importante del negocio de una aerolínea es su flota de aviones – es el elemento físico sobre el que se basa todas las actividades de la empresa. La flota de Iberia cuenta con 140 aviones de nueve diferentes modelos. Según Iberia, parte de su visión se centra en la incorporación a su flota de “[...] los aviones más eficientes, avanzados y silenciosos del mercado”, concretamente el Airbus A350 y el Airbus A320neo (Iberia 7, s.f.). El principal motivo de la incorporación de estos aviones es que su impacto medioambiental es significativamente menor que el de los aviones tradicionales (Ibid.). Además, los asientos en las nuevas adiciones a la flota de Iberia son más cómodos, hay soluciones digitales como, por ejemplo, conexión USB y todos los pasajeros tienen más espacio personal. Adicionalmente, se reduce la huella sonora un 50% en comparación con aviones más viejos (Iberia 10, s.f.). Sin embargo, actualmente la flota de Iberia sólo cuenta con cuatro aviones Airbus A350 y dos aviones Airbus A320neo, lo que supone alrededor de un 4% de la flota total (Iberia 11, s.f.). Por lo tanto, dado que la gran mayoría de la flota todavía está compuesta por aviones antiguos, la situación actual en términos del impacto medioambiental debe considerarse bastante perjudicial. Dicho esto, está claro que Iberia está incorporando activamente nuevos aviones a su flota, un proceso que hoy en día es bastante costoso y complejo, especialmente en términos de la financiación (Humphries 2021). Además, se debe suponer que todo el mundo entiende que este tipo de grandes cambios no suceden de la noche a la mañana, lo que hace comprensible la falta actual de más aviones sostenibles en la flota de Iberia.

En general, el plan de Iberia de incorporar aviones más eficientes y avanzados a su flota está en línea con y juega un papel importante en relación con el objetivo de operar el 10% de los vuelos con combustible de aviación sostenible en el año 2030, y el objetivo de alcanzar emisiones netas cero en 2050 (Iberia 6, s.f.). En cuanto a los motivos de la incorporación de los nuevos aviones, es una decisión tomada sobre todo pensando en la ética y en la economía. La parte ética se incluye dado que la empresa asume su responsabilidad en relación con intención de reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero, por lo que sigue la norma deontológica del dominio ético (Véase p. 22). Respecto a la economía, el uso de aviones más eficientes debe considerarse como un cambio

provechoso en términos del consumo de combustible, mientras que el hecho de que Iberia se preocupe por el medio ambiente también puede tener un impacto positivo en la percepción general de la compañía, lo que tendrá un impacto positivo en la economía de la empresa.

Además, aunque ya se ha establecido que este plan ha sido motivado por consideraciones éticas y económicas, también sería relevante analizar las posibles motivaciones legales para este tipo de actividad. Según Iberia, se comprarán nuevos aviones para reducir su impacto medioambiental, lo que está en línea con los objetivos de 2030 y 2050. Estos objetivos forman parte de una estrategia colectiva del grupo IAG, y no es una actividad directamente provocada por un deseo de cumplir con las leyes. Asimismo, la incorporación de A350 y A320neo tampoco es parte de una consideración legal, al menos no a nivel público. Sin embargo, si la preocupación general de la sociedad por las aerolíneas y la contaminación que provocan sigue creciendo, es probable que las aerolíneas se vean obligadas a tomar medidas aún más drásticas para acelerar la reducción de los gases de efecto invernadero como consecuencia de iniciativas y cambios legislativos.

Un ejemplo de esta preocupación y de las posibles iniciativas legales que podrían estar surgiendo salió a la luz en 2021, afirmando que las aerolíneas europeas no pagan la penalización climática adecuada en cuanto a su consumo de combustible debido a defectos de la ley (Planelles 2021). Por tanto, si Iberia ha tenido en cuenta la implantación de futuras leyes que exijan aviones más eficientes, la incorporación de A350 y A320neo puede ser considerada como una actividad motivada por parámetros legales, concretamente la categoría del dominio legal de la anticipación, de acuerdo con el modelo de Schwartz y Carroll (Véase p. 21). En este caso, la actividad de la incorporación de nuevos aviones en la flota de Iberia sería ubicada en el centro del modelo, motivados simultáneamente por la economía, las leyes y los principios éticos.

6.1.4 Las demandas legales y la RSC de Iberia

Con el aumento de la presión en toda la sociedad para reducir el impacto medioambiental, los políticos y las empresas son parte de una batalla constante para proteger sus propios intereses de la mejor manera posible. Para Iberia, una de las partes jurídicas más importantes es la Unión Europea, ya que sus iniciativas legales tienen el potencial de tener un impacto notable en el negocio de la aerolínea española. Las dos principales iniciativas que actualmente forman parte del debate medioambiental entre la UE y la industria de la aviación europea son las iniciativas ReFuelEU y RCDE UE. La iniciativa ReFuelEU trata de la propuesta de un reglamento que “[...] tiene por objeto impulsar la oferta y la demanda de combustibles de aviación sostenibles en la UE”, lo que reducirá la huella ambiental del sector y, como una consecuencia positiva, va a contribuir a las metas de la UE en relación con los problemas climáticos (Unión Europea 3, s.f.). La iniciativa RCDE UE (Régimen de comercio de derechos de emisión de la UE) se centra en la introducción de, entre otras cosas, un límite al volumen global de emisiones de gases de efecto invernadero que pueden emitir las diferentes industrias, por ejemplo, la industria de la aviación (Unión Europea 4, s.f.).

A primera vista, las dos iniciativas de la UE parecen estar perfectamente en línea con la política general de RSC de Iberia, afirmando que la compañía quiere hacer un esfuerzo serio para reducir su impacto ambiental. Sin embargo, un estudio publicado por Transport & Environment o T&E, la ONG líder en Europa que lucha por un transporte más limpio, indica que Iberia y la industria aérea en su conjunto tal vez no están tan dispuestas a cambiar su comportamiento de acuerdo con su política de RSC (Transport & Environment 2022, 2). Según el estudio publicado en abril de 2022, Iberia, como parte del grupo IAG, ha estado haciendo lobbyismo contra la implementación de las dos iniciativas mencionadas de la UE. T&E declara que su investigación muestra que existen importantes discrepancias entre los compromisos medioambientales públicos de algunas aerolíneas europeas como Iberia y lo que están tratando de imponer a los legisladores de la UE. Además, T&E explica que la información que ha obtenido sobre el problema proviene de las aerolíneas o sus grupos de representación de la industria, y que este tema es bastante urgente, dado que la UE está a punto de considerar modificaciones a la RCDE UE y a ReFuelEU (Ibid.)

En cuanto a la iniciativa ReFuelEU, encaja perfectamente en la estrategia pública de Iberia de incrementar su uso de combustible sostenible, afirmando que el objetivo es que el 10% de sus aviones funcionen con combustible sostenible en 2030 (Véase p. 32). Los objetivos del RCDE UE también parecen favorecer la estrategia de Iberia, ya que pretenden reducir las emisiones,

controlando la cantidad que cada empresa puede emitir, lo que está de acuerdo con el plan de Iberia para alcanzar emisiones netas cero en 2050 (Véase p. 7). Sin embargo, si las supuestas declaraciones publicadas por T&E son verdaderas, significaría que es evidente que Iberia no está tan comprometida a reducir sus emisiones y asumir el nivel de responsabilidad que la compañía ha declarado públicamente hasta ahora como parte de su política de RSC. Según el estudio de T&E, la propuesta de la UE en relación con la iniciativa ReFuelEU tendrá un efecto significativo en las actividades de Iberia, mostrando que más del 98% de los vuelos de la aerolínea española tendrían que cumplir con la normativa ReFuelEU (Figura 6). Por otro lado, la propuesta de Iberia como parte de IAG muestra que la compañía está tratando de disminuir drásticamente la cantidad de actividades afectadas por la iniciativa ReFuelEU, incluyendo solo alrededor del 21% de sus vuelos.

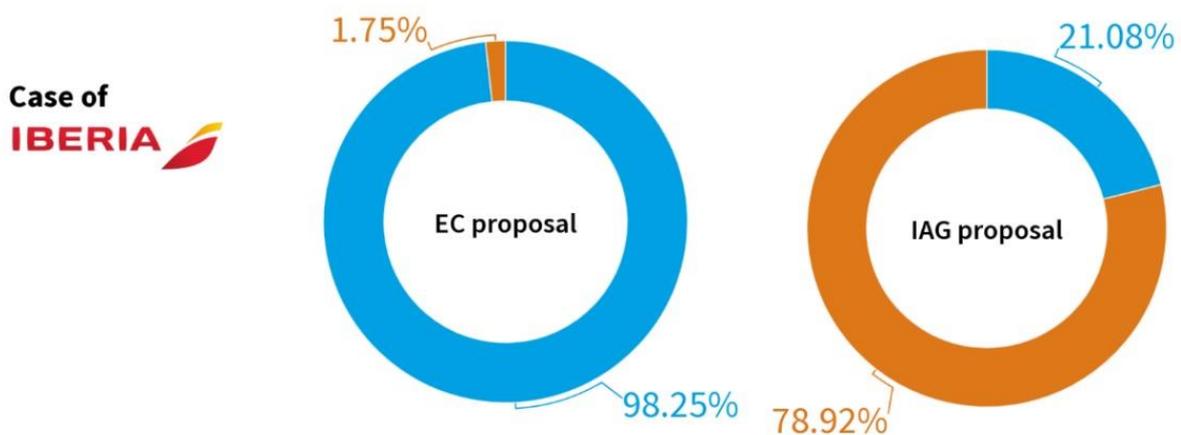


Figura 6 (Transport & Environment 2022, 7)

El estudio de T&E también muestra que las aerolíneas, incluida Iberia, están presionando para quedar exentas del pago de sus emisiones a través de la iniciativa RCDE UE. Los datos muestran que el grupo IAG, en el que Iberia juega un papel importante, está tratando de convencer a los legisladores de la UE para que den tiempo a que se introduzca una solución alternativa a la RCDE UE, una sugerencia que, según T&E, no es viable debido a la urgencia de los problemas medioambientales actuales (Transport & Environment 2022, 6). Si bien el estudio de T&E es bastante alarmante en términos de la ética de las aerolíneas, es importante tener en cuenta los intereses de la ONG. Aunque T&E no está financiada públicamente por ninguna institución o empresa gubernamental, es importante tener en cuenta que los estudios y publicaciones siempre se elaborarán de la manera que mejor se adapte a sus objetivos y mensajes generales. Es decir, a T&E

le interesa ejercer tanta presión sobre las aerolíneas como sea posible para acelerar las iniciativas hacia una industria aérea más verde, lo que podría influir en la objetividad en términos de los resultados y las conclusiones. No obstante, es relevante incluir estudios como el de T&E, ya que es una forma de mostrar ambas partes del desarrollo de las políticas climáticas: los que sólo luchan por salvar el medio ambiente, T&E, y los que luchan por salvar el medio ambiente, pero que al mismo tiempo tienen que gestionar una empresa sostenible en términos de la economía y la satisfacción de los grupos de interés.

Sin embargo, si las alegaciones de T&E hacia Iberia se confirman, supondría un duro golpe para la percepción ética de la compañía. Significaría que la compañía parece estar luchando activamente contra partes de su propia política de RSC, ya que indicaría que Iberia está contrarrestando que los legisladores impongan iniciativas más ambiciosas en la industria aérea. Si se considera el estudio de T&E como real, e Iberia está realmente tratando de modificar las iniciativas de la UE en su favor, lo que en última instancia iría en contra de sus propias políticas y compromisos, se consideraría como una actividad poco ética según la teoría de Schwartz y Carroll. En este caso, se consideraría que el comportamiento de Iberia está motivado principalmente por pensamientos económicos y, en segundo lugar, por preocupaciones legales, situándose en el dominio puramente económico y, hasta cierto punto, en el dominio económico/legal (Véase p. 23).

6.1.5 Conclusión parcial

En general, la política de RSC de Iberia está motivada principalmente por un proceso de pensamiento ético y un conjunto de valores éticos. Esto se ve en la forma en que la empresa expresa públicamente su deseo de hacer del mundo un lugar mejor, por ejemplo, ayudando a reducir su propio impacto ambiental mediante el uso de combustibles sostenibles, o a través de sus proyectos para ayudar a las sociedades en Guatemala y Perú. Además, la mayoría de las actividades de Iberia ayudan a fortalecer la reputación y la imagen de la compañía, lo que puede verse como una motivación económica a largo plazo. Sin embargo, también hay casos en los que se incluye el dominio legal, por ejemplo, el programa formativo para los empleados de Iberia, que se ubica en el centro del modelo de los tres dominios, es decir, en el dominio económico/ético/jurídico, ya que está parcialmente motivado por el Real Decreto ley 18/2021. Por tanto, la política general de RSC de Iberia se sitúa en el dominio económico/ético del modelo de los tres dominios, aunque estudios como el que publicó T&E en abril de 2022 tienen el poder de cambiar radicalmente esta percepción si se comprueba su veracidad.

6.2 La comunicación con los grupos de interés

Esta parte de la investigación de la RSC de Iberia consiste en dos partes. Primero, se analizarán los grupos de interés para entender qué grupos debe considerar Iberia como parte de su entorno, lo que juega un papel importante a la hora de elegir una estrategia de comunicación. Después, se analizará la manera en la que la aerolínea española comunica con sus grupos de interés en relación con las estrategias comunicativas. Se llevará a cabo esta parte de la investigación analizando los siguientes medios de comunicación: Informes de sostenibilidad, notas de prensa, la página web de Iberia y las redes sociales en las que está presente la empresa.

6.2.1 *Los grupos de interés de Iberia*

Después de haber investigado Iberia como empresa y su entorno, se puede argumentar que existen cuatro grupos de interés diferentes. El primer grupo de interés que tiene Iberia es el de los clientes. Este grupo está formado por todos aquellos que de una forma u otra adquieren uno o más de los servicios que ofrece la aerolínea. Los clientes pueden ser clientes privados que compran vuelos para ir de vacaciones, o clientes comerciales que compran viajes como parte de sus negocios, por ejemplo, para ir a ferias o reuniones. De acuerdo con las preguntas de Cornelissen sobre la identificación de los grupos de interés, es importante comprender qué parte de la empresa es importante para este grupo de interés (Véase p. 24). En general, lo más importante para los clientes es que el servicio que han comprado esté de acuerdo con las expectativas de los clientes. En el caso de Iberia y sus clientes, lo importante es que el servicio que se ha comprado, el transporte de un lugar a otro, sea prestado a tiempo y con la calidad esperada. Es decir, para los clientes los procesos subyacentes no son importantes, aunque elementos como la RSC de la empresa en algunos casos puede ser relevantes, dependiendo del tipo del cliente y sus valores.

En cuanto a la comunicación con el grupo de interés de los clientes de Iberia, existen muchos medios de comunicación relevantes. Primero, Iberia debe promocionar sus servicios a través de anuncios para captar la atención de los clientes, por ejemplo, a través de la televisión o anuncios digitales en páginas web relevantes. En segundo lugar, la empresa tiene la oportunidad de utilizar las redes sociales para promocionar sus servicios e interactuar con sus clientes. Finalmente, es importante ofrecer algún tipo de centro de ayuda a los clientes, para que puedan hacer preguntas, hacer solicitudes y presentar quejas. En relación con el modelo de importancia de los grupos de interés presentado por Cornelissen, se puede categorizar a los clientes de Iberia como un grupo de interés dominante, ya que el rol que juega para la empresa es fundamental para el negocio (Véase p.

25). Sin embargo, se puede argumentar que este grupo de interés también puede ser categorizado como definitivo, dado que, si ocurre algo que pueda suponer una amenaza grave para Iberia, la empresa tiene que dedicar recursos para resolver el problema. Hoy en día, esto podría ser en forma de un linchamiento digital⁴ impulsado por los clientes como reacción a algo que sucedió en un vuelo de Iberia. En esta situación, Iberia tendría que considerar a los clientes como un grupo de interés definitivo y actuar de inmediato. Si se considera los clientes en relación con el modelo de la matriz de poder-interés, el grupo sería considerado como parte del cuadrante C, ya que los clientes poseen un gran poder, pero a nivel general no tienen mucho interés directo en la empresa en sí (Véase p. 28). Sin embargo, esto podría ser el caso en algunas situaciones, lo que ubicaría al grupo en el cuadrante D de la matriz.

El segundo grupo de interés es el grupo de los empleados de la empresa. Para Iberia, este es un grupo de interés fundamental en el día a día del negocio, y podría ser considerado como uno de los recursos más grandes y valiosos. Adicionalmente, los empleados también son claves dado que son la personificación de la empresa y sus valores para el público, por ejemplo, las azafatas o el personal de atención en los aeropuertos. Por lo tanto, es importante que la relación entre los empleados y la empresa sea buena para evitar que este grupo de interés lleve a cabo actividades potencialmente dañinas para la reputación e imagen de Iberia. Por otro lado, si los empleados de Iberia se mantienen contentos y se sienten atendidos por el empleador, representan una oportunidad potencial para actuar como embajadores de la empresa. En general, la comunicación entre el grupo de interés de los empleados puede ser realizada a través de reuniones, medios de comunicación internos o buzones de surgencias. Basándose en estas consideraciones, se puede categorizar a los empleados como un grupo de interés dominante debido al poder e importancia que tiene para Iberia como empresa. Sin embargo, como en el caso del grupo de interés de los clientes, si se presenta alguna situación que pueda resultar en reacciones negativas por parte de los empleados, y por lo tanto una amenaza para la relación interna entre la empresa y sus empleados, el grupo de interés de los empleados será categorizado como un grupo de interés definitivo. En relación con el modelo de la matriz de poder-interés, este grupo de interés estaría ubicado en el cuadrante D como agentes claves, dado que, como trabajadores en Iberia, su nivel natural de interés y poder es alto.

El tercer grupo de interés de Iberia se puede considerar como diferentes subgrupos bajo el grupo de interés de la sociedad. Como parte de este grupo se incluyen, entre otros, los medios de

⁴ “[...] un aluvión de críticas, a menudo insultantes o con intención de humillar, que se desencadena a raíz de la publicación de algún comentario en medios o redes sociales” (La Vanguardia 2015).

comunicación, ONGs, gobiernos, alianzas relevantes y la sociedad en general. Debido al hecho de que este grupo es bastante complejo, la importancia y el papel de cada subgrupo no siempre es igual. Sin embargo, el grupo de interés de la sociedad no tiene la misma importancia para Iberia como el grupo de interés de los clientes o el de los empleados, ya que la empresa no está directamente en contacto con este grupo diariamente como parte de sus actividades de negocio. Por eso, aunque es un grupo de interés grande que conlleva subgrupos potencialmente importantes, Iberia no debe considerar este grupo como su primera prioridad en cuanto a su comunicación con sus grupos de interés. La comunicación entre Iberia y este grupo de interés se realiza a través de, por ejemplo, informes de sostenibilidad, las redes sociales o la página web de la empresa. Al categorizar el grupo de interés de la sociedad en el modelo de importancia de los grupos de interés, se le categoriza como un grupo de interés inactivo. No obstante, aunque la sociedad es un grupo de interés inactivo, Iberia debe mantener una relación buena con este grupo, ya que tiene el poder de convertirse en un grupo de interés más urgente, por ejemplo, un grupo de interés dominante o definitivo. Esto podría ser el caso de una ONG que inicia una campaña contra Iberia, ejemplificado actualmente en el caso de las acusaciones de T&E contra Iberia y la industria aérea en general (Véase p. 42). En este tipo de situación, T&E como subgrupo de la sociedad sería considerado un grupo de interés definitivo o incluso un grupo de interés peligroso, dependiente de sus medidas futuras. Finalmente, en cuanto a la matriz de poder-interés, el grupo de interés de la sociedad estaría ubicado sobre todo en el cuadrante A y a veces en el cuadrante B, ya que su interés en Iberia como empresa puede fluctuar bastante.

El cuarto grupo de interés de Iberia es el grupo de interés de los accionistas. Este grupo de interés se considera importante ya que sus actividades definen la base financiera de toda la empresa. Es decir, si la relación entre Iberia y los accionistas no es buena, esa situación puede llevar implicaciones serias para la aerolínea española en su conjunto. La comunicación que se puede utilizar para asegurar que se mantiene una buena relación con las accionistas puede ser en forma de informes de anuales y de sostenibilidad, la página web de Iberia o presentaciones y reuniones entre las dos partes. Es decir, a cambio de la comunicación con los clientes, este tipo de comunicación se basa más en medios profesionales y tradicionales en lugar de medios que promueve una interacción y una comunicación relativamente superficial, lo que se ve en las redes sociales. En relación con el modelo de importancia de los grupos de interés, los accionistas se categorizan como un grupo de interés dominantes, principalmente debido a su poder e influencia en la empresa. Sin embargo, los accionistas están a muy pocos pasos de ser considerados como un grupo de interés definitivo, ya

que su poder y legitimidad significan que Iberia se debe tomar en serio sus posibles demandas urgentes. Además, en la matriz de poder-interés, este grupo de interés estaría ubicado en el cuadrante C, dado que su nivel de interés normalmente no es tan alto, pero su nivel de poder es muy alto.

Como resultado de este análisis y la categorización de los grupos de interés de Iberia, se puede presentar el siguiente resumen como herramienta estratégica:

➤ **El grupo de interés de los clientes**

- Todos los clientes privados y comerciales de la aerolínea
 - Un grupo de interés dominante
 - El cuadrante C en la matriz de poder-interés: mantener satisfecho

➤ **El grupo de interés de los empleados**

- Todos los empleados que trabajan en Iberia
 - Un grupo de interés dominante
 - El cuadrante D en la matriz de poder-interés: agente clave

➤ **El grupo de interés de la sociedad**

- Medios de comunicación, ONGs, gobiernos y otros
 - Un grupo de interés inactivo
 - El cuadrante A en la matriz de poder-interés: esfuerzo mínimo

➤ **El grupo de interés de los accionistas**

- Todos aquellos que juegan un papel importante en la economía de Iberia
 - Un grupo de interés dominante
 - El cuadrante C en la matriz de poder-interés: mantener satisfecho

6.2.2 Informes y notas de prensa

La siguiente parte de la investigación se centra en el análisis de la comunicación de Iberia a través de los informes de sostenibilidad que ha publicado la aerolínea española durante los últimos años. Además, se llevará a cabo un análisis de algunas de las notas de prensa que ha publicado Iberia como parte de su comunicación externa. El análisis de estos dos tipos de comunicación se centrará en la identificación de los destinatarios de la comunicación y las estrategias comunicativas utilizadas.

La publicación de los informes de sostenibilidad ha sido parte de la imagen y la estrategia de Iberia durante muchos años, dado que, como ya se ha mencionado, se publicó el primer informe de sostenibilidad en el año 1994 como la primera empresa (Véase p. 31). En la página web de Iberia se puede acceder a los siete informes de sostenibilidad que han sido publicados en los años 2015 – 2021 (Iberia 12, s.f.). Para empezar, se debe establecer un entendimiento de quiénes son los destinatarios de este tipo de informe. Es decir, con qué grupo de interés intenta comunicarse Iberia, utilizando recursos para la publicación de su informe de sostenibilidad año tras año.

Generalmente, es evidente que un informe de sostenibilidad es un medio de comunicación bastante complejo, ya que la naturaleza del contenido del informe significa que la lectura siempre será un proceso extenso, ejemplificado con el informe de sostenibilidad publicado por Iberia en 2021, que cuenta con 90 páginas. Por lo tanto, este tipo de comunicación está dirigida a los grupos de interés que tienen un interés específico y profundo en los elementos que ayudan a definir Iberia como empresa. Estos podrían ser, por ejemplo, accionistas que quieran obtener más información sobre las iniciativas en las que Iberia gasta su dinero, o empleados que quieran saber en qué valores se basa la empresa para la que trabajan. Por otro lado, el informe de sostenibilidad no está dirigido a los grupos de interés que no tienen mucho interés en los pensamientos y detalles detrás de la RSC y la estrategia de Iberia, por ejemplo, la mayoría de los clientes que viajan con la aerolínea. En la mayoría de los casos, estos grupos no dedicarían tiempo a la lectura de este material. Sin embargo, ciertos segmentos de los clientes que podrían estar especialmente interesados y preocupados por el medio ambiente probablemente encontrarán interesantes los informes de sostenibilidad. Por lo tanto, se puede argumentar que la correspondencia entre los diferentes tipos de medios de comunicación y los grupos de interés no es blanca o negra, ya que siempre existe una excepción a la regla.

En cuanto al contenido de los informes de sostenibilidad de Iberia, es obvio que se centra en las iniciativas en relación con la sostenibilidad que han sido realizadas y que forman parte del futuro

de la estrategia. En el informe de sostenibilidad de 2021, los primeros seis capítulos tienen que ver con una explicación general de los valores de sostenibilidad de Iberia y la historia de esta parte de la empresa. En la primera frase del informe, se declara que “No presentamos este informe por obligación, lo hacemos por convicción. Porque ser sostenibles es una actitud, una necesidad... es nuestro legado” (Iberia 2021, 1). Se puede interpretar esta frase como una fuerte declaración de que Iberia como empresa está dispuesta a hacer un esfuerzo para no sólo cumplir con las normas de sostenibilidad, sino también hacer algo extra ya que es parte de la responsabilidad y el legado de la empresa. Además, gran parte del informe tiene como objetivo explicar a los grupos de interés en cuestión los datos más importantes de la empresa, por ejemplo, las certificaciones que tiene (Ibid., 45), los resultados económicos (Ibid., 48) y los datos de la seguridad y salud en el trabajo (Ibid., 63). Como se ha explicado anteriormente, el contenido de los informes de sostenibilidad está dirigido determinados grupos de interés, lo que muestran estos ejemplos de datos detallados. Para el viajero habitual, estos datos no son interesantes, mientras que podría ser muy útil para tanto accionistas como empleados.

Al contrario de los informes de sostenibilidad, no es un proceso sencillo establecer un entendimiento de los grupos de interés a los que están dirigidas las notas de prensa de Iberia. Si bien el contenido de los informes casi siempre es relevante para los mismos grupos de interés, los destinatarios de las notas de prensa siempre varían dependiendo de sus contenidos. Esto se puede ejemplificar al estudiar dos notas de prensa de mayo de 2022: una de ellas trata de un nuevo acuerdo de mantenimiento de vuelos entre Iberia y la aerolínea Volotea (Iberia 13 2022), mientras que el otro es una noticia sobre el esfuerzo que hace Iberia para satisfacer las demandas de miles de aficionados españoles que quieren viajar a la final de la Champions League en París (Iberia 14 2022). Debido a su contenido, es evidente que la nota de prensa del acuerdo de mantenimiento está dirigida a los grupos de interés que se centran en las decisiones estrategias de negocio de Iberia, por ejemplo, los accionistas. Al mismo tiempo, la nota de prensa sobre los vuelos adicionales para facilitar los viajes de los aficionados de fútbol probablemente no tiene relevancia para los accionistas. En cambio, esta noticia tiene como objetivo informar al grupo de interés de los clientes de que la empresa está tomando iniciativas para poder contribuir para que sea más fácil ir al partido. Sin embargo, aunque los grupos de interés varían mucho en cuanto a los destinatarios de las notas de prensa, un grupo de interés siempre forma parte de los destinatarios: la sociedad, específicamente, el subgrupo de los medios de comunicación. Este subgrupo juega un papel muy importante para Iberia, ya que este el grupo que la empresa utiliza para difundir los mensajes que

contienen sus notas de prensa, independiente del tipo de noticia. Por ejemplo, en el caso de la noticia del acuerdo entre Iberia y Volotea, sería relevante para los medios de comunicación de la industria de la aviación, mientras que la noticia de los vuelos de Iberia a Paris para la final de la Champions League sería algo interesante de publicar para periódicos generales o periódicos deportivos. Es decir, el rol del subgrupo de la sociedad de los medios de comunicación es difundir los mensajes de Iberia a los grupos de interés previstos.

De acuerdo con las estrategias de comunicación presentadas por Cornelissen, es relevante determinar qué estrategias se utilizan al publicar los informes de sostenibilidad y las notas de prensa (Véase p. 28). Primero, se puede concluir que Iberia no utiliza la estrategia de dialogo, ya que ninguno de los tipos de comunicación ofrece una oportunidad para iniciar una interacción entre la empresa y los destinatarios, es decir, es simplemente una forma de comunicación que da a los grupos de interés información sobre actividades e iniciativas relevantes. Por eso, la estrategia utilizada en los casos de los informes y las notas de prensa es la estrategia informativa, ya que su objetivo principal es tratar de mantener a los grupos de interés informados. Además, es una manera de comunicar que permite la creación de conciencia acerca de las actividades y decisiones de la empresa, lo que está de acuerdo sobre todo con los objetivos principales de los informes de sostenibilidad (Véase p. 29).

6.2.3 La página web oficial

En el mundo actual, es más importante que nunca que las empresas estén presentes en la parte digital de la sociedad. De hecho, esta presencia puede ser crucial para el éxito de cualquier negocio. Hoy en día, uno de los activos online más importantes de una empresa es su página web, por lo que todas las empresas deben dedicar recursos para mantener un alto nivel de calidad y actualidad en este medio de comunicación (Kaplan 2020). Una de las principales razones para tener una página web bien gestionada es que ayuda a la empresa en términos de credibilidad y reputación, ya que funciona como un medio de verificación cuando los clientes investigan antes de comprar un producto. Además, la página web es una forma de comunicar la imagen e identidad de la empresa a los visitantes, y por eso es una herramienta importante en la estrategia comunicativa general. Finalmente, las empresas pueden utilizar su página web como una manera de afectar a los visitantes para que visiten y participen en otras plataformas digitales de la empresa, por ejemplo, las redes sociales o boletines oficiales (Ibid.).

En el caso de Iberia, la página web es una herramienta clave para su negocio, ya que gran parte de sus clientes compran sus productos, los billetes de avión, a través de su portal de compras en la página web. Por eso, se puede dividir la página web de Iberia, y las páginas web de aerolíneas en general, en dos partes: una que trata de la venta de billetes, y otra que se centra en toda aquella información que Iberia considere relevante para los visitantes de su página web. En cuanto al público objetivo de la página web de Iberia, el contenido muestra que la aerolínea está utilizando este medio de comunicación para comunicar con y ofrecer su producto al grupo de interés de sus clientes. Esto se refleja en la forma en que se dirige a los visitantes en la página principal, utilizando expresiones como "Tus vuelos" y "Facilitamos tu PCR", expresiones que están claramente dirigidas a los clientes que han comprado o van a comprar billetes con Iberia (Iberia 15, s.f.). No obstante, también se puede argumentar que la página web está dirigida indirectamente al grupo de interés de la sociedad, ya que – si algunos de los subgrupos estuvieran interesados en partes del negocio de Iberia – es un medio de comunicación que se utiliza para satisfacer las demandas en relación con dudas sobre, por ejemplo, la visión y los valores de la empresa. Además, en el fondo de la página principal se puede ver el enlace "Accionistas e Inversores", lo que indica que una pequeña parte de la página está dedicada al grupo de interés de los accionistas (Ibid.).

Dado que esta investigación trata de investigar la estratégica de RSC de Iberia y su comunicación de la misma, el análisis de la página web de Iberia se centrará sobre todo en las partes que tienen que ver con este tema. Al entrar en la página principal de la página web de Iberia, los

elementos principales que se presentan a los visitantes son el menú principal, que contiene seis elementos, y el cuadro de búsqueda para encontrar vuelos. Dado que el menú principal se encuentra en la parte superior de la página, por lo que es lo primero que ven los visitantes al entrar en la página web, se supone que estos seis elementos son los que Iberia considera los temas más importantes de su página web y, consecuentemente, los temas más importantes en cuanto a los mensajes que quiere comunicar a los visitantes (Ibid.). Los seis elementos del menú principal son: “Viaja”, “Tus vuelos”, “Antes de viajar”, “Experiencia Iberia”, “Iberia Plus” y “Sostenibilidad” (Iberia 15, s.f.). El hecho de que el elemento de la sostenibilidad esté presente en el menú principal muestra que Iberia considera que el contenido de esta página es tan importante como los demás elementos. Es decir, según la priorización que señala que estos son los seis elementos principales de la página web de Iberia, la sostenibilidad se clasifica como un elemento que tiene el mismo nivel de importancia que las partes centrales del negocio, por ejemplo, la venta de billetes a través del elemento del menú “Viaja” (Ibid.). Por tanto, el contenido del menú principal es un ejemplo de un deseo por parte de Iberia de comunicar a sus grupos de interés, principalmente el grupo de interés de los clientes, que la sostenibilidad es una parte integral del comportamiento y estrategia de la empresa.

Continuando con la investigación de la sostenibilidad de Iberia en su página web, si se coloca el puntero sobre el elemento de la sostenibilidad en el menú principal, se presentan cinco subcategorías de la sostenibilidad, lo que indica que Iberia lo considera un tema de múltiples facetas. Las cinco categorías que se han incluido en el menú de la sostenibilidad son:

- “Nuestro compromiso
 - Volamos hacia un futuro mejor
- Medioambiente
 - Reducción de emisiones
 - Combustibles sostenibles
 - Economía circular
- Impacto social
 - Agenda 2030
 - Responsabilidad social
 - Investigación e innovación
- Clientes
 - Consejos para tu próximo viaje

- Viaje combinado
 - Calcula tu huella de carbono
 - Empleados
 - La contribución de nuestros empleados”
- (Iberia 15, s.f.).

La mayoría del contenido de la página “Nuestro compromiso” es un resumen de los que piensa Iberia sobre el rol que juega en cuanto a los problemas ambientales. Aquí, la aerolínea declara que “Somos conscientes de nuestro impacto ambiental”, asumiendo su responsabilidad públicamente (Iberia 16, s.f.). Además, la página presenta las distintas iniciativas que ha tomado para combatir su impacto, incluidas la iniciativa de emisiones netas en 2050 y la iniciativa de los combustibles sostenibles (Véase p. 12).

En esta misma página, Iberia explica que parte de su visión ambiental es que los clientes también se sumen al viaje hacia un mundo más sostenible, proponiendo que existen varias iniciativas de las que pueden formar parte los clientes. Por ejemplo, se presenta la posibilidad del viaje combinado, lo que Iberia describe como “[...] una forma más sostenible de conectarte con el mundo” (Iberia 16, s.f.). Esta iniciativa trata de la optimización de todo el viaje de los pasajeros de Iberia, explicando que es una manera eficiente y sostenible de ir desde la casa al aeropuerto a través del uso de trenes o autobuses (Ibid.). Es decir, es una forma implícita de sugerir que los pasajeros deberían considerar usar el transporte público para llegar al aeropuerto en lugar de ir con coches, ya que se sabe que los coches tienen un impacto ambiental más negativo que el transporte público (UNEP 2020). Al instar a los viajeros a unirse al objetivo de cambiar la forma en que se viaja hoy en día, Iberia cambia el enfoque del problema, indicando que el problema medioambiental en relación con el transporte aéreo no sólo es un problema que deben solucionar las aerolíneas, sino que es la responsabilidad de todas las partes, incluyendo los pasajeros. Por eso, según las declaraciones de Iberia y su iniciativa del viaje combinado, la reducción del impacto ambiental depende de un esfuerzo colectivo.

Además, en la página “Nuestro compromiso”, Iberia también presenta otra iniciativa para llamar la atención de los pasajeros sobre su propia responsabilidad a través de una calculadora de emisiones. Concretamente, la aerolínea española ofrece a los pasajeros la oportunidad de calcular la huella de carbono de cualquier viaje con el objetivo de “Conocer, tomar conciencia, aprender”, utilizando las herramientas ofrecidas (Iberia 16, s.f.). Como en el caso de la iniciativa del viaje combinado, Iberia pretende concienciar a sus pasajeros de que cada vez que deciden volar a algún

lugar, tendrá un impacto ambiental directo, lo que la calculadora de emisiones ayuda a presentar de una forma transparente y tangible. Por tanto, estos dos ejemplos muestran que parte de la estrategia comunicativa de Iberia en relación con sus iniciativas medioambientales se centra en el intento de influir a los pasajeros para que contribuyan a las soluciones.

La segunda categoría de la sostenibilidad en la página web de Iberia es la del “Medioambiente”, que cuenta con tres subpáginas. Estas subpáginas tienen que ver con la reducción de emisiones, los combustibles sostenibles y la economía circular, que son elementos que ya se han investigado como parte del análisis de la RSC general de Iberia (Veáse p. 32). En general, el contenido de la categoría del “Medioambiente” se centra en las diferentes iniciativas que ha tomado la empresa como parte de su RSC, presentando sus visiones, valores, planes del futuro y los datos claves en relación con su estrategia, por ejemplo, la iniciativa de ‘Zero Cabin Waste’ y la reducción del uso de papel (Iberia 17, s.f.).

Bajo de la categoría del “Impacto social”, Iberia explica profundamente su contribución a la consecución de los 17 ODS, centrándose en las iniciativas específicas que forman parte de su contribución. Por ejemplo, la aerolínea explica que para contribuir al ODS 5, Igualdad de género, se ha elaborado un plan de diversidad que “[...] tiene el objetivo de impulsar el talento femenino interno de la compañía” (Iberia 18, s.f.). Además, Iberia declara en la página de la “Investigación e innovación” que parte de su estrategia para reducir su impacto ambiental trata de buscar soluciones junto con universidades y empresas, lo que también se puede considerar como parte del ODS 17 de formar alianzas para lograr los objetivos (Iberia 19, s.f.).

La próxima categoría del menú principal de la sostenibilidad en la página web de Iberia es la de los “Clientes”. La primera página de esta categoría trata de una serie de consejos que da Iberia a sus clientes, los pasajeros, declarando que “El viaje hacia un futuro mejor requiere del esfuerzo de todos” (Iberia 20, s.f.). Iberia explica que parte de este esfuerzo empieza con el cambio de pequeñas cosas, por ejemplo, que los pasajeros descarguen su tarjeta de embarque en el móvil y que viajen tan ligero como puedan. Como en el caso de la calculadora de emisiones y la solicitud del uso de transportes públicos para ir al aeropuerto, esto es otro paso en el camino de Iberia de convencer a los pasajeros que deben contribuir para solucionar los problemas. La empresa lo destaca en el titular de la página, donde la frase “Contamos contigo” indica que se espera que los pasajeros estén preparados para jugar un papel importante (Ibid.).

La última categoría de la sostenibilidad en el menú de la página web de Iberia es la categoría de los empleados. Aquí, Iberia explica que “Para desarrollar con éxito la estrategia de

sostenibilidad, en Iberia contamos con el compromiso de todos nuestros empleados” (Iberia 21, s.f.). Con esta declaración, Iberia, como también se ha visto en relación con los pasajeros, explica que los empleados de la empresa juegan un papel importante para poder lograr las numerosas iniciativas de la empresa, especialmente las que tienen que ver con el medio ambiente.

Adicionalmente, Iberia explica que, durante la crisis del coronavirus en 2020, 250 empleados de la empresa participaron en un programa de voluntariado especial, lo que muestra una voluntad bastante fuerte por parte de los empleados de contribuir a las iniciativas de Iberia (Ibid.).

Según la teoría de las tres estrategias de comunicación, se utiliza la estrategia informativa para crear conciencia y conocimiento sobre la información que la prensa quiere comunicar a sus grupos de interés (Véase p. 28). Debido al hecho de que esta estrategia se basa en la comunicación unidireccional, es evidente que la página web de Iberia es un medio de comunicación que utiliza la estrategia informativa para comunicar con sus grupos de interés. Sin embargo, el análisis del contenido de la categoría de la sostenibilidad ha mostrado que Iberia tiene una intención de convencer al grupo de interés de los clientes a contribuir para solucionar los problemas medioambientales. Por eso, se puede argumentar que la página web de Iberia también utiliza la estrategia persuasiva, dado que el objetivo es cambiar el comportamiento y la actitud de los pasajeros (Véase p. 29). En cuanto a la respuesta de los grupos de interés de acuerdo con la estrategia persuasiva, esto podría ser realizado a través de llamadas al centro de ayuda o a través de correos electrónicos, respondiendo a o preguntando sobre las declaraciones de Iberia. Finalmente, aunque la página web de Iberia según la presente investigación no se clasifica como un medio de comunicación que utiliza la estrategia de diálogo debido a la falta de elementos interactivos, la página web contiene algunos elementos que refieren directamente a otras plataformas de comunicación que se podría considerar como medios de comunicación de la estrategia persuasiva. De hecho, Iberia tiene una página dedicada exclusivamente a la presentación de todas las redes sociales en las que está presente la aerolínea, lo que muestra un deseo de ofrecer a sus grupos de interés la opción de una comunicación más interactiva (Iberia 22, s.f.). No obstante, estar presente en las redes sociales no significa que la comunicación allí será interactiva por definición, ya que eso depende de la estrategia y comportamiento por parte de la empresa en estos medios de comunicación.

6.2.4 Las redes sociales

Dentro del entorno mediático de la sociedad de hoy, puede ser difícil para las empresas contemplar una estrategia de comunicación digital en relación con sus grupos de interés, ya que ha introducido consigo una gran cantidad de diferentes plataformas en las redes sociales⁵. Sin embargo, las redes sociales juegan un papel muy importante para las empresas hoy en día, ya que ofrecen una oportunidad de comunicar con los grupos de interés continuamente, tanto de manera unidireccional como de manera bidireccional, dependiendo de la estrategia comunicativa de la empresa. Además, según un estudio del año 2021, un 80% de los españoles usan las redes sociales, lo que subraya la importancia de este tipo de medio de comunicación para cualquier empresa (García 2022). En la presente parte del análisis, se llevará a cabo una investigación del comportamiento de Iberia en las redes sociales, sobre todo relacionado con la comunicación de su política de RSC. Además, se investigará qué tipo de estrategia de comunicación se utiliza la aerolínea española para comunicar difundir sus mensajes a sus grupos de interés. Según la página web de Iberia, la empresa está presente en las seis redes sociales siguientes:

- ❖ Facebook
- ❖ Twitter
- ❖ Instagram
- ❖ LinkedIn
- ❖ El blog “Me gusta volar”
- ❖ Whatsapp

(Iberia 22, s.f.)

En los casos de Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn, el concepto de estas redes sociales en realizar la comunicación a través de la publicación de posts a través de las cuentas de Iberia. Después, los seguidores de Iberia, y los usuarios en general en la red social en cuestión, tienen la oportunidad de responder a estos posts, preguntando o declarando su opinión sobre el contenido de los posts. Por eso, si la empresa lo desea, ofrecen la posibilidad de comunicación bidireccional. En el caso del blog, esta red social tiene que ver con la comunicación unidireccional de Iberia, publicando historias e información a sus grupos de interés sobre las actividades e iniciativas de la empresa sin ninguna forma de interacción. En Whatsapp, Iberia explica que es una red social que

⁵ “Las redes sociales, en el mundo virtual, son sitios y aplicaciones que operan en niveles diversos – como el profesional, de relación, entre otros – pero siempre permitiendo el intercambio de información entre personas y/o empresas” (Rdstation.com S.F.)

los viajeros pueden utilizar para hacer sus check-ins y para preguntar directamente a Iberia sobre cualquier duda que puedan tener en relación con sus viajes.

Primero, es importante distinguir entre las seis redes sociales en las que está presente la empresa, dado que el comportamiento de los usuarios no es igual en todas las redes. En Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn, las publicaciones de todos los usuarios, incluso empresas como Iberia, aparecen a través de un flujo continuo que depende de un algoritmo específico de cada usuario. Por eso, Iberia no decide a quién se dirigen sus publicaciones, lo único que se sabe es que los usuarios que sigan la empresa probablemente las van a ver en algún momento. Es decir, los destinatarios de la comunicación en estas redes sociales casi nunca ven las publicaciones de Iberia como parte de una elección activa, sino es un tipo de contenido que los usuarios ven como una pequeña parte de mucho contenido diverso durante su uso de la red social en cuestión. Sin embargo, existen la posibilidad de pagar a algunas de las redes sociales por mostrar las publicaciones a segmentos específicos, lo que sería considerado como un anuncio. Al contrario de las redes sociales, el blog de Iberia y la aplicación de chat de Whatsapp son medios de comunicación cuyo contenido sólo se lee si los destinatarios deciden activamente entrar en el blog o enviar un mensaje a Iberia en Whatsapp.

Como parte del análisis de las redes sociales de Iberia, también es relevante determinar cuáles de sus grupos de interés están presentes en estos medios de comunicación. Generalmente, se puede argumentar que tres de los grupos de interés de Iberia – los clientes, la sociedad y los empleados – están presentes en las seis redes sociales mencionadas, dado que estos grupos de interés forman parte del 80% de los españoles que usan las redes sociales (García 2022). Por supuesto, algunos de los grupos de interés estarán más presentes en ciertas redes sociales en comparación con otras, pero, en general, la totalidad de las seis redes sociales ofrecen contenido que puede satisfacer las demandas y las necesidades de estos grupos de interés. En cuanto a los accionistas, como ya se ha explicado anteriormente, prefieren comunicar con Iberia sobre datos más profundos en relación con la situación económica de la empresa, por lo que el uso de las redes sociales no se considera especialmente relevante para ellos. Sin embargo, es muy probable que los individuos dentro de las empresas que forman parte de los accionistas entren en los grupos de interés de los clientes o la sociedad, lo que significaría que las redes sociales serían relevantes para ellos como individuos.

Para los clientes, el uso de Whatsapp para solucionar posibles problemas directamente con Iberia, la información que puede obtener a través del blog y la posible interacción con la empresa en Twitter son ejemplos de elementos que pueden ser útiles para ellos en las redes sociales de Iberia.

En cuanto a la sociedad, los diferentes subgrupos, por ejemplo, una ONG, la información publicada en cualquiera de las redes sociales de Iberia puede ser interesante, ya que es una manera de recibir la información de manera inmediata y, si la ONG lo desea, responder a las publicaciones dependiendo de la red social. Para los empleados, es evidente que las redes sociales son bastante atractivas para este grupo de interés, debido al hecho de que la mayoría de las personas están interesadas en mantenerse informadas de las actividades e iniciativas de la empresa en la que trabajan. Sin embargo, es posible que Iberia esté dando a sus empleados la misma información, quizás incluso más en profundidad, a través de canales de comunicación internos, lo que no forma parte de la presente investigación.

Facebook

La primera red social del presente análisis es Facebook, que cuenta con 22 millones usuarios en España y que tiene usuarios de todas las edades (García 2022). En Facebook, Iberia tiene actualmente más de 1.800.000 seguidores, lo que la convierte en la octava aerolínea más grande en esta red social en Europa (Walther 2021). En su página principal, se da la bienvenida al usuario con el mensaje de que Iberia está "A tu servicio 24 horas. ¿En qué podemos ayudarte?" (Facebook 1, s.f.). Al animar al usuario a que pregunte sobre cualquier duda que tenga, y al afirmar que es posible hacerlo día y noche, se indica que se ha decidido dedicar recursos para mantener un cierto nivel de atención al cliente en Facebook, lo cual es una buena señal en cuanto a la primera experiencia de los usuarios. Además, de acuerdo con la teoría de las estrategias de comunicación, se puede considerar para Iberia, Facebook es un medio de comunicación en el que se utiliza la estrategia de dialogo (Véase p. 29). En relación con la imagen de portada que ha elegido Iberia, situada en la parte superior de la página, es un fuerte mensaje sobre la visión de la empresa (Véase p. 39), especialmente en relación con el objetivo de reducir su impacto medioambiental, declarando que "Volamos hacia un futuro mejor" (Facebook 2, s.f.).

En cuanto a la investigación de lo que publica Iberia en las redes sociales, el análisis se trata de contenido que ha publicado Iberia en estos medios de comunicación durante los meses de marzo y abril del año 2022. El 29 de abril, Iberia publica un post en Facebook – con texto y video – en el que se cuenta la historia de Carla, un ex-paciente, que ha volado por la primera vez de su vida, gracias a la colaboración entre Iberia y la fundación de ayuda al niño enfermo 'Make-A-Wish Spain' (Anexo 1). Además, Iberia explica que tenían preparadas varias sorpresas para dar a Carla una experiencia inolvidable. Al ofrecer a Carla esta oportunidad en colaboración con Make-A-Wish

Spain, Iberia muestra a sus grupos de interés que quiere que contribuya a mejorar la vida de las personas que han pasado por momentos difíciles y que necesitan algún tipo de positividad en sus vidas. La iniciativa con Carla puede ser considerado como un ejemplo de los ODS 3 y 17 que forman parte de la política de RSC de Iberia, ya que contribuye al bienestar de los pacientes o ex-pacientes, el ODS 3, como resultado de una colaboración entre Iberia y la fundación Make-A-Wish Spain, lo ejemplifica un deseo de lograr los objetivos a través de alianzas. Si bien esta publicación en sí misma no anima a los usuarios a responder, por ejemplo, haciendo una pregunta, la naturaleza de Facebook significa que los usuarios tienen la posibilidad de reaccionar en la sección de comentarios. En esta publicación, 231 usuarios han expresado su agradecimiento por la iniciativa y han escrito comentarios, mientras que 30 usuarios han decidido compartir el post con sus propios amigos en la plataforma (Ibid.). Por tanto, de acuerdo con la teoría de las estrategias de comunicación, este post es esencialmente una estrategia de diálogo, aunque el post de Iberia no contiene nada que implique más que una estrategia informativa, lo que subraya la importancia de estar atento a la selección de los tipos de comunicación para la publicación de contenido (Véase p. 28).

El 28 de abril, se publica un post en Facebook que se centra en el objetivo de Iberia de reducir su impacto medioambiental a través de una reducción de emisiones. El post, que consiste en texto y video, explica que “[...] los combustibles sostenibles de aviación (SAF) son una de las principales herramientas para alcanzarlo” (Anexo 2). Adicionalmente, Iberia ha incluido un enlace para que los usuarios puedan leer más sobre el objetivo de operar un 10% de sus vuelos con SAF en 2030. Debido al contenido del post, se puede argumentar que ha sido publicado para informar a los usuarios de la iniciativa del SAF, es decir, no ha sido publicado para iniciar un debate o una conversación entre la empresa y los usuarios. Sin embargo, al publicarlo en Facebook, como en el caso del post de Carla, los usuarios siempre tendrán la posibilidad de responder e interactuar con el post, por lo que se convierte a la estrategia de dialogo en lugar de la estrategia informativa (Véase p. 29). Además, el 30 de marzo Iberia celebra el día nacional del trasplante en su cuenta de Facebook, rendiendo en el texto “[...] homenaje a todas las personas que hacen posible que un órgano llegue a tiempo para salvar una vida”, acompañado por un video que explica lo que hace Iberia en relación con este sector (Anexo 3). El objetivo de este post es llamar la atención de los grupos de interés al esfuerzo que hace Iberia en relación con su compromiso de ofrecer transporte a los órganos (Véase p. 34). Al publicar este post, Iberia intenta ganar la buena voluntad y dejar claro al público que la empresa también está utilizando las actividades de su negocio para contribuir al bien común. En

cuanto a la política general de la RSC de Iberia, este compromiso está de acuerdo con el ODS 3 de su política, ya que contribuye a la salud de la gente. Asimismo, la colaboración con la Organización Nacional de Trasplantes muestra una alianza para lograr el objetivo de mejorar la salud de las personas, lo que se alinea con el ODS 17.

Twitter

Además de Facebook, Iberia está presente en la red social de Twitter, dónde la aerolínea española cuenta con 606.000 seguidores (Twitter, s.f.). Aquí, se publica posts que contienen sobre todo texto y muchas veces también fotos o videos que explican de manera más profunda el mensaje del post. Aquí, Iberia también declara que está “A tu servicio 24 horas, 365 días al año” (Ibid.). En un post publicado en Twitter el 6 de abril, Iberia cita un post de Aena, la empresa que gestiona los aeropuertos de España, en el que se presenta un proyecto en el aeropuerto de Palma de Mallorca. Este proyecto tiene como objetivo realizar pruebas, compartir equipos y reducir emisiones de carbono. En su post, Iberia declara que ha sido “Un placer formar parte de este proyecto”, en el que ha participado varias empresas (Anexo 4). Así, este post es otro ejemplo de las colaboraciones y alianzas en las que Iberia participa para lograr sus objetivos, en este caso el objetivo del ODS 13 de la acción por el clima (Véase p. 33). Además, el 14 de marzo Iberia publica un post que se centra en la iniciativa del transporte combinado, explicando a los usuarios que es una manera “[...] rápida, cómoda y sostenible” de conectar con el mundo desde 14 ciudades españolas (Anexo 5). Este post subraya el deseo de Iberia de convencer a su grupo de interés de los clientes de que deben contribuir a la solución del problema ambiental, como también se ha indicado como parte de la estrategia en la página web de la empresa (Véase p. 55).

Instagram

Otra red social en la que está presente Iberia es Instagram, donde la aerolínea española cuenta con 542.000 seguidores. En la descripción de su cuenta de Instagram, Iberia declara que, si el usuario necesita cualquier tipo de asistencia, debe entrar en las páginas de Twitter o Facebook (Instagram, s.f.). Al hacer esto, Iberia señala que su presencia en Instagram solamente sirve para presentar las historias e iniciativas de la empresa, y que no sirve para ayudar a los pasajeros con los problemas relacionados con sus viajes. Esta declaración se puede considerar como una manera de manifestar que, para Iberia, Instagram es una red social de la estrategia informativa, en lugar de Twitter y Facebook, donde la empresa está ofreciendo ayuda a los usuarios, indicando que no se dedica la

misma cantidad de recursos en esta plataforma. Quizás es por eso por lo que Iberia sólo ha publicado 16 posts en los meses de marzo y abril de 2022 en Instagram, mientras que en Facebook y Twitter la empresa ha publicado 34 y 68 posts, respectivamente, lo que muestra una estrategia de priorización bastante clara entre estas tres redes sociales. Uno de los 16 posts que ha publicado Iberia durante este período es el post del 19 de marzo. En este post, celebrando el día del padre, se presenta el piloto Antonio y su hija Natalie que “[...] siempre quiso ser como su padre” (Anexo 6). Además, se explica que en su último viaje antes de jubilarse, Antonio fue acompañado por su hija. Esta historia es una manera de mostrar a los grupos de interés que están presente en Instagram – los clientes, la sociedad y los empleados – que Iberia es una empresa para la que los valores emocionales juegan un papel importante, con la historia de Antonio y su hija como un ejemplo de que el amor familiar está en línea con los valores de la empresa.

LinkedIn

En LinkedIn, la cuenta de Iberia tiene 263.000 seguidores (LinkedIn, s.f.). En general, se puede categorizar esta red social como un lugar en el que las personas están presentes para mantener sus relaciones profesionales y buscar nuevas oportunidades de trabajo. Por eso, LinkedIn es bastante diferente a las redes sociales de Facebook, Twitter y Instagram, que sobre todo se centran en la vida fuera del trabajo, por lo que empresas como Iberia deben tener en cuenta la diferencia entre las diferentes redes sociales en el momento de publicar su contenido. Teniendo presente esto, el post que ha publicado la aerolínea en abril de 2022 (Anexo 8) es muy relevante para los usuarios que están presentes en LinkedIn, ya que el post trata del nuevo programa de Iberia para sus clientes corporativos de la compensación de emisiones (Véase p. 37). Aquí, se explica que el programa fue presentado a más de 100 personas de grandes empresas y que, para Iberia, “La sostenibilidad es un reto global que requiere la implicación de todos”. Esta frase es otro ejemplo de la estrategia de Iberia que intenta a convencer a sus grupos de interés de que deben comprometerse a contribuir a una reducción del impacto medioambiental, como también se ha visto con la iniciativa del transporte combinado (Véase p. 54). Es decir, para Iberia, las grandes empresas que estaban presentes en esta presentación juegan un papel importante como parte de la estrategia general para reducir las emisiones, ya que sus actividades contribuyen al problema. Con esta iniciativa, Iberia y las grandes empresas pueden trabajar juntos para tratar de compensar los problemas medioambientales, aunque debe considerarse una contribución bastante insignificante a nivel general en comparación con iniciativas claves como, por ejemplo, la introducción de los

combustibles sostenibles. Sin embargo, también actúa como una declaración de ambas partes, y puede llamar la atención en el ámbito profesional sobre los problemas, lo que se puede considerar como un efecto secundario positivo del programa.

En abril de 2022, Iberia también ha publicado un post que explica que la aerolínea española es “[...] la aerolínea red más puntual del mundo, con más de 92 por ciento de los vuelos en hora” (Anexo 7). Además, Iberia declara en este post que uno de los elementos claves para que los vuelos de la aerolínea lleguen a sus destinos en hora es el compromiso de los empleados, lo que sirve como un gran elogio para los empleados y el trabajo que realizan todos los días. Se puede argumentar que el objetivo de este post, además de dar a conocer a todos los grupos de interés las fenomenales estadísticas de la empresa en cuanto a su puntualidad, es mostrar al grupo de interés de los empleados que Iberia está verdaderamente agradecida por su esfuerzo, y que la empresa está dispuesta a comunicar este mensaje al público. Además, este elogio también aumenta la posibilidad de que los empleados comparta esta publicación en su propia página de LinkedIn, lo que le daría a Iberia una cierta cantidad de atención positiva adicional. De acuerdo con la teoría de las estrategias de comunicación (Véase p. 29), Iberia utiliza la estrategia informativa en su comunicación en LinkedIn, ya que sus posts en sí no invitan a una interacción entre la empresa y los usuarios. Sin embargo, como en el caso de todas las redes sociales, la sección de comentarios debajo de los posts permite que los usuarios puedan expresar sus opiniones sobre el post, lo que – si Iberia responde a estas reacciones – significaría que la comunicación se convierte en la estrategia de diálogo.

El blog ‘Me Gusta Volar’

En su página web, Iberia ha creado su blog en el que publica varias entradas que tratan de, sobre todo, consejos de viaje y otros elementos de contenido que podrían ser relevantes para los grupos de interés que entren en el blog (Iberia 23, s.f.). Uno de los temas principales del blog es la publicación de entradas que tratan del miedo a volar que tiene mucha gente. En una entrada de blog del 17 de marzo 2022, Iberia explican “6 cosas que haces mal si tienes miedo a volar” (Iberia 24 2022). En esta entrada, la empresa está explicando al lector los elementos claves para reducir el miedo a volar, lo que es una manera de intentar ayudar a su grupo de interés de los clientes para mejorar su experiencia. Por un lado, se puede considerar el intento de ayudar a superar el miedo a volar como una herramienta de negocio para que este grupo de interés esté más interesado en comprar el servicio de Iberia. Por otro lado, se puede considerarlo como una manera de ayudar a estas personas basada en un deseo genuino de permitir que el grupo de intereses de los clientes pueda viajar sin

preocuparse demasiado. En todo caso, la estrategia de comunicación de esta entrada de blog, y la comunicación en el blog en general, se puede categorizar como la estrategia informativa sin ninguna opción de diálogo, dado que la página web es un medio de comunicación que no permite comentarios o reacciones de ningún tipo (Véase p. 29).

En cuanto a la red social de Whatsapp, no es posible analizar su contenido, ya que es una aplicación de chat en la que los usuarios inicien conversaciones directamente con Iberia. Sin embargo, se puede argumentar que Whatsapp ofrece a los grupos de interés una opción bastante única, dado que la conversación aquí es completamente privada entre Iberia y los grupos de interés, a diferencia de las redes sociales de Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn, en las que los posibles comentarios de los usuarios están públicamente disponibles. Además, Whatsapp es la única red social que se puede categorizar como un medio de comunicación de Iberia que solamente utiliza la estrategia de diálogo. Adicionalmente, debe ser mencionado que Iberia también tiene una cuenta en la red social de YouTube, donde la empresa cuenta con 40.000 seguidores (YouTube, s.f.). No obstante, debido al hecho de que Iberia no menciona YouTube en su página en la que presenta sus redes sociales (Iberia 22, s.f.), la empresa señala que esta red social no tiene mucha importancia como parte de su estrategia de comunicación, por lo que tampoco forma parte de la presente investigación.

El comportamiento de Iberia en las redes sociales

Ya que uno de los aspectos importantes del presente análisis de las redes sociales de Iberia ha sido que la empresa tiene la posibilidad de iniciar conversaciones con sus grupos de interés a través de la sección de comentarios debajo de las publicaciones, es relevante investigar si la empresa está interactuando con sus grupos de interés y, si este es el caso, cómo se hace esto. Primero, después de haber investigado las diferentes redes sociales de Iberia, se puede concluir que la aerolínea española interactúa con sus grupos de interés en Facebook, Twitter, LinkedIn y Whatsapp.

En Facebook, Iberia ha publicado un post el 28 de abril que trata de los combustibles sostenibles de aviación, que es uno de los elementos claves para Iberia en su política de RSC (Véase p. 9). Sin embargo, los comentarios debajo del post muestran que los usuarios utilizan este post para preguntar sobre diferentes aspectos que no tienen nada que ver con el tema original del post. El usuario S. Slimani hace una pregunta en relación con la programación de vuelos entre España y Argelia en el mes de julio, lo que señala que forma parte del grupo de interés de los clientes (Anexo 9). Luego, Iberia responde al usuario que, debido a restricciones, esta ruta actualmente sólo tiene un

vuelo a la semana, pero explica al usuario que debería preguntar cuando se acerca la fecha. Esta respuesta muestra que, aunque la pregunta no tiene nada que ver con el tema del post, Iberia también considera los comentarios en Facebook como un centro de ayuda. Esto también se ejemplifica en la misma sección de comentarios, donde Iberia responde al usuario J. Torres, respondiendo a su pregunta sobre el número de Whatsapp. La respuesta es cortés y servicial, declarando que “Quedamos a tu disposición en caso de cualquier duda” (Ibid.). Este tipo de conversación también se puede observar en Twitter, dónde Iberia también responde a los usuarios en la sección de comentarios. El 25 de abril, Iberia ha publicado un post sobre la puntualidad de los vuelos de Iberia. En la sección de comentarios, el usuario ‘jose’ afirma que, en su opinión, Iberia cancela demasiados vuelos y no reembolsa lo suficiente a sus pasajeros (Anexo 10). Iberia responde cortésmente que quiere ayudar al usuario, pero luego se entera de que el usuario tiene que ponerse en contacto con una agencia para solucionar el problema. A pesar de que el usuario continúa pidiendo ayuda de una manera bastante desagradable, la aerolínea continúa la conversación de manera cortés, mostrando un enfoque profesional en cuanto a su estrategia de ayuda al cliente.

Mientras que el emisor de los comentarios de Iberia en Facebook y Twitter no es una persona, la respuesta a los comentarios en LinkedIn es de otro carácter. Aquí, Silvia Morán Murga, ‘Head of Customer Engagement en Iberia’, responde a algunos de los usuarios que hacen preguntas en la sección de comentarios, lo que se puede ver en los comentarios a un post publicado en abril de 2022 (Anexo 11). En estos comentarios, Murga intenta a resolver las dudas del usuario H. G. Valeriano, respondiendo que, si quiere, puede enviarle un mensaje privado para investigar los problemas. Más adelante en la misma sección de comentarios, Murga responde al usuario C. Neri que tiene un problema con su equipaje. Al final, Neri afirma que está muy satisfecho con la ayuda de Murga, animándola a seguir con el buen trabajo (Ibid.). El hecho de que el emisor de la ayuda en LinkedIn es una persona bastante importante dentro de la organización de Iberia es muy interesante, ya que es una manera de ofrecer a los grupos de interés un tipo de ayuda más personalizada. Sin embargo, está claro que un empleado tan importante como Murga no puede estar atento a este tipo de trabajo todo el día, por lo que no es probable que sea un escenario permanente. En este caso, el usuario H. G. Valeriano es representante legal de una empresa, y C. Neri tiene un doctorado en la investigación cuantitativa. Por lo tanto, se puede argumentar que Murga lo considera como una buena decisión comercial mantener contentos este tipo de clientes, ya que uno de ellos tiene una posición importante en una empresa, y el otro un alto nivel de educación, lo que podría significar que son

clientes más atractivos para la empresa que, por ejemplo, una persona causal que escribe una queja en Facebook.

En general, se puede concluir que, en las redes sociales de Facebook, Twitter y LinkedIn, Iberia, aunque los posts no contienen contenido que alienta a una interacción entre los usuarios y la empresa, las secciones de comentarios están llenas de conversaciones entre las dos partes, sobre todo en forma de preguntas y respuestas generales en relación con viajes, quejas y dudas generales. Por eso, se puede argumentar que la comunicación en estas tres redes sociales se lleva a cabo a través de la estrategia de diálogo, de acuerdo con la teoría de las estrategias de comunicación (Véase p. 29).

Categorización del contenido

Como parte del presente análisis de las redes sociales, se llevará a cabo una investigación cuantitativa del contenido publicado en las redes sociales por Iberia en los meses de marzo y abril de 2022. Al hacer esto, se puede llegar a un entendimiento de qué tipo de contenido es más común en estos medios de comunicación. Dado que esta investigación se centra en la RSC de Iberia, el objetivo principal es saber hasta qué punto Iberia apuesta por este tipo de contenido en sus redes sociales. Debido al hecho de que los posts en LinkedIn no llevan la fecha exacta de publicación, y que no todas las entradas del blog llevan la fecha de publicación, sólo se incluyen los posts publicados en Facebook (Facebook 1, s.f.), Twitter (Twitter, s.f.) y Instagram (Instagram, s.f.). Las categorías de contenido son:

- La RSC de Iberia
- Historias de clientes
- Información general de Iberia
- Historias de empleados
- Consejos de viaje

Durante este periodo, Iberia ha publicado 16 posts en Instagram, 34 posts en Facebook y 68 posts en Twitter, lo que suma un total de 118 posts en los meses de marzo y abril 2022. El contenido de las publicaciones se categoriza a través del número de posts publicados en las tres redes sociales:

- **La RSC de Iberia**
 - Facebook: 8
 - Twitter: 20

- Instagram: 2
- Total: 30 (un 26% de todos los posts)
- **Historias de clientes**
 - Facebook: 2
 - Twittter: 12
 - Instagram: 0
 - Total: 14 (un 12% de todos los posts)
- **Información general de Iberia**
 - Facebook: 9
 - Twittter: 23
 - Instagram: 6
 - Total: 38 (un 32% de todos los posts)
- **Historias de empleados**
 - Facebook: 3
 - Twittter: 4
 - Instagram: 3
 - Total: 10 (un 8% de todos los posts)
- **Consejos de viaje**
 - Facebook: 12
 - Twittter: 9
 - Instagram: 5
 - Total: 26 (un 22% de todos los posts)

Según la investigación de las redes sociales y el contenido que publica Iberia en estos medios de comunicación, queda claro que la RSC de la empresa juega un papel importante en su estrategia comunicativa. Al suponer el 26% de todos los posts publicados en marzo y abril en Facebook, Twitter y Instagram, es la segunda categoría más publicada. Además, el hecho de que la RSC sea más común en las redes sociales que los consejos de viaje, que tradicionalmente es una categoría bastante popular dentro de la industria aérea, muestra un fuerte deseo de impulsar el mensaje del cambio medioambiental. Finalmente, teniendo en cuenta la cantidad de recursos que la empresa dedica a su política de RSC, debe asumirse que Iberia quiere que sus iniciativas de RSC sean parte de su imagen pública, por lo que el hecho de que 26% de su contenido en las redes sociales sea relacionado con la RSC puede ser considerada como una contribución positiva.

6.3 Las opiniones de los grupos de interés

Después de haber investigado la política de RSC de Iberia y su manera de comunicarla en su comunicación externa, se debe examinar las opiniones de los grupos de interés de la aerolínea española. Para investigar este aspecto, se analizará dos estudios de las opiniones de los españoles en relación con los problemas medioambientales del mundo. El primer estudio fue publicado en 2019 por la empresa de investigación ‘Empírica Influentials & Research’ y la empresa ‘ClicKoala’, un buscador de productos sostenibles, y el estudio “[...] tiene como objetivo conocer la importancia que tienen para los españoles los retos medioambientales a los que se enfrenta el mundo” (EFE Verde 2019, 2). El segundo estudio es un estudio oficial publicado en 2021 por la Union Europa, que se centra en el cambio climático a nivel general (Unión Europea 5 2021). De acuerdo con el análisis de los grupos de interés de Iberia (Véase p. 45), se puede argumentar que todos los grupos de interés están representados en estos dos estudios, ya que el estudio de 2019 es “[...] una muestra representativa de la población internauta española” (EFE Verde 2019, 2). En cuanto al estudio de la UE de 2021, no se explica exactamente cómo se ha llevado a cabo el estudio, pero debe asumirse que también ha sido realizado con una muestra representativa de los españoles.

En el estudio de 2019, se revela que para un 67% de los españoles, los problemas medioambientales es algo muy importante, mientras que un 93% de la sociedad piensan que, para ellos, este problema es algo que genera mucha o cierta preocupación (Ibid., 4). Estos datos muestran que el medio ambiente está muy presente en la mente de las personas, por lo que empresas como Iberia deben ser conscientes de su comportamiento en relación con su impacto al medio ambiente. Además, como resultado de la parte del estudio que trata de la preocupación sobre el cambio climático según grupos de edad, el estudio declara que “Los más jóvenes muestran una preocupación mayor por el Cambio Climático que las personas mayores de 30 años”, lo que se debe tener en cuenta las empresas al dirigir la comunicación externa a los grupos de interés (Ibid., 5). En el caso de Iberia, estos números resultan bastante interesantes, ya que parte de su comunicación externa se publica a través de las redes sociales, un lugar en el que “[...] los más activos son principalmente la Generación Z y los Millennials entre 16 a 40 años” (Ticpymes 2021). El estudio de 2019 también revela que para un 39% de los españoles, “Vivir de forma sostenible, respetando el medioambiente” es algo que forma “parte de su estilo de vida, siendo una parte importante de su identidad” (EFE Verde 2019, 13). Aunque un 39% de los españoles es menos de la mitad de la población, es un número que indica una tendencia importante en cuanto a la manera en que los españoles son conscientes del problema del impacto medioambiental. Además, estos datos indican

que casi 2 de cada 5 de los pasajeros de Iberia tienen un deseo de vivir sus vidas de una manera sostenible, por lo que la empresa debe ofrecer a ellos información sobre las iniciativas y actividades sostenibles para prevenir las reacciones negativas posibles de este grupo de pasajeros. Por ejemplo, la oportunidad que ofrece Iberia a sus pasajeros de poder calcular sus emisiones podría ser una iniciativa positiva desde el punto de vista de este grupo de españoles, mientras que la iniciativa del viaje combinado también muestra a este grupo que Iberia está intentando contribuir para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (Véase p. 54).

En el estudio de la UE de 2021, los datos muestran tanto las opiniones de los españoles como las opiniones de todos los países europeos en su conjunto (Unión Europea 5 2021, 1). Primero, este estudio revela más o menos la misma opinión de los españoles sobre los problemas medioambientales como el estudio de 2019, mostrando que un 81% de los españoles “[...] piensan que el cambio climático es un problema muy serio” (Ibid., 1). Además, este estudio también trata de investigar las opiniones de los españoles sobre la responsabilidad en relación con el medio ambiente, es decir, hasta qué punto deben contribuir las diferentes partes de la sociedad para solucionar este problema. En cuanto a la responsabilidad de una empresa como Iberia, un 60% de los españoles piensan que las empresas y la industria “[...] es responsable de la lucha contra el cambio climático”, mientras que un 42% opinan que los ciudadanos tienen una responsabilidad personal de ayudar a resolver el problema (Ibid., 2). Teniendo en cuenta estos datos, se puede argumentar que, aunque la mayoría de los españoles piensan que las empresas deben asumir la responsabilidad, gran parte de la población opinan que, para reducir el impacto medioambiental, todos los ciudadanos tienen que contribuir lo más que puedan. Por eso, los distintos llamamientos realizados por Iberia en su comunicación externa, en los que la aerolínea española intenta influir a sus pasajeros para que cambien su comportamiento, están en línea con la opinión de una parte significativa de sus grupos de interés. Sin embargo, el estudio de la UE también revela que cuando los españoles planifican sus viajes de larga distancia, que es un área importante del negocio de Iberia, sólo un 3% tiene en cuenta la huella de carbono que se emite como consecuencia de este tipo de viaje (Unión Europea 5 2021, 3). Esto indica que, aunque un 81% de los españoles son conscientes de que es un problema muy serio, todavía no existe mucha voluntad para hacer un esfuerzo profundo para ser consciente del impacto real que tienen sus viajes. De hecho, la media de todos los países europeos en cuanto a la cuestión de la huella de carbono es un 11%, por lo que se puede argumentar que los españoles – y, por lo tanto, los grupos de interés de Iberia – están un poco menos comprometidos a solucionar problema que el resto de Europa (Ibid.).

Para concluir, las estadísticas son una herramienta muy útil para obtener una comprensión general de lo que los grupos de interés de Iberia piensan sobre los temas medioambientales. Sin embargo, estos datos son simplemente una indicación de los procesos de pensamiento detrás de las decisiones tomadas por los diferentes grupos de interés. Para obtener una comprensión aún más profunda de las opiniones de cada grupo de interés, sería relevante investigar diferentes partes del comportamiento de estos grupos, por ejemplo, realizando una investigación del número de billetes vendidos de Iberia a lo largo de los años en comparación con las iniciativas relacionadas con la política de RSC de Iberia, lo que daría una indicación de hasta qué punto estas iniciativas tienen un efecto para el grupo de interés de los clientes.

7.0 Conclusión

El objetivo de la presente investigación ha sido investigar el comportamiento de la aerolínea española Iberia a través de la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo afronta Iberia los retos medioambientales a través de su política de RSC y su comunicación externa, y hasta qué punto se alinea este comportamiento con las opiniones de los grupos de interés de la empresa en relación con este problema?

El análisis de la RSC de Iberia ha mostrado que la RSC ha jugado un papel importante en la empresa durante muchos años, ya que el primer informe de RSC de la empresa se publicó en 1994. Además, la investigación ha determinado que Iberia tiene dos áreas de enfoque principales con respecto a su política de RSC. En primer lugar, la aerolínea se compromete a ayudar a la sociedad en la que está presente través de su compromiso de contribuir a organizaciones y fundaciones, por ejemplo, la ONG ‘Mano a Mano’ que ayuda a los niños enfermos, y el apoyo de Iberia para facilitar el trabajo de la Organización Nacional de Trasplantes. En segundo lugar, en cuanto a los retos medioambientales que afronta Iberia, su comunicación externa muestra que la empresa cuenta con dos iniciativas principales para reducir su impacto medioambiental: el objetivo de alcanzar emisiones netas cero en 2050, y el compromiso de operar un 10% de sus vuelos con combustible de aviación sostenible en el año 2030. Además, la aerolínea ha iniciado varias actividades que contribuirán a la creación de una imagen más verde y sostenible, lo que se ejemplifica a través de actividades como el uso de revistas digitales en lugar de revistas en papel para los pasajeros, y el Programa de Compensación corporativo, que permite a los clientes corporativos reducir su impacto ambiental.

De acuerdo con la teoría de Schwartz y Carroll de los tres dominios, el comportamiento de Iberia está motivado sobre todo por motivos éticos, ya que la mayoría de sus iniciativas se centran en la responsabilidad que tiene la empresa en relación con el esfuerzo urgente que se debe hacer para contribuir a un mundo más verde. Sin embargo, se puede argumentar que partes de las actividades están motivadas por motivos económicos y legales, dado que su política de RSC puede llevar beneficios económicos a través de una imagen corporativa mejor, mientras que algunas partes de sus actividades se llevan a cabo teniendo en cuenta los aspectos legales actuales y futuros. Adicionalmente, es relevante tener en cuenta las acusaciones hacia Iberia de la ONG Transport &

Environment, ya que indican que Iberia está tratando de contrarrestar activamente sus propias iniciativas de RSC a través de un amplio esfuerzo de lobbyismo.

En cuanto a los grupos de interés de Iberia, el presente trabajo ha demostrado que existen cuatro grupos diferentes: los clientes, la sociedad, los empleados y los accionistas. En general, se puede concluir que Iberia debe ser muy consciente de las diferencias entre los distintos tipos de grupos de interés, teniendo en cuenta el nivel de importancia de cada grupo en el momento de publicar su comunicación externa. Por ejemplo, el grupo de interés de los clientes es un grupo dominante de acuerdo con la teoría del modelo de importancia de los grupos de interés, mientras que el grupo de interés de la sociedad es un grupo inactivo. Por eso, es clave que Iberia mantenga satisfecho al grupo de interés de los clientes, mientras que el grupo de interés de la sociedad no requiere mucho esfuerzo en términos de comunicación externa directa.

La presente investigación también ha mostrado que, para Iberia, los retos medioambientales juegan un papel importante como parte de su comunicación externa, ejemplificado en su página web oficial, en el que se prioriza el contenido de la sostenibilidad al mismo nivel que el elemento principal del negocio de la empresa: la venta de billetes a sus clientes. Además, el hecho de que un 26% de los posts en las redes sociales de Iberia en los meses de marzo y abril de 2022 se centren en elementos de RSC también es un ejemplo del papel que juega este tema en su comunicación externa. En cuanto a la estrategia de comunicación, el análisis de los posts en las redes sociales ha demostrado que, de acuerdo de la teoría de las tres estrategias de comunicación, la aerolínea no anima a los usuarios para que inicien conversaciones con la empresa, lo que indica que se utiliza la estrategia informativa en estos medios de comunicación. Sin embargo, el análisis de los comentarios debajo de los posts ha demostrado que, en Facebook, Twitter y Instagram, Iberia dedica recursos para responder a las preguntas de los usuarios, aunque algunos los comentarios iniciales de los usuarios son descorteses. Por eso, se puede concluir que Iberia utiliza la estrategia de comunicación de diálogo en la sección de comentarios en estas tres redes sociales.

La parte de la presente investigación que se centra en las opiniones de los grupos de interés ha mostrado que para un 67% de los españoles, los problemas medioambientales es algo muy importante, y que un 81% de los españoles considera que el cambio climático es un problema muy serio. Además, un 60% de los españoles piensa que las empresas y la industria tienen una responsabilidad de solucionar el problema, mientras que un 42% opina que todos los españoles deben contribuir personalmente para reducir el impacto medioambiental. Estos datos muestran que, para la mayoría de los españoles, los retos medioambientales es algo que debería ser alta prioridad

para Iberia. Estas opiniones de la importancia del problema medioambiental están de acuerdo con la manera en la que Iberia subraya la importancia de sus iniciativas de RSC a través de su comunicación externa. Además, las iniciativas de Iberia del transporte combinado para los pasajeros y el Programa de Compensación corporativo para las empresas muestran que la empresa también piensa que todos sus grupos de interés deben hacer un esfuerzo para contribuir a la solución del problema, lo que está de acuerdo con la opinión de un 42% de la población. Teniendo en cuenta estos datos, se puede concluir que el comportamiento de Iberia relacionado con su RSC se alinea relativamente con las opiniones de los grupos de interés.

Finalmente, se puede concluir que Iberia como empresa es muy consciente del impacto que tienen sus actividades en el medio ambiente. La aerolínea ha declarado públicamente que quiere ser pionera en el desarrollo de soluciones sostenibles, por ejemplo, utilizando combustibles más sostenibles y reduciendo el uso de plástico y papel a bordo de sus vuelos. Sin embargo, para poder ganar aún más impulso en relación con las soluciones medioambientales, Iberia debe ser consciente de las amenazas potenciales que todos sus grupos de interés pueden representar, ejemplificadas por las acusaciones de T&E, que forma parte del grupo de interés de la sociedad, y las posibles consecuencias económicas de los accionistas como consecuencia de este tipo de acusaciones.

8.0 Bibliografía

Abnett, Kate y Hepher, Tim. 2021. “EU targets airlines in major climate policy shakeup”. Reuters. Accedido el 19 de mayo de 2022.

<https://www.reuters.com/business/aerospace-defense/eu-climate-blueprint-pressures-airlines-cut-emissions-2021-07-14/>

ATAG. s.f. “SOCIAL AND ECONOMIC BENEFITS OF AVIATION”. Accedido el 30 de marzo de 2022. <https://www.atag.org/our-activities/social-and-economic-benefits-of-aviation.html>

Atienza, Héctor. 2022. “Qué diferencia hay entre un ERTE y un ERE”. El Mundo. Accedido el 11 de mayo de 2022. <https://www.elmundo.es/como/2022/01/17/61e54103e4d4d80c178b4587.html>

Beyman, Michael. 2018. “TWA Airlines History”. USATODAY. Accedido el 5 de abril de 2022. <https://traveltips.usatoday.com/twa-airlines-history-21998.html>

Carroll, Archie y Schwartz, Mark. *Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach*. Cambridge: Business Ethics Quarterly, 2003.

Cherryholmes, Cleo H. *Notes on Pragmatism and Scientific Realism*. Educational Researcher, Vol. 21, No. 6, 1992.

Coombs, W. Timothy y Holladay, Sherry J. *Managing Corporate Social Responsibility: A Communication Approach*. Oxford: WILEY-BLACKWELL, 2012.

Cornelissen, Joep. *Corporate Communication: A Guide to Theory & Practice*. 6th edition. London: SAGE, 2020.

Creswell, John W. *Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks: Sage, 2014.

Daymon, Christine y Immy Holloway. *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. 2nd edition. Abingdon: Routledge, 2011.

Deng, Natalie. 2019. "Corporate Social Responsibility: Consumers' New Expectations for Companies". The Berkeley Group. Accedido el 28 de marzo de 2022.

<https://insights.theberkeleygroup.org/corporate-social-responsibility-consumers-new-expectations-for-companies-131d3cdbe336>

EFE Verde. 2019. "Los Españoles y el Medio Ambiente". Accedido el 22 de mayo de 2022.

<https://www.efeverde.com/storage/2019/09/Los-Espa%C3%B1oles-y-el-Medio-Ambiente.pdf>

Facebook 1. s.f. "Iberia". Accedido el 24 de mayo de 2022. <https://www.facebook.com/iberia>

Facebook 2. s.f. "Volamos hacia un futuro mejor". Accedido el 24 de mayo de 2022.

<https://www.facebook.com/iberia/photos/a.422259631123779/5741032169246472>

García, Jorge. 2022. "Consejos (y herramientas) para triunfar en redes sociales". El País. Accedido el 17 de mayo de 2022. <https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/2022-01-12/consejos-y-herramientas-para-triunfar-en-redes-sociales.html>

Humphries, Conor. 2021. "Leasing firms buy more planes than ailing airlines for first time".

Reuters. Accedido el 11 de mayo de 2022. <https://www.reuters.com/business/aerospace-defense/leasing-firms-now-buy-more-planes-than-ailing-airlines-industry-pioneer-2021-09-20/>

Iberia. 2021. "Informe de sostenibilidad de dos mil veintiuno". Accedido el 21 de abril de 2022.

https://grupo.iberia.es/contents/archives/475/109/pdfcontent/475_109_1649761671.pdf

Iberia 1. s.f. "Estrategia de sostenibilidad". Accedido el 23 de marzo de 2022.

<https://grupo.iberia.es/>

Iberia 2. s.f. "Estrategia de sostenibilidad". Accedido el 25 de marzo de 2022.

<https://grupo.iberia.es/sustainability/strategy>

Iberia 3. s.f. “Historia”. Accedido el 28 de marzo de 2022.

https://grupo.iberia.es/about_us/historical_timeline

Iberia 4. s.f. “Marca y valores”. Accedido el 26 de marzo de 2022.

https://grupo.iberia.es/about_us/brand_and_values

Iberia 5. s.f. “Nuestra estrategia”. Accedido el 28 de marzo de 2022.

https://grupo.iberia.es/about_us/strategy

Iberia 6. s.f. “Estrategia de sostenibilidad”. Accedido el 3 de abril de 2022.

<https://grupo.iberia.es/sustainability/strategy>

Iberia 7. s.f. “Nuestro compromiso con el medioambiente”. Accedido el 5 de abril de 2022.

https://grupo.iberia.es/sustainability/our_commitment_environment

Iberia 8. s.f. “Nuestro compromiso con la sociedad”. Accedido el 5 de abril de 2022.

https://grupo.iberia.es/sustainability/our_commitment

Iberia 9. 2022. “Las empresas que vuelen con Iberia podrán compensar sus emisiones”. Accedido el 14 de mayo de 2022. <https://grupo.iberia.com/news/22042022/las-empresas-que-vuelen-con-iberia-podrn-compensar-sus-emisiones>

Iberia 10. s.f. “Airbus A320neo”. Accedido el 15 de mayo de 2022

https://grupo.iberia.es/contents/archives/475/109/pdfcontent/475_109_1541586876.pdf

Iberia 11. s.f. “Flota Iberia”. Accedido el 17 de mayo de 2022.

<https://www.iberia.com/es/flota/iberia/>

Iberia 12. s.f. “Informes de sostenibilidad”. Accedido el 14 de mayo de 2022.

<https://grupo.iberia.es/sustainability/reports>

Iberia 13. 2022. “Volotea contrata a Iberia el mantenimiento de sus A320 hasta el 2028”. Accedido el 14 de mayo de 2022. <https://grupo.iberia.es/news/08052022/volotea-contrata-a-iberia-el-mantenimiento-de-sus-a320-hasta-el-2028>

Iberia 14. 2022. “Programamos más de 4.000 plazas a París para la final de la Champions”. Accedido el 18 de mayo de 2022. <https://grupo.iberia.es/news/05052022/programamos-ms-de-4.000-plazas-a-pars-para-la-final-de-la-champions>

Iberia 15. s.f. “Iberia”. Accedido el 22 de mayo de 2022. <https://www.iberia.com/es/?language=es>

Iberia 16. s.f. “Comprometidos con la sostenibilidad”. Accedido el 21 de mayo de 2022. <https://www.iberia.com/es/sostenibilidad/>

Iberia 17. s.f. “Economía circular”. Accedido el 18 de mayo de 2022. <https://www.iberia.com/es/sostenibilidad/medioambiente/economia-circular/>

Iberia 18. s.f. “Agenda 2030”. Accedido el 21 de mayo de 2022. <https://www.iberia.com/es/sostenibilidad/impacto-social/agenda-2030/>

Iberia 19. s.f. “Investigación e innovación”. Accedido el 24 de mayo de 2022. <https://www.iberia.com/es/sostenibilidad/impacto-social/investigacion/>

Iberia 20. s.f. “Consejos para tu próximo viaje”. Accedido el 23 de mayo de 2022. <https://www.iberia.com/es/sostenibilidad/cliente/consejos/>

Iberia 21. s.f. “La contribución de nuestros empleados”. Accedido el 23 de mayo de 2022. <https://www.iberia.com/es/sostenibilidad/empleados/>

Iberia 22. s.f. “Iberia en redes sociales”. Accedido el 24 de mayo de 2022. <https://www.iberia.com/es/iberia-en-las-redes-sociales/>

Iberia 23. s.f. “Me gusta volar” Accedido el 23 de mayo de 2022. <https://megustavolar.iberia.com/>

Iberia 24. 2022. “6 cosas que haces mal si tienes miedo a volar” Accedido el 25 de mayo de 2022. <https://megustavolar.iberia.com/2022/03/17/6-cosas-que-haces-mal-si-tienes-miedo-a-volar/>

Instagram. s.f. “Iberia”. Accedido el 24 de mayo de 2022. <https://www.instagram.com/iberia/>

Kaplan, Kasey. 2020. “Why Every Business Needs A Website”. Forbes. Accedido el 20 de mayo de 2022. <https://www.forbes.com/sites/theyec/2020/02/03/why-every-business-needs-a-website/?sh=2b335e4f6e75>

La Vanguardia. 2022. “Así es la estrategia de Iberia para alcanzar las emisiones cero en sus vuelos”. Accedido el 12 de mayo de 2022. <https://www.lavanguardia.com/vida/20220321/8140505/vuelos-emisiones-cero-iberia-brl.html>

La Vanguardia. 2015. “Linchamiento digital', mejor que 'shitstorm'”. Accedido el 2 de mayo de 2022. <https://www.lavanguardia.com/consejos-linguisticos/20150626/54432553351/linchamiento-digital-mejor-que-shitstorm.html>

LinkedIn. s.f. ”Iberia”. Accedido el 25 de mayo de 2022. <https://www.linkedin.com/company/iberia/>

McKinsey. 2021. “Reducing aviation emissions over the long and short haul”. Accedido el 8 de abril de 2022. <https://www.mckinsey.com/industries/aerospace-and-defense/our-insights/future-air-mobility-blog/reducing-aviation-emissions-over-the-long-and-short-haul>

Méndez, Rafael. 2009. “Una ley impone a las aerolíneas un plan de control de emisiones”. El País. Accedido el 8 de mayo de 2022. https://elpais.com/diario/2009/07/13/sociedad/1247436004_850215.html

oneworld. 2021. “oneworld aspires to reach 10% sustainable aviation fuel target by 2030”. Accedido el 1 de abril de 2022. <https://www.oneworld.com/news/2021-10-04-oneworld-aspires-to-reach-10percent-sustainable-aviation-fuel-target-by-2030>

Otero, Nacho. 2017. “¿Cuándo se produjo el primer vuelo comercial en España?”. Muy Historia. Accedido el 3 de abril de 2022. <https://www.muyhistoria.es/curiosidades/preguntas-respuestas/cuando-se-produjo-el-primer-vuelo-comercial-en-espana-461513180270>

Planelles, Manuel. 2021. “Las principales aerolíneas europeas no pagan por el 70% del CO₂ que emiten”. El País. Accedido el 21 de mayo de 2022. <https://elpais.com/clima-y-medio-ambiente/2021-03-29/las-principales-aerolineas-europeas-no-pagan-por-el-70-del-co-que-emiten.html>

RDStation. s.f. “Redes Sociales”. Accedido el 23 de mayo de 2022. <https://www.rdstation.com/es/redes-sociales/>

Reuters. 2022. “Lufthansa, Air France join forces against EU's climate plans for aviation”. Accedido el 19 de mayo de 2022. <https://www.reuters.com/markets/commodities/lufthansa-air-france-join-forces-against-eus-climate-plans-aviation-2022-01-24/>

Ritchie, Hannah. 2020. “Climate change and flying: what share of global CO₂ emissions come from aviation?”. Our World in Data. Accedido el 29 de marzo de 2022. <https://ourworldindata.org/co2-emissions-from-aviation>

Ticpymes. 2021. “El 45% de los españoles reconoce que las Redes Sociales les han influido a la hora de comprar”. Accedido el 25 de mayo de 2022. <https://www.ticpymes.es/marketing/noticias/1125507049304/45-de-espanoles-reconoce-redes-sociales-han-influido-hora-de-comprar.1.html>

Transport & Environment. 2022. “Legacy airlines take aim at EU climate policies”. Accedido el 18 de mayo de 2022. <https://www.transportenvironment.org/wp-content/uploads/2022/04/Legacy-airlines-take-aim-at-EU-climate-policies-1-2.pdf>

Twitter. s.f. “Iberia”. Accedido el 25 de mayo de 2022. <https://twitter.com/Iberia>

UNEP. 2020. “New UN report details environmental impacts of export of used vehicles to developing world”. Accedido el 20 de mayo de 2022. <https://www.unep.org/news-and-stories/press-release/new-un-report-details-environmental-impacts-export-used-vehicles>

UN. s.f. “Causes and Effects of Climate Change”. Accedido el 22 de marzo de 2022. <https://www.un.org/en/climatechange/science/causes-effects-climate-change>

Unión Europea 1. s.f. “Paris Agreement”. Accedido el 4 de abril de 2022. https://ec.europa.eu/clima/eu-action/international-action-climate-change/climate-negotiations/paris-agreement_en

Unión Europea 2. s.f. “Sustainable Aviation Fuel”. Accedido el 4 de abril de 2022. <https://www.easa.europa.eu/light/topics/sustainable-aviation-fuel>

Unión Europea 3. s.f. “Combustibles de aviación sostenibles – ReFuelEU Aviation”. Accedido el 7 de mayo de 2022. https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12303-Combustibles-de-aviacion-sostenibles-ReFuelEU-Aviation_es

Unión Europea 4. s.f. “Régimen de comercio de derechos de emisión de la UE (RCDE UE)”. Accedido el 7 de mayo. https://ec.europa.eu/clima/eu-action/eu-emissions-trading-system-eu-ets_es

Unión Europea 5. 2021. “Eurobarómetro Especial 513”. Accedido el 19 de mayo de 2022. <https://europa.eu/eurobarometer/api/deliverable/download/file?deliverableId=75850>

Walther, Benjamin. 2021. ”The Ultimate Ranking — Top 100 Airlines on Facebook”. Information Design. Accedido el 25 de mayo de 2022. <https://www.id1.de/2021/05/14/the-ultimate-ranking-top-100-airlines-on-facebook/>

YouTube. s.f. “Iberia”. Accedido el 24 de mayo de 2022. <https://www.youtube.com/user/IBERIA>

9.0 Anexos

9.1 Anexo 1

 **Iberia** 
29. april kl. 15.12 · 

Hoy, Día Mundial de la Ilusión, os queremos contar la historia de Carla. Tras su recuperación, y gracias a [Make-A-Wish Spain](#), Carla ha podido cumplir su mayor ilusión: volar. Desde Iberia e [Iberia Express](#) quisimos preparar varias sorpresas para que el primer vuelo de Carla fuera realmente inolvidable. Abrochaos los cinturones... ¡que despegamos! ✈️ 🥰 #WorldWishDay



  231

231 kommentarer 30 delinger

<https://www.facebook.com/iberia>

9.2 Anexo 2

 **Iberia** 
28. april kl. 18.08 · 

Nuestro primer destino hacia un futuro mejor es la reducción de emisiones. Marina G. Aedo, nuestra BP de Sostenibilidad, nos cuenta cómo los combustibles sostenibles de aviación (SAF) son una de las principales herramientas para alcanzarlo. Un viaje sin escalas para llegar a operar en 2030 el 10% de nuestros vuelos con este tipo de combustible.    <https://cutt.ly/cGQCASC>



realizamos el primer vuelo con combustible 

  275

142 kommentarer 20 delinger

(<https://www.facebook.com/iberia>)

9.3 Anexo 3



Iberia  30. marts · 

Hoy, 30 de marzo, queremos rendir homenaje a todas las personas que hacen posible que un órgano llegue a tiempo para salvar una vida. Junto a la ONT formamos parte de una cadena de vida que ayuda a que cientos de personas tengan futuro #DiaNacionalDelTrasplante #conectandopersonas

Alba Barrantes
Responsabilidad Social Corporativa

354 210 comentarer 62 delinger

The image shows a Facebook post from the official page of Iberia, dated March 30th. The post is a video featuring Alba Barrantes, the Corporate Social Responsibility manager, speaking in front of an airplane. The video content is partially obscured by a large, semi-transparent orange and white graphic on the left side. The post includes a caption in Spanish celebrating National Organ Donor Day and mentions the ONT (Organ Donor Network). The video has 354 likes, 210 comments, and 62 shares.

<https://www.facebook.com/iberia>

9.4 Anexo 4

 **Iberia** ✓ @Iberia · 6. apr. ...

Un placer formar parte de este proyecto piloto de pooling en el aeropuerto de Palma de Mallorca, en el que @Acciona, @Globalia y @Iberia compartimos equipos de handling, trabajando conjuntamente con #TCRGroup.

 **Aena** ✓ @aena · 2. apr.

 El #Aeropuerto de #PalmadeMallorca acoge el proyecto de alianza de equipos de asistencia en tierra que permitirá a los tres agentes handling realizar pruebas compartiendo equipos y reducir emisiones de carbono.

#TCRGroup



7 2 10

<https://twitter.com/Iberia>

9.5 Anexo 5

 **Iberia**  @Iberia · 14. mar. ...

Combinar tus billetes de [@Renfe](#) y avión es posible con Train&Fly. Un producto disponible desde 14 ciudades de España y con el que podrás conectar con el mundo de forma rápida, cómoda y sostenible. Entra en [iberia.com](#) y descubre Train&Fly 👉
[iberia.com/es/billete-com...](#)



combina en un solo billete
los trayectos de tren y avión

 20  6  28 

<https://twitter.com/Iberia>

9.6 Anexo 6



[\(https://www.instagram.com/iberia/\)](https://www.instagram.com/iberia/)

9.7 Anexo 7



Iberia
262,657 followers
1mo • 🌐

🔔 La puntualidad es uno de los aspectos determinantes a la hora de elegir una aerolínea, por lo que es fundamental el compromiso de nuestros empleados para mantener perfecto el engranaje de todas las operaciones alrededor del avión y que los vuelos lleguen a su destino en hora. ✈️

En el último informe de puntualidad de la consultora experta en viajes Cirium - anteriormente conocida como FlightStats-, Iberia se sitúa como la aerolínea de red más puntual del mundo, con más del 92 por ciento de los vuelos en hora.

[See translation](#)



Cirium Airline On-Time Performance Report - March 2022
resources.cirium.com • 1 min read

🌐👍👍 250 5 comments • 13 shares

(<https://www.linkedin.com/company/iberia/posts/?feedView=all>)

9.8 Anexo 8

Iberia
262,657 followers
1mo • 🌐

🌱 La sostenibilidad es un reto global que requiere la implicación de todos. Por eso, ayer presentamos a más de 100 gestores de viaje de grandes empresas nuestro nuevo programa para la compensación de emisiones de clientes corporativos. Tienes toda la información aquí 📄 <https://lnkd.in/ehfuPHX7>

[See translation](#)

The image is a collage of four photographs from an event. The top-left photo shows a woman in a blue dress speaking at a podium with a red backdrop that says 'mos hacia futuro'. The top-right photo shows a large audience seated in a hall, looking towards the stage. The bottom-left photo shows a wide view of the event space with many people seated. The bottom-right photo shows a person's hands holding a white card with text, with a '+1' icon overlaid on the image.

🌐📄👍 313

12 comments • 18 shares

(<https://www.linkedin.com/company/iberia/posts/?feedView=all>)

9.9 Anexo 9

Serena Slimani
Habrá vuelos programados desde España a Argelia en julio?
Synes godt om Svar 3 u.

Iberia (Forfatter)
Hola Serena, de momento, por restricciones, operamos un vuelo semanal pero esperamos tener operatividad para esa fecha los lunes, miércoles, viernes y domingos. Vuelve a preguntarnos en un tiempo y te informamos si hay novedades. Gracias
Synes godt om Svar 3 u.

Jose Garcia Perez (Topfan)
Esa es mi Iberia..orgullosa de mi fidelidad a ella..!
Synes godt om Svar 3 u.

Daniel Baniela Jaramillo
😊😊😊
Synes godt om Svar 3 u.

Jose Torres
Número de whatsapp por favor por messenger no contestan
Synes godt om Svar 3 u.

Iberia (Forfatter)
Hola Jose, gracias por contactarnos. Procedemos a revisar tus mensajes directos.
Synes godt om Svar 3 u.

Jose Torres
Iberia me urge me den respuesta por favor
Synes godt om Svar 3 u.

Iberia (Forfatter)
Jose, hemos respondido tus mensajes directos. Quedamos a tu disposición en caso de cualquier duda.
Synes godt om Svar 3 u.

<https://fb.watch/dcETIBK2vJ/>

9.10 Anexo 10



(https://twitter.com/Iberia/status/1518522519434809344?s=20&t=mZUGb2dHQGt_dFINUPW76A)

9.11 Anexo 11

Héctor Garzón Valeriano • 3rd+ • 1mo ***
Representante legal en G Spa Travel

¿Por qué Iberia no me avisó con anterioridad de que no se hizo el ajuste en mi tiquete?
¿Por qué debo pagar por los errores de los funcionarios de Iberia?
¿Por qué el tiquete en Gestión de Reserva de la página web de Iberia aparece confirmado pero cuando llamo al Call Center en realidad mi tiquete no existe?
Hago pública esta reclamación porque yo sí he tenido que responderle con hechos a mis clientes cuando Iberia no responde.
¡¡Pésimo Servicio!!

[See translation](#)

Like · 1 | Reply · 6 Replies

Silvia Morán Murga • 3rd+ • 1mo ***
Head of Customer Engagement en Iberia

Hola Héctor, PF envíame tus datos por inbox para que revisemos el caso a la brevedad. Saludos.

[See translation](#)

Like · 1 | Reply

Ashu Harjani • 3rd+ • 1mo ***
| PR, Communications and Digital Marketer | Tourism

Silvia Morán Murga Primero deberían revisar los canales de comunicación con los socios Iberia Plus. Al menos el de Iberia Plus Plata deja muchísimo que desear.
El usuario final no debería pagar por los retrasos y errores internos de un equipo que no está coordinado (a cada llamada o email se me han dicho cosas diferentes).
4 meses después sigo esperando a que se me de una solución.

[See translation](#)

Like | Reply

Silvia Morán Murga • 3rd+ • 1mo ***
Head of Customer Engagement en Iberia

Ashu Harjani seguimos por inbox para que podamos revisar tu caso a la brevedad. Un saludo.

[See translation](#)

Like | Reply

Cassio Neri (He/Him) • 3rd+ • 1mo ***
Quantitative Researcher, PhD.

Silvia Morán Murga My luggage arrived in Quito 3 days late, damaged and with a missing item. With a lot of effort I've managed to open a PIR which I've received by email. Iberia's web page for requesting replacement luggage says the data regarding the PIR (which I've copied from Iberia's email) is invali...see more

Like | Reply

Silvia Morán Murga • 3rd+ • 4w ***
Head of Customer Engagement en Iberia

Cassio Neri we are now reviewing all the situation in order to solve it. Kind regards.

Like · 1 | Reply

Cassio Neri (He/Him) • 3rd+ • 1w ***
Quantitative Researcher, PhD.

Silvia Morán Murga The situation has been resolved to my complete satisfaction. Thank you and your team for the help. Keep up the good work and all the best.

Like · 1 | Reply

(https://www.linkedin.com/posts/iberia_mantenemos-el-nivel-de-todos-los-clientes-activity-6922606199674744832-5XwC?utm_source=linkedin_share&utm_medium=member_desktop_web)