

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN AIR NOSTRUM

CRISTÓBAL PAUS MOSCARDÓ

Director de Recursos Humanos
Air Nostrum

1. INTRODUCCIÓN

Air Nostrum, compañía de transporte aéreo de pasajeros, está participada mayoritariamente desde su origen en 1994, por Nefinsa, Grupo Empresarial Serratoso, y desde finales de 2006 por Caja Duero, con un 75,5% y con un 22% respectivamente.

En Air Nostrum, la Responsabilidad Social Corporativa (en adelante, RSC) se define como la integración voluntaria por parte de la empresa, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores y grupos de interés (stakeholders).

Si la responsabilidad empresarial consiste básicamente en conseguir una ventaja competitiva sostenible, creándose una buena reputación y generando la confianza de las personas que trabajan para la empresa o se relacionan con ella, parece claro que la RSC sobrepasa el mero cumplimiento de la normativa legal. Y es que para seguir siendo competitivas, las empresas deben adaptarse a estas nuevas demandas del mercado y de la sociedad en la que actúan.

El Grupo Nefinsa, y Air Nostrum con él, entiende las acciones de RSC como un planteamiento estratégico de valor a largo plazo y de obtención de ventajas competitivas duraderas, y consideramos que la reputación es un elemento de atracción de talento que beneficia al Grupo y a la Sociedad.

2. ANTECEDENTES

Air Nostrum incorpora en 2004 en su Cultura un nuevo valor: «Responsabilidad y Compromiso Social». Por este motivo, debe afrontar el reto de demostrar una gestión responsable y una cultura corporativa alineada con los valores sociales de su entorno. En este sentido, se acuerda la elaboración de un plan de acciones que gestionen la RSC como parte de la estrategia del Grupo.



Ese valor —Responsabilidad y compromiso social— queda definido por los siguientes ocho comportamientos, susceptibles de ser evaluados en el proceso de Gestión Anual del Desempeño de sus directivos:

- Participar en los proyectos de Responsabilidad Social Corporativa promovidos por la empresa/Grupo.
- Anticiparse a los posibles problemas, para evitar reclamaciones o quejas de los clientes (internos y externos) y buscar soluciones satisfactorias cuando éstas no hayan podido evitarse.
- Valorar la importancia del compromiso con la sociedad y el medioambiente y sugerir y apoyar iniciativas en estos campos.
- Trabajar con profesionalidad, integridad moral, lealtad y respeto a las personas.
- Conocer y satisfacer las demandas de los clientes y esforzarse en superar sus expectativas, aportando soluciones competitivas y de calidad.
- Dirigirse hacia la consecución de los objetivos del proyecto empresarial y de la rentabilidad para los accionistas, tratando de superar sus expectativas.
- Utilizar de forma racional los recursos materiales, económicos y humanos.
- Crear el máximo valor para los clientes, proveedores, accionistas, profesionales del Grupo y comunidad, mediante el esfuerzo y el compromiso con el proyecto colectivo.

Pero, además, en relación directa con este valor encontramos dentro del Sistema de Gestión por Competencias, en el que descansa la Gestión de Recursos Humanos de Air Nostrum, la competencia «**Integridad**», que junto con las de Orientación al Cliente (interno y externo), Flexibilidad y Compromiso, constituyen las 4 competencias de carácter corporativo que son de aplicación a todos los empleados de Air Nostrum, e igualmente susceptibles de ser evaluadas en la Gestión Anual del Desempeño.

Dicha competencia —Integridad— consta de una definición y de 4 conductas que evidencian su cumplimiento, a saber:

— Definición: Supone actuar en todo momento de acuerdo con los valores éticos y las buenas prácticas profesionales, buscando y respetando el interés común. Incluye la capacidad de actuar en consonancia con lo que dice, así como ser franco en las relaciones con los demás.

— Conductas:

1. Es respetuoso con los demás.
2. Es claro, sincero con los demás (por ej. Admite abiertamente que ha cometido un error y poder así subsanarlo).
3. Actúa de forma consecuente con lo que dice y cumple sus compromisos.
4. Su comportamiento es acorde con las buenas prácticas profesionales (responsabilidades, uso de la información y de los recursos...).

3. OBJETIVOS. PUNTO DE PARTIDA

Así pues, la implantación de este proyecto RSC persigue los siguientes objetivos:

1. Determinación del equipo de trabajo de Responsabilidad Social Corporativa
2. Coordinar las actuaciones que se desarrollen, asegurando su coherencia con la estrategia.
3. Incrementar la visibilidad de las acciones en materia de Compromiso Social que actualmente se realizan.
4. Elaboración de Memoria o Informe Anual, inspirada en la Guía de Elaboración de Memorias de Sostenibilidad de *Global Reporting Initiative*.
5. Organizar sistemáticamente nuevas acciones.
6. Definir las líneas estratégicas en materia de RSC

4. EJES DE ACTUACIÓN DE LA RSC EN AIR NOSTRUM

Partiendo de las actuaciones que ya se vienen desarrollando, el plan se sustenta básicamente en tres pilares:

1. Medio Ambiente:

- Consumo responsable de energía
- Prevención de contaminación y minimización de impacto ambiental

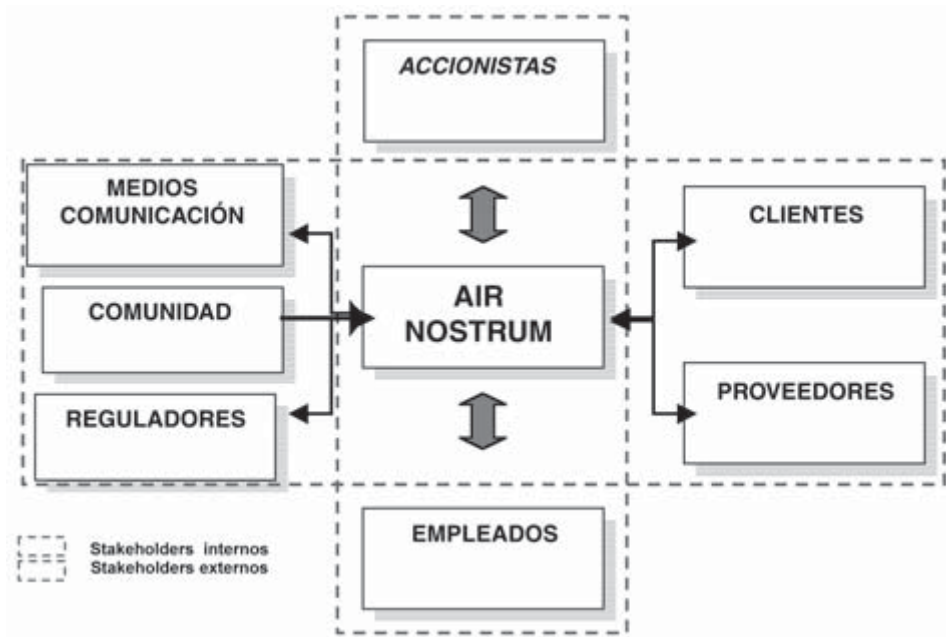
2. **Educación:** Colaboraciones con universidades, escuelas y/o institutos para la elaboración de material didáctico; diseño de manuales formativos, y apoyo a programas educativos.

3. **Actuaciones concretas con stakeholders:** Air Nostrum debe incorporar las mejores prácticas en los ámbitos de actuación de las empresas del Grupo, junto con el compromiso del diálogo abierto con los distintos Grupos de Interés con los que la empresa interactúa. Las empresas deben escuchar y responder a las expectativas de sus principales Grupos de Interés para aunar sus intereses, ya que en cierto modo la estrategia es la manera como la empresa se adapta a sus stakeholders. Así una aproximación genérica a la identificación de los repetidos stakeholders sería la de la siguiente figura.



4.1. Clasificación de los stakeholders en Air Nostrum

Pero avanzando un paso más y concretando en la realidad de Air Nostrum resulta la siguiente clasificación:



Aunque los grupos identificados son autoexplicativos, podríamos concretarlo un poco más segmentándolo del siguiente modo:

- ✓ *Accionistas:* Nefinsa — Caja Duero — Minoritarios.
- ✓ *Clientes:* Iberia — Segmentación de pasajeros.
- ✓ *Medios:* Comunicadores sociales — Comunicadores Sectoriales — Comunicadores Económicos
- ✓ *Reguladores:* Ministerio de Fomento, Aena, Dirección General de Aviación Civil, Eurocontrol, Comunidades Autónomas, Comisión Europea
- ✓ *Proveedores:* Monopolistas, Servicios, Combustible, Fabricante del Avión
- ✓ *Empleados:* Alta Dirección, Mandos Intermedios, Personal horarios especiales, Personal Indefinido, Personal Temporal, Personal novel, Equipos de Trabajo
- ✓ *Comunidad:* ONG's, Instituciones Educativas, Instituciones Deportivas

5. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LAS POLÍTICAS DE RSC

5.1. Dimensión ambiental: reducir, reciclar y reutilizar

El compromiso de Air Nostrum con esta dimensión descansa en el seguimiento de la metodología y la dotación de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos ambientales establecidos, con el fin de minimizar los impactos ambientales generados en las actividades desarrolladas por la compañía.

Así está redactada una *Política ambiental* que recoge dicho compromiso explicitando que el respeto y la contribución a la mejora del medio ambiente es vital para Air Nostrum.

Como exponente de esto mismo, ya en 2003 el Sistema de Gestión Ambiental desarrollado en las actividades de Mantenimiento de los aviones y Operaciones Tierra, obtuvo la Certificación Ambiental UNE-EN ISO 14001, siendo la primera compañía aérea regular española en obtener este tipo de certificado

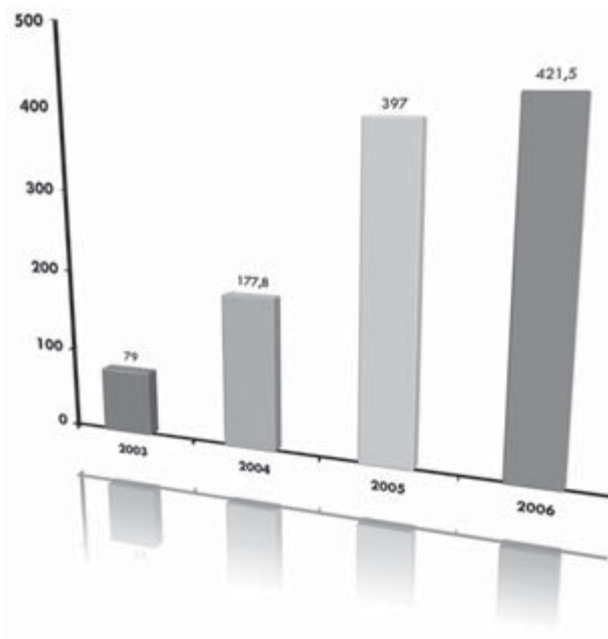
Asimismo, la adecuada gestión de los residuos constituye uno de los aspectos clave en la gestión ambiental de Air Nostrum. De modo que todos ellos son recogidos selectivamente en contenedores adecuados y almacenados en zonas específicas hasta su recogida por empresas gestoras autorizadas

En materia de Formación Ambiental, Air Nostrum centra sus esfuerzos en desarrollar una formación ambiental adecuada a los impactos ambientales derivados de su actividad. Los planes anuales de formación abarcan principalmente los siguientes aspectos:

- Sensibilización ambiental
- Procedimientos operativos del sistema para lograr una adecuada gestión ambiental
- Legislación ambiental, gestión de residuos, aspectos ambientales y contaminación ambiental
- Emergencias ambientales

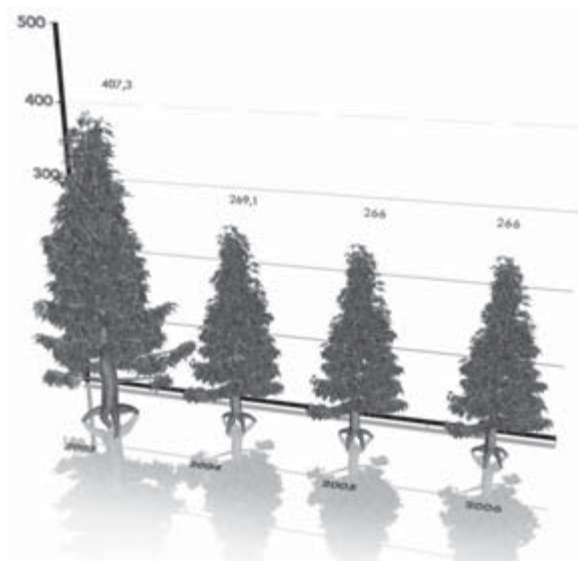
El gráfico de la página siguiente recoge las horas de formación ambiental impartidas en los últimos 4 años:

Mención especial merece el Proyecto Papel, iniciado en 2003, y cuya originalidad radica en la relación que se establece entre el consumo de papel en la compañía y los árboles. Una vez medida la cantidad de papel que se consume en toda la compañía, y su impacto en la organización, se establecen acciones de mejora a través de un equipo de trabajo multidisciplinar formado por una representante de cada departamento. Como colofón, cada año el balance de la cuenta ambiental en papel queda a cero mediante una jornada de



reforestación realizada por los empleados de Air Nostrum, y en la que se plantan como mínimo igual número de árboles que los consumidos.

En el siguiente gráfico se observa la tendencia decreciente en cuanto al número de árboles de más de 20 años talados por consumo de A4 blanco



A esta reducción del consumo de papel, ha contribuido decisivamente el establecimiento de un *Portal Documental* —intranet y correo electrónico— que con múltiples servicios y contenidos, constituye un inmejorable sistema de comunicación permanente, inmediata y segura, pudiendo ser consultado desde cualquier ordenador de la empresa o externamente.

Además, como complemento de todas estas acciones cabe destacar las relativas al gestión sistemática —en muchas ocasiones en colaboración con fundaciones y ONG’s especializadas— de materiales tan variados como el reciclaje de cartuchos de impresoras, los neumáticos fuera de uso, los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos, el reciclaje de móviles usados.

En cuanto a las emisiones, Air Nostrum inició un proceso de renovación de flota, incorporando motores de última generación que contribuyen a la reducción de la contaminación emitida por los aviones y a un uso más eficiente del combustible. En la actualidad la flota de Air Nostrum tiene una antigüedad de 4,5 años. Y desde 2003, se han desarrollado procedimientos operativos para la reducción del consumo de combustible, que consisten fundamentalmente en el análisis de las siguientes acciones: variación de la velocidad de la subida, selección del nivel de vuelo óptimo, variación de la velocidad de crucero y variación de la carga de combustible necesaria para realizar una segunda aproximación en el destino u otro destino alternativo.

5.2. Dimensión social interna: empleados

Los más de 2000 empleados de Air Nostrum son, como hemos visto, uno de los stakeholder clave y el cliente interno más importante de la compañía, sin cuyo concurso comprometido no es posible alcanzar los objetivos empresariales. El enfoque para el tratamiento de esta dimensión parte de una concepción de los recursos humanos que pretende evolucionar hacia las relaciones humanas.

Como indicamos más arriba, la Gestión de Recursos Humanos en Air Nostrum descansa en un sistema de Competencias que identifica las actitudes y aptitudes de éxito en nuestra compañía. Dichas competencias se agrupan en 6 grandes familias de puestos (dirección, administración, pilotos, tripulantes de cabina de pasajeros, técnicos de mantenimiento y handling), si bien hay unas competencias, que llamamos *corporativas*, que son comunes a toda la organización, independientemente del puesto. De este modo todos los empleados conocen de modo definido y concreto qué se espera de ellos en los diferentes puestos de la organización.

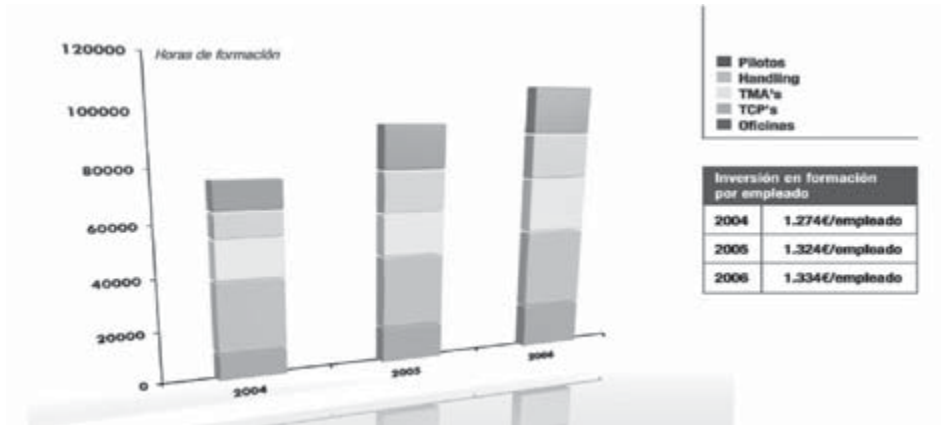
Y es que dichas competencias están presentes en todos los procesos típicos de la gestión de personas, desde la selección o la formación, a la promoción o la valoración del puesto y la gestión del desempeño.

Sistema de Gestión por competencias

Además, por supuesto, las relaciones con los trabajadores se gestionan, según las diferentes áreas temáticas, por sus políticas y procedimientos específicos que aseguren los mejores estándares de calidad de nuestras prácticas laborales, ya se trate de las relaciones laborales, la prevención de riesgos laborales, la formación y el desarrollo, los sistemas de participación y reconocimiento, la evaluación del desempeño y la dirección por objetivos, la comunicación interna, los beneficios sociales y los sistemas de conciliación, pues no olvidemos que la atracción y retención del talento son un objetivo clave de las políticas de recursos humanos en Air Nostrum, y así nuestra empresa pretende alcanzar el entorno más estable y competitivo para sus colaboradores. En la actualidad, el 77% de los empleos son fijos.

Como ejemplo de algunas de estas políticas aportamos los gráficos relativos a formación y al sistema de comunicación interna.

Formación: Inversión en formación equivalente al 4,8% de la MSB



Sistema de Comunicación interna:

Canal	Descripción	Destinatarios	Frecuencia	Responsable
Tablón de anuncios	Tablones destinados para la inserción de información de la Compañía	Todos los empleados	Fija	RR.HH.
Manual de acogida	Normas básicas de funcionamiento interno	Todos los empleados	Al incorporarse	RR.HH.
Carta oferta y contrato de trabajo	Resumen de las condiciones generales y particulares de la relación laboral	Oficinas: titulados	Al incorporarse	RR.HH.
Presentación del departamento RR.HH.	Presentación del departamento en los cursos de inicio: TCP's/Pilotos	TCP'S Pilotos	Ad hoc	RR.HH.
Light	Dossier de prensa sobre temas de actualidad de recursos humanos y management	Directivos Jefes de sección	Semanal	RR.HH.
RH Informa	Noticias diversas del departamento de RR.HH. y de la Compañía en el portal documental	Todos los empleados	Mínimo quincenal	RR.HH.
Reuniones Dirección General con los colectivos	El objeto es el contacto permanente de la Dirección General con los diferentes colectivos de la empresa	Todos los empleados de las bases	Anual con cada colectivo	RR.HH.
Revista interna	Noticias de ámbito común a la Compañía	Todos los empleados	Bimensual	RR.HH.
RH Contesta (Buzón)	Recibir, valorar y aplicar las preguntas y sugerencias de los empleados, a través del portal corporativo	Todos los empleados	Fija	RR.HH.
Informe novedades convenio	Recoge el contenido de los convenios	Todos los empleados	Ad hoc	RR.HH.
Actividades de formación	Establece un plan de formación anual	Todos los empleados	Anual	RR.HH.
Encuesta de clima	Recoge la opinión y el sentir de los empleados de la Compañía	Todos los empleados	Cada dos años	RR.HH.
Jornada de Puertas Abiertas	Jornada lúdica para los hijos de los empleados	Todos los empleados	Anual	RR.HH.
Fiesta de Navidad	Jornada lúdica para los empleados de todas las bases de la Compañía	Todos los empleados	Anual	Comunicación Marketing y RR.HH.

Air Nostrum ha continuado en 2006 sus acciones de patrocinio y mecenazgo encaminadas a cubrir sus tres líneas principales de actuación en este campo, como parte de su política de RSC, a saber:

- Investigación y educación
- Actividades de carácter social y cultural
- Deporte

A) *Investigación y educación*

Durante 2006 Air Nostrum ha reforzado su colaboración con las principales instituciones universitarias de la Comunidad Valenciana, participando en diferentes proyectos formativos, según se detalla a continuación

- Universitat de València: Cátedra de Calidad de Servicio Air Nostrum (2004)
 - Estudios de mercado sobre la calidad de servicio en el sector aéreo
 - [I Edición del premio en ventas «Francisco Torán Torres»
 - Conferencias de directivos de Air Nostrum
- [Universidad Politécnica de Valencia: Cátedra Air Nostrum de Ingeniería Aeronáutica (2005)
 - Impulso a la titulación en Ingeniería Aeronáutica (nueva en la Comunidad Valenciana)
 - Prácticas, visitas y conferencias en Air Nostrum
- Universidad Miguel Hernández de Elche e Instituto de Empresa de Madrid: Proyecto GEM-REM (Global Entrepreneurship Monitor) sobre creación de empresas en la Comunidad Valenciana
- Fundación Aérea de la Comunidad Valenciana: Colaboración con el *Centro de Formación Técnica Aeronáutica* destinado a la formación e inserción laboral preferentemente de menores de 25 años y emigrantes.
- Por último mencionar que por política de empresa, los honorarios por conferencias impartidas por directivos de Air Nostrum (y del Grupo Nefinsa), son donados a la ONG Tierra de Hombres.

B) *Actividades de carácter social: ONG's*

El compromiso social de Air Nostrum se hace extensivo a organizaciones y fundaciones de carácter benéfico y altruista, para llevar a cabo diferentes

actividades y eventos de carácter social e integrador. Sin ánimo de ser exhaustivos podemos citar entre otras, Solidarios para el Desarrollo, Fundación Tierra de Hombres, Aviación sin fronteras, Fundación Pequeño Deseo, Asociación Colaboración y Esfuerzo con Honduras (ACOES), Fundación Síndrome de West, Asociación Valenciana contra la Fibrosis Quística, y Asociación de Padres de Hijos Minusválidos de Iberia.

C) Deportes y otros eventos

Por último, dentro del plan de RSC en la Dimensión Social Externa, Air Nostrum participa en la facilitación de la organización y desarrollo de actividades deportivas y culturales gracias a la movilidad que la compañía puede ofrecer a clubes y organizadores de eventos culturales y deportivos. Así, en este apartado se pueden mencionar la colaboración en la organización del I Congreso Nuevo Periodismo (Valencia 2006), del V Encuentro Mundial de las Familias (Valencia, 2006), o del Festival Aéreo Ciudad de Valencia, además de los patrocinios típicamente deportivos del Ciudad Ros Casares Baloncesto, del Team Aspar de motociclismo o del CAU Valencia Rugby.

6. CONCLUSIONES

En definitiva la RSC implica respeto a la ética y poner atención y cuidado en lo que se hace, ya que se trata de una inversión a largo plazo que afecta positivamente a la rentabilidad de la empresa.

Entre los mecanismos para impulsar la RSC merecen ser destacados la mejora de la reputación, la obtención de ventajas competitivas y la presión de los stakeholders.

En suma, creo que la RSC no es una moda temporal y que debe ser practicada de forma consciente, por lo que debe ser incorporada como uno de los pilares de la nueva estrategia empresarial incardinándola dentro de los valores o código de conducta de cada organización, para facilitar su desarrollo y aplicación efectiva.