

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
CORPORATIVA PARA AVIANCA COSTA RICA**

**Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la comisión del programa
de Estudios de Postgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al
grado y título de Maestría Profesional en Gerencia**

MARIA LOURDES MENESES SOLANO

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2016

Dedicatoria

Dedicado a mi familia, mi pilar de vida y motivación, gracias por el apoyo incondicional, amor y fuerza, mis éxitos no serían posibles sin ustedes.

Agradecimientos

Quiero Agradecer a mis profesores de Maestría, en Especial a Roque Rodríguez por su apoyo con la Tesis y a Manuel Enrique Rovira por ser el lector de tesis y por aportarnos sus conocimientos e interés por nuestros proyectos.

De igual Agradezco a Avianca, a Sofía Valverde por permitir proponer la estrategia para Responsabilidad social, y permitirme aportar a su empresa un granito de Arena.

Además a mi familia, a mi novio y mis amigos que me apoyan todos los días para lograr mis metas

Hoja de Aprobación

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director del Programa de Maestría

Roque Rodríguez Chacón.
MBA Profesor Coordinador

Manuel Enrique Rovira
Profesor Lector

Sofía Valverde
Contraparte Empresarial

María Lourdes Meneses
Estudiante del énfasis de Gerencia

Tabla de contenido

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos	iii
Hoja de Aprobación.....	iv
Resumen	viii
Índice de Tablas.....	ix
Índice de Gráficos.....	ix
Introducción.....	1
I. Contextualización de la industria de la aviación y definición del marco teórico.....	2
1.1. Contextualización de la industria de la aviación.....	3
1.1.1 Reseña Histórica.....	4
1.1.2 Entes reguladores del transporte Aéreo.....	7
1.1.3 Impacto de la aviación en el desarrollo mundial.....	9
1.2 La industria de la Aviación en Costa Rica.....	10
1.2.1 Reseña histórica.....	10
1.2.2. Relevancia de la aviación entorno económico, político y sociocultural costarricense	12
1.2.3 Aerolíneas costarricenses	13
1.3 Aspectos conceptuales	14
1.3.1 La Ética.....	14
1.3.2 Responsabilidad Social Corporativa	14
1.3.3 Misión, visión y valores de una empresa	16
1.3.4 Código de ética.....	17
1.3.5 Sostenibilidad y prácticas de negocios sustentables.....	18
1.3.6 Marketing Social	19
1.3.7 Grupos de interés.....	20
1.3.8 Derechos Humanos.....	21
Capítulo II: Avianca Holdings y su situación actual en Costa Rica.....	24
2. Avianca Holdings S.A	24
2.1 Reseña histórica.....	25
2.2 Aspectos estratégicos de la empresa	28
2.3 Productos	29
2.4. Servicios adicionales de Avianca	31

2.5 Rutas.....	31
2.6 Flota.....	31
2.7 Unidades de negocios.....	32
2.8 Competencia.....	33
2.9 Políticas de la empresa.....	34
2.10 Talento Humano.....	35
2.11 Reconocimientos de la Aerolínea.....	36
2.12 Responsabilidad Social Empresarial.....	37
2.12.1 Compromiso ambiental.....	41
2.13 Avianca Holdings en Costa Rica.....	46
2.14 Perspectivas para Avianca Holdings 2016.....	46
Capítulo III: Gestión de responsabilidad social empresarial actual en Avianca y sus proyectos en Costa Rica.....	48
3.1 Justificación de la Investigación.....	48
3.2 Población de interés.....	50
3.3 Metodología de la investigación.....	50
3.4 Desarrollo y Análisis de la investigación.....	51
3.5 Entrevista y recopilación de Datos.....	51
3.5.1 Resultados de las encuestas.....	54
3.6 FODA.....	68
Fortalezas.....	68
Oportunidades.....	69
Debilidades.....	69
Amenazas.....	70
Capítulo IV Propuesta de Estrategia de Responsabilidad Social para Avianca Costa Rica	71
4.1 Justificación de la propuesta.....	71
4.2 Factores críticos del éxito.....	72
4.3 Grupos de interés.....	73
4.4 Objetivos de la propuesta.....	74
4.5 Estrategia propuesta.....	74
4.5.1 Gestión Ambiental.....	75
4.5.2 Gestión Social.....	79
4.6 Comunicación RSC.....	82
4.7 Plan de Acción.....	83

4.7.1 Presentación del proyecto.....	83
4.7.2 Formación del equipo RSE.....	83
4.7.3 Capacitación a todo el personal sobre la estrategia y proyectos	84
4.7.4 Desarrollo de cronogramas de los proyectos a implementar.....	86
4.8 Seguimiento y control de la estrategia	86
4.9 Propuesta Económica.....	88
Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones	89
5.1 Conclusiones	89
5.2 Recomendaciones.....	90
Bibliografía	92

Resumen

El presente trabajo se basa en una propuesta para una Estrategia de Responsabilidad Social para Avianca Costa Rica. Avianca es una corporación con una operación en Costa Rica y toda América, Su operación involucra miles de personas alrededor del mundo y la naturaleza de su negocio impacta de forma social y ambiental los países donde Opera.

Actualmente Avianca cuenta con muchas acciones de responsabilidad social a nivel internacional, sin embargo, la mayoría son enfocadas en Colombia y Salvador, donde se encuentran la mayor parte de sus operaciones. En Costa Rica hay una oportunidad importante para impulsar el desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa, impulsar nuevos proyectos y reforzar las acciones actuales.

De esta manera, una propuesta Responsabilidad Social Empresarial específicamente para la operación de Avianca en Costa Rica promoverá un mayor compromiso de los empleados, clientes y proveedores, aumentará la contribución de la marca hacia al país, de igual manera, se comunicará de forma más eficiente la labor de la empresa y se podrá crear un impacto social y económico más fuerte.

La propuesta se realizó después de hacer un estudio de la empresa y sus acciones actuales, sus alcances y limitaciones y se presentaron una lista de acciones que pueden generar pequeños cambios que darán paso a todo un departamento enfocado en Responsabilidad social empresarial, aportarán conocimientos y materiales a la sociedad, y contribuirán de manera eficiente con la conservación del medio ambiente

Índice de Tablas

Tabla 1 Flota Avianca 2014	32
Tabla 2 Pilares del Programa RSE de Avianca	39
Tabla 3 Indicadores del Proyecto	87
Tabla 4 Presupuesto del Proyecto.....	88

Índice de Gráficos

Ilustración 1 Resultado Encuesta Valores y Gobierno Corporativo	55
Ilustración 2 Resultado Encuesta Proveedores.....	57
Ilustración 3 Resultados Encuestas público Interno	58
Ilustración 4 Resultados Encuestas Medio Ambiente.....	60
Ilustración 5 Resultados Encuestas Clientes	62
Ilustración 6 Resultados Encuestas Comunidad	64
Ilustración 7 Resultados Encuestas Gobierno y Sociedad.....	66
Ilustración 8 Análisis total de las Encuestas.....	67

Introducción

La historia de la aviación en Costa Rica se inicia en 1912, con el primer vuelo en la Sabana, pero no es hasta 16 años después, en 1928 que aterriza el primer vuelo Comercial. Desde entonces la industria de la aviación ha seguido su desarrollo, contribuyendo de forma tanto económica como social al país, por medio de generación de empleos, negocios y turismo.

Según reportes de aviación civil el año 2014, Se reportaron en promedio 4 millones y medio de personas que transitan en los aeropuertos internacionales de Costa Rica. De igual manera para el año 2015 se reportan 17 diferentes líneas aéreas que operan al país, las cuales son grandes generadoras de puestos de trabajo directos e indirectos, para miles de personas dentro y fuera del aérea metropolitana.

Entre ellos Avianca Holdings, en Costa Rica constituida como Líneas Aéreas Costarricenses S.A. (LACSA), pero conocida como AVIANCA, por la absorción de TACA por esta compañía. Provee puestos de trabajo en Costa Rica y transporta casi 800 mil pasajeros anuales al país. Convirtiéndose así en una de las más importantes Aerolíneas y con mayor afluencia de pasajeros en Costa Rica.

Avianca desde Costa Rica, ofrece para sus pasajeros, más de 90 Rutas a diferentes destinos de 27 países, y conectividad efectiva gracias a alianzas estratégicas con varias aerolíneas. Avianca es una aerolínea de servicio completo, que brinda a sus pasajeros atención antes y durante sus vuelos, políticas de equipaje flexible, programas de fidelización catalogados como los mejores en el ámbito, y un servicio a bordo de sus aeronaves de entretenimiento y alimentación de calidad, preocupados por el servicio, la puntualidad y el capital humano.

La industria de la aviación se ha reinventado constantemente con el paso del tiempo, nuevas tecnologías, más y mejores servicios para sus pasajeros, mejores conexiones, operaciones más eficientes y procesos más eficaces. Sin embargo, les ha costado mucho diferenciarse en sus servicios, procesos y opciones, por lo que todas las aerolíneas operan bajo parámetros parecidos.

Al igual que todas las empresas de diferentes industrias, enfrentan competencia fuerte y estándares de seguridad y calidad muy altos, desafíos diarios en su operación que los impulsan a innovar y reinventarse, y un desafío hoy en día es que se exponen a consumidores cada vez más críticos y consientes

Vivimos en una época de consumidores más conscientes y preocupados del mundo que los rodea, del ambiente, los valores, la sociedad, la educación y la salud, y nos dirigimos a una

época donde se incrementará esta tendencia, y los consumidores serán movidos a hacer sus compras no solo por sus gustos y exigencias si no por sus valores y creencias. (Aburdene, 2006)

La creciente sensibilización de la sociedad, consumidores, clientes, gobiernos, etc., y el desarrollo económico basado en la generación de riqueza, el respeto por el medio ambiente y la influencia positiva en la sociedad, propicia que cada vez más las organizaciones deban tener en cuenta criterios de sostenibilidad a la hora de tomar sus decisiones estratégicas. Entendiendo por sostenibilidad el equilibrio de una especie con los recursos de su entorno. (Komiya & Takeuchi, 2006.)

Las aerolíneas integradas en Avianca Holdings S.A., por el tipo de operaciones y servicios que ofrecen, se han comprometido con la sociedad y el ambiente de diferentes maneras, y ha definido su plan de Responsabilidad Social y Sostenibilidad corporativo, bajo los pilares de Gestión Social, Gestión Ambiental y Gestión Económica.

El presente proyecto pretende dar una propuesta de Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa para AVIANCA Costa Rica, con acciones concretas, puntuales y directas, que ayuden a la empresa a direccionar sus esfuerzos en responsabilidad social de una manera ordenada y estructurada, y definir puntos por mejorar y desarrollar.

Actualmente AVIANCA cuenta con muchas acciones de responsabilidad social a nivel internacional, sin embargo, la mayoría son enfocadas en Colombia y Salvador, por lo que se hará una propuesta Responsabilidad Social Empresarial específicamente para AVIANCA Costa Rica, la cual pretende promover un mayor compromiso de los empleados, clientes y proveedores.

I. Contextualización de la industria de la aviación y definición del marco teórico.

En el presente capítulo se contextualizará la industria de la aviación, su historia, su impacto en la sociedad y sus avances, así como también se desarrollarán los conceptos teóricos de responsabilidad social, apegados a su relación con el tema a tratar del proyecto, con el fin de ubicar espacialmente al lector y desarrollar los conceptos de una manera amplia y clara.

La historia de la aviación, en el mundo constituye el mejor testimonio de la evolución que, a través de los siglos ha desarrollado la tecnología en conjunto con capacidades humanas, ganando terreno poco a poco en aspectos que anteriormente eran considerados inalcanzables. Se ha convertido en una de las industrias más importantes, y de mayor peso en la economía mundial, acortando las distancias para conectar al mundo entero en pocas horas.

1.1. Contextualización de la industria de la aviación

Cuando se habla de aviación se refiere un término aplicado a la ciencia y práctica del vuelo de las aeronaves más pesadas que el aire, incluyendo aviones, planeadores, helicópteros, ornitópteros, autogiros, aeronaves. Y se puede agrupar en tres grandes categorías: La aviación militar, la aviación comercial y la aviación general. La aviación militar incluye todos los vuelos realizados por las fuerzas aéreas: estratégicos, tácticos y logísticos. La aviación comercial engloba la operación de líneas aéreas regulares y chárter y la aviación general comprende todas las otras formas de vuelo: deportivo, privado, publicitario, ejecutivo, de enseñanza y de fumigación (Brady, 2010).

La Organización Internacional de Aviación Civil (OACI) ubica el transporte aéreo es el más seguro de todos los medios de transporte. Los adelantos de la navegación aérea, de las telecomunicaciones y de las facilidades electrónicas han permitido que la aviación haya progresado de forma asombrosa. (IATA, International Air Transportation Assosiation, 2015). Según el último informe de la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA), la tasa de siniestralidad en 2014 fue de un accidente por cada 4,4 millones de vuelos. El transporte aéreo es la modalidad de transporte más regulada en el globo terrestre, y es el medio de transporte con menor siniestralidad. De igual manera el transporte aéreo se caracteriza también por su rapidez: es el medio de transporte más rápido para largos recorridos y distancias. Resulta imprescindible para envíos urgentes, de mercancías perecederas o de alto valor monetario.

1.1.1 Reseña Histórica

La industria de la aviación remonta sus inicios desde la prehistoria, el deseo de volar está presente en la humanidad desde hace siglos, cuando veían a los pájaros volar, deseos de poder imitarlos. A lo largo de la historia el ser humano ha hecho múltiples intentos por volar que no siempre han acabado con éxito. Algunos intentaron imitando a los pájaros, usando un par de alas elaboradas con un esqueleto de madera y plumas, que colocaban en los brazos y las balanceaban sin llegar a lograr el resultado esperado. (Wright, 2008)

La historia moderna de la aviación es compleja. Durante siglos se dieron tímidos intentos por alzar el vuelo, fracasando la mayor parte de ellos, pero ya desde el siglo XVIII el ser humano comenzó a experimentar con globos aerostáticos que lograban elevarse en el aire, pero tenían el inconveniente de no poder ser controlados.

Ese problema se superó ya en el siglo XIX con la construcción de los primeros dirigibles, que sí permitían su control. A principios de ese mismo siglo, muchos investigaron el vuelo con planeadores, máquinas capaces de sustentar el vuelo controlado durante algún tiempo, y también se comenzaron a construir los primeros aeroplanos equipados con motor, pero que, incluso siendo impulsados por ayudas externas, apenas lograban despegar y recorrer unos metros.

No fue hasta principios del siglo XX cuando se produjeron los primeros vuelos con éxito. El 17 de diciembre de 1903 los hermanos Wright se convirtieron en los primeros en realizar un vuelo en un avión controlado, y en 1908 los primeros en operar un vuelo con dos pasajeros. No obstante algunos afirman que el honor del primer vuelo le corresponde a Alberto Santos Dumont, que realizó su vuelo el 13 de septiembre de 1906.

El brasileño Alberto Santos Dumont creó en Paris, un famoso avión, el “14-bis”. Este aparato usaba el mismo sistema de alabeo empleado en las aeronaves de los hermanos Wright y logró recorrer una distancia de 221 metros. El 14-bis, al contrario que el Flyer de los Wright, no necesitaba raíles, catapultas o viento para alzar el vuelo y, como tuvo mucha repercusión mediática en aquel momento, el vuelo es considerado por algunas personas como el primero realizado con éxito de un avión. Cuando se realizó este vuelo, poco o nada se sabía de los hermanos Wright, por lo que la prensa internacional consideró al 14-bis de Santos Dumont como el primer avión capaz de despegar por medios propios.

Poco después de esto entre 1906 y 1914 se fueron desarrollando otros avances, como los del francés Henri Farman y el inglés John William Dunne, que también estaban

trabajando por su cuenta en sus propios prototipos de aviones. Farman fue el primero en realizar un vuelo de ciudad a ciudad, dentro de Francia y Dunne contribuyó en todo lo relativo a la estabilidad de las maquinas. Y No fue hasta 1911 que se realizó el primer vuelo trasatlántico desde New York, hasta California.

No mucho después de haber sido inventado, el avión pasó a ser usado en servicios militares. El primer país que usó aviones con ese propósito fue Bulgaria, en ataques sobre posiciones otomanas durante la Primera Guerra de los Balcanes. Pero la primera guerra en la que se usaron aviones en misiones de ataque, defensa y de reconocimiento fue en la Primera Guerra Mundial.

La tecnología relacionada con la aviación avanzó rápidamente debido a la guerra. Al principio de esta, los aviones apenas podían cargar con el piloto, pero después de muchas mejoras, se pudo añadir a un pasajero adicional. Los ingenieros crearon motores más potentes, y se fabricaron aeronaves cuya aerodinámica era sensiblemente mejor que el de las de antes de la guerra, inclusive algunos los equiparon con armas de fuego.

Una vez finalizada la guerra se siguió desarrollando toda la tecnología relacionada con la aviación. Así, se inició la llamada era de Oro de la aviación, en la que se realizaron importantes avances en el diseño de aviones, comenzaron a operar las primeras líneas aéreas. Los aviones empezaron a sustituir la madera por el metal de manera generalizada. Los motores experimentaron un gran incremento de potencia.

El primer vuelo comercial, lo realizó la primera línea Aérea del Mundo “Aerolínea St. Petersburg-Tampa Airboat” en 1914, en un Hidroavión para transportar carga y pasajeros, piloteado por el estadounidense Tony Jannus. Luego de esto, ya en los años 20 se establecieron varias líneas aéreas en Europa que utilizaban aviones que previamente habían tenido un uso militar en la Primera Guerra Mundial, pero que habían reconvertido para poder transportar carga y pasajeros, aunque estos no estaban apropiadamente presurizados ni acondicionados.

En 1929, la tecnología relacionada con los dirigibles avanzó de manera notable, llegando a realizar un Zeppelin el primer viaje alrededor del mundo, a los mandos de Ferdinand von Zeppelin. En esos años, los dirigibles eran usados por numerosas líneas aéreas de Europa, y en los años 30 se iniciaron las primeras rutas trasatlánticas, que tuvieron gran éxito hasta 1937 después de que estallará un dirigible con 35 personas dentro de él.

En los años 30, los avances en la ciencia de la aerodinámica permitieron a los ingenieros desarrollar aeronaves cuyo diseño interfiriera lo menos posible en el vuelo del

avión. Los equipamientos de control y las cabinas de los aviones también mejorarían de una manera considerable. Además de eso, las mejoras en la tecnología de las radiocomunicaciones permitían el uso de equipamientos de este tipo en los aviones, así los pilotos podían recibir instrucciones de vuelo desde equipos en tierra, y también se podrían comunicar pilotos de distintas aeronaves entre sí. Todo esto generó técnicas más precisas de navegación aérea. El piloto automático también comenzó a usarse en los años 30, lo que permitió a los pilotos tomarse cortos periodos de descanso en vuelos de larga duración.

El avión más característico de esta etapa fue el Douglas DC-3, un monoplano bimotor que realizó sus primeros vuelos en 1936. Tenía una capacidad para 21 pasajeros y era capaz de alcanzar una velocidad de crucero de 320 km/h. Rápidamente se convirtió en el avión comercial más usado de la época, y es considerado uno de los aviones más importantes que se ha producido en la historia de la aviación

El hecho de que los aviones volasen a altitudes cada vez mayores, donde las turbulencias y otros factores climáticos no deseables son más raros, generó un problema: en altitudes mayores, el aire es menos denso, y, por tanto, posee menores cantidades de oxígeno para la respiración. A medida que los aviones pasaban a volar más alto, los pilotos, tripulantes y pasajeros tenían cada vez más dificultades para respirar.

Los especialistas, para resolver este problema, crearían la cabina presurizada, que lograba mantener constante la presión atmosférica con independencia de la altura de vuelo. Estas se empezaron a hacer populares a finales de los años 40, aunque el primer avión comercial con cabina presurizada fue el Boeing 307, que realizó su primer vuelo en 1938. Hoy en día, prácticamente todas las cabinas de aviones comerciales de pasajeros son cabinas presurizadas.

A partir de entonces, las mejoras se fueron sucediendo, y cada vez se lograban mejoras sustanciales que ayudaron a desarrollar la aviación hasta tal y como la conocemos en la actualidad. Los diseñadores de aviones se siguen esforzando en mejorar continuamente las capacidades y características de estos, tales como su autonomía, velocidad, capacidad de carga, facilidad de maniobra o la seguridad, entre otros detalles. Las aeronaves han pasado a ser construidas de materiales cada vez menos densos y más resistentes. Recientemente, los ordenadores han contribuido mucho en el desarrollo de nuevas aeronaves. En 1994 el Boeing 777 realizó su primer vuelo,

convirtiéndose en el primer avión diseñado y planeado completamente con ordenadores. (Barros & Barros, 2008).

Desde el comienzo de la década de 1990, la aviación comercial pasó a desarrollar tecnologías que en el futuro convertirán al avión en un aparato cada vez más automatizado, reduciendo gradualmente la importancia del piloto en las operaciones de la aeronave, con la intención de disminuir los accidentes aéreos causados por fallos humanos.

Los fabricantes de aviones comerciales continúan investigando posibles maneras de mejorarlos, convirtiéndolos en aparatos cada vez más seguros, eficientes y silenciosos. Al mismo tiempo, los pilotos, controladores aéreos y mecánicos cada vez estarán mejor preparados y las aeronaves pasarán unas revisiones más rigurosas con el fin de evitar accidentes por fallos humanos o mecánicos. También se están investigando nuevas fuentes de energía más limpias, como el etanol, electricidad, o incluso empleando energía solar fotovoltaica.

1.1.2 Entes reguladores del transporte Aéreo

Hoy en día existen cientos de miles de aviones circulando alrededor de todo el espacio aéreo, por lo que se hace necesario tener una entidad reguladora del transporte aéreo, el mantenimiento, la manufactura, supervisión y control. Esto le corresponde en términos generales a OACI sus siglas en español, Organización de Aviación Civil Internacional, que es la máxima autoridad de Aeronáutica a nivel mundial, sin embargo, es imposible que sólo un organismo regule todo el tráfico aéreo, es por ello que cada aeronave, dependiendo del país donde fue registrado, deberá de acatarse a cierto organismo.

OACI es la Organización de Aviación Civil Internacional, creada oficialmente el 4 de abril de 1947. Aunque tiene personalidad jurídica propia emanada del Convenio de Chicago, en la actualidad es el órgano consultivo de las Naciones Unidas en materia de Aviación Civil Internacional.

Los fines y objetivos básicos de la OACI son desarrollar los principios y las técnicas de la navegación aérea internacional y fomentar el establecimiento y desenvolvimiento del transporte aéreo internacional. Para ello vela por el progreso seguro de la aviación, fomenta la construcción de aeronaves, estimula la construcción de aeropuertos y aerovías, asegura

que se respeten los derechos de los estados, promueve la seguridad de la navegación aérea y otras actividades afines.

Otro organismo internacional que apoya el OACI es La organización IATA, por sus siglas en español Asociación de Transporte Aéreo Internacional, es la organización mundial que aglutina a las compañías de líneas aéreas regulares, empresas que transportan la gran masa de tráfico nacional e internacional.

La IATA debe su personalidad jurídica a una ley especial del Parlamento canadiense, que obtuvo la aprobación real británica en diciembre de 1945. El objetivo principal de la IATA es asegurar que el tráfico aéreo se desarrolle con la mayor velocidad, comodidad y eficiencia posible para las compañías aéreas.

Para estas, la IATA, es el foro para encontrar soluciones comunes a sus problemas. Para los gobiernos, la IATA actúa como un agente para negociar los acuerdos internacionales sobre tarifas y fletes, y garantiza con eficacia el transporte del correo aéreo. Para los pasajeros, la IATA es garantía de un determinado nivel en la calidad de los servicios en cualquier lugar del mundo, de prácticas comerciales justas y de simplificación del transporte aéreo.

La IATA celebra una Junta General Anual de la que emana la autoridad de las decisiones y su administración está encomendada al Director General. Sin embargo, los acuerdos y decisiones más importantes se adoptan en las Conferencias de Tráfico, que se celebran en primavera y otoño. En estas conferencias se negocian los acuerdos sobre tarifas, rutas y derechos de aterrizaje en los aeropuertos, principalmente. Estas decisiones deben ser ratificadas posteriormente por los gobiernos.

Para ser miembro de la IATA, es necesario que una compañía haya sido autorizada por su gobierno a establecer servicios aéreos regulares en su país y que pertenezca a un estado que a su vez pueda ser elegido miembro de la OACI.

El objetivo comercial de la IATA es el de enlazar las rutas aéreas individuales, de manera que las personas y mercancías se trasladen dentro de la red mundial del transporte aéreo, como si de una sola línea aérea se tratase. Para ello, es importantísima la labor de normalización seguida por la IATA en todos los ámbitos de actividad que desarrollan las distintas compañías aéreas. La IATA tiene también como actividades fundamentales los aspectos técnicos, jurídicos y de facilitación del transporte aéreo.

1.1.3 Impacto de la aviación en el desarrollo mundial

El transporte aéreo, con toda su trayectoria y avances, hoy en día ya contribuye de forma importante a la prosperidad económica mundial. La aviación es parte de una economía cada vez más globalizada, facilitando el crecimiento del comercio internacional, el turismo y la inversión internacional, y conectando a personas en todos los continentes. Desempeña un papel vital en facilitar el crecimiento económico, particularmente en los países en desarrollo y en vías de desarrollo.

Según Air Transportation Action group, por sus siglas en inglés: ATAG, en su publicación de *Aviation benefits beyond borders*, de marzo de 2014, el transporte aéreo facilita el comercio, ayudando a los países a participar en la economía mundial aumentando el acceso a los mercados internacionales y permitiendo la globalización de la producción. El valor total de los bienes transportados por vía aérea representa el 35% de todo el comercio internacional.

La aviación es indispensable para el turismo, que es un importante motor del crecimiento económico, de muchas zonas, particularmente en economías en desarrollo. A nivel mundial, según datos del ATAG el 51% de los turistas internacionales viajan por vía aérea.

La conectividad contribuye a la mejora de la productividad mediante el fomento de la inversión y la innovación, la mejora de las operaciones de negocio y la eficiencia, y permite a las empresas atraer a empleados de alta calidad. El impacto económico global de la aviación (directo, indirecto, inducido y como catalizador del turismo) se estima en 2,2 trillones de dólares, equivalente al 3,5% del producto interior bruto mundial (PIB).

El transporte aéreo ofrece una ayuda vital para las comunidades que carecen de carreteras o redes ferroviarias adecuadas. En muchas comunidades remotas y pequeñas islas, el acceso al resto del mundo -y los servicios esenciales como el cuidado de la salud- es a menudo sólo posible por vía aérea.

La red de transporte aéreo puede proporcionar inmediata y ayuda humanitaria de emergencia en cualquier lugar de la tierra y garantiza la rápida entrega de suministros médicos y órganos para trasplantes. El transporte aéreo es un componente vital de la vida moderna.

La industria del transporte aéreo genera según los informes del ATAG del 2014 un total de 56,6 millones de empleos a nivel mundial. 8,4 millones de puestos de trabajo directos: Hay 9,3 millones de empleos indirectos y los trabajadores de la industria apoyan a 4,4 millones de puestos de trabajo inducidos a través de la compra de bienes y utilización de servicios (bancos, restaurantes, etc.). Además, la aviación habilita que el turismo genere alrededor de 34,5 millones puestos de trabajo a nivel mundial.

1.2 La industria de la Aviación en Costa Rica

Costa Rica es un país que se ha visto beneficiado directamente por los avances en la industria de la aviación, y ha sido partícipe de la historia de esta industria, desde sus inicios presentó apertura para los vuelos que ingresaban y salían del país, en ese momento sin saber el impacto que tendría en su economía más adelante.

1.2.1 Reseña histórica

La historia de la aviación en Costa Rica se inicia el 1 de enero de 1912 en el llano de La Sabana, en plena ciudad capital, cuando el norteamericano Jesse Seligman surcó por primera vez, en su Bleriot, nuestro espacio aéreo.

No fue hasta dieciséis años después, que mediante la Ley No. 36 del 22 de noviembre de 1928 que aprobó el primer convenio Iberoamericano de Navegación Aérea. El primer vuelo comercial de transporte de pasajeros se realizó el 29 de diciembre de 1928, con una Aeronave de Pan American Airways la cual aterrizó en la Sabana.

El 17 de enero de 1929 se firmó el primer contrato bajo referendo del Congreso, con la línea PANAMERICAN y la Secretaría de Fomento, la cual quedó autorizada a prestar servicios de carga, pasajeros y correo por 10 años, al nivel local e internacional entre Estados Unidos, Costa Rica y la zona del Canal de Panamá. Este compromiso obligó al estado costarricense a crear las facilidades para desarrollar la infraestructura aeronáutica como: pistas de aterrizaje, edificios, hangares, talleres y otros

A nivel nacional, es en 1932 cuando surge la Empresa Nacional de Transporte Aéreo (ENTTA), pionera en el servicio de transporte, que durante varios años permitió comunicar a importantes comunidades de difícil acceso por otros medios.

Un año después, el señor Román Macaya, otro de los importantes pioneros de la aviación trae al país un monoplano Curtiss Robbin, al que llamó: "Espíritu Tico" y funda en 1934 la segunda empresa de aviación costarricense: Aerovías Nacionales. Otro importante empresario nacional de la aviación fue don Manuel I. Enrique Guerra, quien en 1945 funda la empresa TAM, que sucumbió ante la competencia extranjera poco tiempo después.

El 7 de agosto de 1934 entró en vigencia la Ley No. 152 que declaró de utilidad pública; todas aquellas áreas necesarias para la creación de aeropuertos, concediendo estos terrenos a las municipalidades, en este caso los aeródromos establecidos en Santa Ana y en la Sabana. Durante este período se elaboró el primer Reglamento de Aviación Civil respetando las convenciones internacionales que regulaban esta materia.

Para octubre de 1945, el gobierno costarricense suscribe con la empresa Pan American el contrato que daría origen a la empresa Líneas Aéreas Costarricenses (LACSA) en la cual tenía una participación del 20%. LACSA inició en 1946, vuelos a diferentes puntos del país y a finales de ese mismo año operaciones internacionales. No es sino hasta setiembre de 1948 que se instala la primera Junta de Aeronáutica Civil (en la actualidad Consejo Técnico de Aviación Civil) y en 1949 que se promulga la Ley General de Aviación Civil, que vino a regular todo lo referente al tráfico aéreo nacional. Para 1952 TACA inicia operaciones en el país.

El primer aeropuerto que tuvo Costa Rica fue el de la sabana (fines de la década de los años 30). Posteriormente, en 1952 se inicia la construcción de la principal terminal aérea del país: el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, cuyo proceso de modernización está en marcha a fin de garantizar un adecuado servicio de transporte tanto de carga como de pasajeros.

Actualmente se trabaja en la ampliación del edificio terminal, la plataforma de carga, la instalación del nuevo sistema de radar y otro conjunto de obras que representan una inversión importante, para mejorar el nivel de servicio e incrementar el espacio físico para que satisfaga la demanda actual y futura.

Para propiciar el funcionamiento ordenado del transporte aéreo en nuestro país, se creó la LEY GENERAL DE AVIACION CIVIL, que es la Ley No. 5150 del 14 de mayo de

1973 y sus reformas, publicada en el alcance 66 a La Gaceta No. 106 del 06 de junio de 1973.

1.2.2. Relevancia de la aviación entorno económico, político y sociocultural costarricense

Según el Estado de la Nación La economía costarricense a lo largo de la década de los ochenta y noventa ha sufrido cambios importantes en su sector externo. Por ejemplo, se aceleró el proceso de desgravación arancelaria iniciada en los ochenta, se produjo un aumento en la inversión extranjera directa y un aumento en el turismo. (EstadoNacion) desde 1986, el sector turismo tiene un crecimiento aproximado del 10% por año, lo que ubica como uno de los sectores más importantes para Costa Rica.

Según el Reporte de Impacto Económico del Consejo Mundial de Viajes y Turismo 2014 que realiza anualmente Para el 2014, las actividades generadas directamente a raíz del turismo le generaron al país $\$1,1$ billones, lo que representa un aporte del 4,6% al Producto Interno Bruto (PIB) de Costa Rica. A nivel de empleo, el sector aporta 95.500 puestos

En una escala de 184 países, el mercado turístico de Costa Rica está en el puesto 65. Las estimaciones indican que este aporte crecerá un 5,8% del PIB.

En actividades directas se toma en cuenta principalmente transportes, hoteles, entretenimiento y alimentación. Si se toman en cuenta servicios indirectos generados por el turismo, tales como inversiones públicas y privadas, el aporte al PIB crece al 12,11% y los empleos ascienden a 241.500 puestos.

Para el 2014 ingresaron al país 2 526 817 pasajeros Casi el 70% de las llegadas internacionales registradas por la vía aérea corresponden a América del Norte, seguido por Europa (16,5%) y América del Sur con 6,9%. Y Todos estos pasajeros ingresaron por vía aérea.

El desarrollo de la industria aérea ha contribuido enormemente al desarrollo del país, analizando las cifras de su aporte económico, es de suma importancia para Costa Rica mantener buenas relaciones con las líneas aéreas, y fomentar el desarrollo de nuevas tecnologías en la aviación y afines. Costa Rica es un país que depende en gran parte del

Turismo y ciertamente los avances de la aviación han generado un impacto directo en la región.

De igual manera la industria de la aviación ha contribuido a exista una comunicación efectiva con el resto del mundo, conectividad para hacer negocios en el extranjero, movilizand o ejecutivos y dando apertura a nuevas inversiones en el país. Por el lado de importaciones y exportaciones gracias a la industria aérea también se han logrado expandir horizontes de negocio con el transporte de carga.

1.2.3 Aerolíneas costarricenses

La aviación en Costa Rica generó tanto impacto, que, en 1945, se creó en el país la primera aerolínea costarricense. Fue creada por PanAm, y luego de 6 meses venden las acciones a la república costarricense, con vuelos a Centroamérica y a Miami. Casi inmediatamente fue expandiéndose hasta cubrir varias ciudades estadounidenses y sudamericanas. LACSA fue la primera aerolínea centroamericana en volar los Airbus A320 y llegó a ser la aerolínea centroamericana con más destinos.

Lamentablemente debido a la mala situación económica obliga al estado a tomar la decisión si venderla o cerrar. Por lo que, en 1992, se vende a Grupo TACA de El Salvador el 86% de sus acciones. Se implementaron varias mejoras y se aumentaron los destinos, se dejó de operar en el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber y finalmente se cambia la imagen de LACSA y su flota es pintada del nuevo color de TACA.

Hoy en día, LACSA es Avianca, como resultado de la fusión entre la empresa TACA Airlines (ahora Avianca El Salvador) y Avianca. El centro de conexión principal es el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, en Alajuela, Costa Rica. Sin embargo Avianca designó al Aeropuerto Oscar Arnulfo Romero de El Salvador como hub regional para toda Centroamérica, trasladando las operaciones de LACSA a San Salvador.

Tal y como lo hizo Grupo TACA de El Salvador al ser propietario de LACSA, la aerolínea colombiana Avianca conserva a LACSA como razón social en Costa Rica, manteniendo matrículas y banderas de dicho país en muchos de sus aviones, esto debido regulaciones costarricenses.

1.3 Aspectos conceptuales

Dado a que el objetivo principal del proyecto es realizar una propuesta de Responsabilidad Social Corporativa para la Aerolínea Avianca, es importante mencionar y dar a conocer conceptos importantes que se van a tratar durante el proyecto para poder entender correctamente la importancia de la responsabilidad social y su impacto en la empresa.

Es evidente que una empresa tiene la responsabilidad de obtener utilidades y hacer crecer sus negocios, de igual manera su personal también tiene el deber de obedecer las leyes y apegarse a las reglas de la competencia leal. Pero es de suma importancia también que una empresa sea conducida por las normas éticas de las sociedades donde opera.

Todas las empresas tienen responsabilidades morales con la sociedad, una *Responsabilidad Moral*, es exigible cuando las decisiones adoptadas afectan a otras personas, que en el caso de las empresas sus decisiones afectan para bien o para mal siempre a otras personas (García F. N., 2008).

1.3.1 La Ética

La *Ética* según se refiere a los principios de conducta correcta o incorrecta. La *Ética en los Negocios* en este caso, es la aplicación de los principios y estándares a las acciones y decisiones de organizaciones de negocios a la conducta de su personal. Los principios éticos de los negocios no son distintos a los principios éticos en general, pues las acciones de los negocios tienen que juzgarse en el contexto de los estándares de la sociedad respecto de lo bueno y lo malo (Post & Lawrence, 2002).

La esencia del comportamiento de negocios responsables y éticos, es que una empresa debe de equilibrar las acciones estratégicas para beneficiar a sus accionistas con el deber de ser un buen ciudadano corporativo. Los administradores están obligados a mostrar conciencia social al operar la empresa y en particular a tomar en cuenta como las decisiones y acciones de la compañía afectan al bienestar de los empleados, comunidades locales, el ambiente y la sociedad en sí (Thompson & Peteraf, 2012).

1.3.2 Responsabilidad Social Corporativa

Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de una empresa, nos referimos a esa contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva,

valorativa y su valor añadido. Por lo tanto, actuar con responsabilidad social va más allá de solo participar en proyectos de servicio a la comunidad, donar dinero a obras de caridad y otras causas sociales valiosas.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la responsabilidad social de la empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas, para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirmen los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos, como en su relación con los demás actores. La RSC es una iniciativa de carácter voluntario.

La RSC abarca temas que van, desde códigos de ética, prácticas de buena gobernabilidad corporativa, compromisos públicos asumidos por la empresa, gestión y prevención de riesgos, hasta mecanismos anticorrupción, diversidad, apoyo a las mujeres entre otros; contempla además la extensión de esos compromisos por toda la cadena productiva involucrada en la relación con los proveedores. Los vínculos y los proyectos con la comunidad o las «mejoras» para el público interno constituyen solamente un capítulo – fundamental y estratégico– por el cual transita la RSC.

La combinación particular de actividades de responsabilidad social que escoja una compañía define su Estrategia de Responsabilidad Corporativa (RSC). Una estrategia de responsabilidad social corporativa debe componerse según el planteamiento de John Deere de la siguiente manera:

- Acciones para que la empresa tenga una estrategia ética y opere de manera honorable y ética.
- Acciones para sostener causas de caridad, participar en actividades de servicio a la comunidad y mejorar la calidad de vida.
- Acciones para proteger y sustentar el ambiente
- Acciones para mejorar el bienestar de los empleados y hacer que la compañía sea un buen lugar para trabajar
- Acciones para fomentar la diversidad de la fuerza laboral.

Los componentes específicos que destacan en una RSC, varían de empresa a empresa, y suelen vincularse con los valores esenciales, misión y visión de una compañía.

1.3.3 Misión, visión y valores de una empresa

La visión, la misión y los valores de una empresa son declaraciones o manifestaciones que guían u orientan las decisiones, acciones y conductas de todos los miembros de una empresa. Muchas empresas suelen pasar por alto el desarrollo de estas declaraciones o, en todo caso, las redactan solo por una cuestión de moda o porque otras empresas también lo hacen, en vez de hacerlo como parte de un compromiso real.

Pero lo cierto es que las empresas que desarrollan claras declaraciones formales de visión, misión y valores, y que las comunican de manera efectiva tanto a sus miembros como a clientes, proveedores y público en general, suelen tener un mejor rendimiento que las que no lo hacen.

Según Thompson (2012) las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto/ cliente/ tecnología que parezca óptima para el futuro constituye la *visión estratégica* de la empresa, esta visión define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del lugar hacia dónde va la empresa y razones convincentes que la respaldan.

La *misión* por su parte declara el propósito de la empresa y su negocio actual: quienes son, que son y para que están allí. Es importante que una visión identifique los productos de la compañía, especifique las necesidades que puede satisfacer, identifique los grupos de clientes o mercados que atienden, el enfoque de la compañía y debe de otorgarle una identidad a la empresa.

Los *valores* por su parte, son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben de guiar el cumplimiento de su misión y visión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos.

Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal.

1.3.4 Código de ética

Los *códigos de ética*, son una parte importante de las buenas prácticas de RSE, y permiten a las empresas incorporar e implementar a través de declaraciones de principios y valores, fundamentos morales y éticos de carácter universal, dentro de la vida diaria de una organización. El código de ética en una empresa, debe surgir como una parte integral de la cultura organizacional (Post & Lawrence, 2002).

Con cultura organizacional, se refiere al concepto de cultura /conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, corporación empresa o negocio (Robbins, 2000).

Esta cultura organizacional determina los patrones, valores, símbolos, lenguaje, historias y prácticas de la empresa, los cuales se ven reflejados en la forma en que sus directores, gerentes o administradores la conducen, y cómo los colaboradores se desempeñan en la misma (Bretones & Mañas). (AÑO)

El código de ética es un documento que recoge todos los elementos anteriormente enunciados y que permite a la organización contar con lineamientos claros que establecen pautas de conducta que deben respetarse tanto por los directivos y/o dueños, como por los colaboradores de una empresa en sus acciones diarias.

Los códigos de ética pueden nacer en la empresa por diversas formas: ya sea porque las casas matrices de una empresa multinacional responden a estándares internacionales y envían a sus subsidiarias un código pre-establecido; o por que la idea nazca de un departamento o de la dirección ejecutiva a lo interno de la empresa.

Según Thompson (2012) un código ético correctamente elaborado no debe limitarse a dictar normas o principios, sino, que debe tener un cierto estilo pedagógico y explicar las consecuencias de cada regla. Sus características principales son:

- Tener en cuenta las necesidades del momento y lugar
- Ser realista, breve, conciso y claro
- Hacer referencia a las virtudes humanas
- Explicar el porqué y el para qué de cada principio
- En él debe prevalecer el bien común sobre los intereses personales

- No debe ser un modo de ocultar las verdaderas actuaciones o principio de la organización

Todo código ético debe elaborarse teniendo en cuenta dos aspectos: los objetivos de la organización y las características del entorno en que ésta actúa. En él se distinguen 3 componentes:

- Filosofía organizacional, la misión y visión de la empresa.
- Cultura organizacional, refiriéndose a los valores de la empresa
- Política organizacional, estrategias y estructura organizativa.

1.3.5 Sostenibilidad y prácticas de negocios sustentables

El ser humano desde sus orígenes ha alterado su equilibrio con el ambiente, afectando negativamente los componentes del medio donde se desenvuelve. Sin embargo, ha comprendido esa situación y trata actualmente de restablecer, en lo posible, dicho equilibrio, adoptando una serie de acciones y políticas que tienen como fin primordial mejorar las relaciones con el entorno.

Como las corporaciones son las consumidoras más grandes de recursos naturales, administrar y mantener estos recursos es crítico para los intereses económicos a largo plazo de las corporaciones. Se puede definir entonces definir la sostenibilidad como la existencia de condiciones económicas, ecológicas, sociales y políticas que determinen su funcionamiento de forma armónica a lo largo del tiempo y del espacio. Es un término ligado a la acción del hombre en relación a su entorno, se refiere al equilibrio que existe en una especie basándose en su entorno y todos los factores o recursos que tiene para hacer posible el funcionamiento de todas sus partes, sin necesidad de dañar o sacrificar las capacidades de otro entorno (Goodland, 2008).

El término de sostenibilidad se emplea de maneras diversas: en muchas empresas es sinónimo de responsabilidad social corporativa, algunos lo ven como un término que poco a poco sustituye a la RSC en el lenguaje de los negocios. Sin embargo, con mayor frecuencia el término adopta un significado más preciso, referente a la relación de una empresa con su ambiente y su uso de los recursos naturales.

Las empresas traducen estos esfuerzos en prácticas de negocios sustentables, con las cuales satisfacen las necesidades de las generaciones actuales, pero sin afectar la capacidad de las futuras, y en términos operacionales, promover el progreso económico y social respetando los ecosistemas naturales y la calidad del medio ambiente.

Se construyen también estrategias de sostenibilidad ambiental en las empresas, que implican acciones deliberadas y concertadas para operar un negocio de manera que proteja los recursos naturales y los sistemas de apoyo ecológico, evite resultados que pongan en grave peligro al planeta y sea por ende sostenible durante siglos.

Si bien las estrategias de responsabilidad social y sostenibilidad ambiental adoptan muchas formas, las que proporcionan beneficios sociales valiosos y además satisfacen las necesidades de la clientela de mejor forma, pueden también contribuir a las ventajas competitivas de una empresa. Entendiéndose como ventaja competitiva, la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, con productos o servicios que los consumidores aprecien mucho, o con más eficiencia a un menor costo.

Las empresas que toman en serio la responsabilidad social y la sostenibilidad ambiental mejoran en gran medida su reputación y eficiencia operativa, al tiempo que reducen su exposición al riesgo y alientan la lealtad y la innovación. En general las compañías que toman medidas especiales para proteger el ambiente, son activas en asuntos comunitarios, apoyan causas caritativas y proyectos sociales tienen más probabilidad de ser vistas como buenas inversiones y buenos lugares para trabajar o para hacer negocios.

1.3.6 Marketing Social

Actualmente existe mucha confusión entre los conceptos de marketing social y responsabilidad social, que, si bien están fuertemente entrelazados y pueden ser concurrentes, tienen diferencias fundamentales que vale la pena conocer, reconocer y señalar.

Según Kotler (2013) el marketing social, es el padre del marketing contemporáneo, el marketing social comprende los esfuerzos por cambiar el comportamiento público por otro que la sociedad estime deseable. El marketing social es la aplicación de las técnicas de marketing para incrementar la adopción de ideas y causas de alto consenso. Los especialistas en el marketing social provocan cambios positivos mediante incentivos, facilitación o promociones.

El marketing social es una táctica ejecutada en forma y tiempo determinados, aplicada a un segmento definido bajo objetivos empresariales donde la rentabilidad juega un papel fundamental. La responsabilidad social corporativa si bien es un conjunto de acciones que contemplan a los distintos stakeholders de la compañía, no es una táctica, es la estrategia misma de la empresa y los beneficios percibidos si bien tocan la rentabilidad, se extienden a la reputación corporativa, el bien social, el sentido de pertenencia de los colaboradores, la valorización de acciones, entre otros muchos.

Una empresa que ejecuta marketing social no necesariamente es socialmente responsable; sin embargo, una empresa socialmente responsable, generalmente ejecuta alguna campaña de marketing social.

1.3.7 Grupos de interés

La estrategia de Responsabilidad Social Corporativa debe avanzar en sintonía con la sociedad, y para ello debe contar con la colaboración y el apoyo de los principales agentes, desde el Estado a la población consumidora, la comunidad y todas las personas que se ven involucradas con su operación, lo que es denominado grupos de interés.

Los grupos de interés son el conjunto de partes interesadas y/o afectadas por la actividad de una organización. Los grupos de interés pueden ser grupos o personas que representan a cosas o a intereses medioambientales o sociales y que afectan o son afectados, directa o indirectamente, por el desempeño de la actividad de una organización.

Los *grupos de interés* o también llamados *stakeholders* siempre han existido, y las empresas siempre los han tenido en cuenta. Ninguna empresa puede permitirse el lujo de ignorar los legítimos intereses de sus clientes, proveedores, empleados etc., lo que ocurre es que ahora los grupos de interés se han extendido y tienen más poder para influir en las organizaciones. Este poder de los grupos de interés se debe, principalmente, al potencial de comunicación que los mismos poseen, es decir su acceso a la información y a su capacidad de respuesta.

En el entorno actual más global y de cambios constantes, los grupos de interés condicionan la sostenibilidad y los resultados de una empresa, tanto si su impacto en la misma es directo o indirecto. Aquellas organizaciones que pretenden ser sostenibles y socialmente responsables necesitan anticiparse e implicar a sus grupos de interés para

identificar, comprender y responder a los temas y preocupaciones referentes a la sostenibilidad, y así elaborar una estrategia coherente con su apoyo tácito o explícito.

En términos de negocio, cuanto más nutrida esté la estrategia empresarial con la implicación de los grupos de interés, más posibilidades tendrá la organización de identificar nuevas oportunidades y desafíos para aprovecharlos, y a la vez, se anticipará a los riesgos y estará preparada para minimizarlos. Todo ello a la larga dará como resultado un mejor rendimiento económico además de una creación de valor para la sociedad y el medio-ambiente.

Esto es posible porque una estrategia de sostenibilidad, sólida, proporciona el marco adecuado para la gestión de los asuntos relevantes en temas sociales, ambientales y económicos. En ella se expone su visión, principios y políticas, y define su enfoque a la gobernanza, a la participación de los grupos de interés, y a la comunicación.

No hay una lista genérica de stakeholders o grupos de interés en las empresas, ya que éstos, cambian con el tiempo y dependen del tipo de empresa, su ubicación, sector de actividad, etc. Se pueden dividir en grupos de interés internos y externos:

Grupos de interés internos: son los grupos que pertenecen a la estructura interna de la empresa:

- Gerencia
- Accionistas
- Trabajadores

Grupos de interés externos: aquellos que no pertenecen a la estructura interna de la empresa:

- Clientela
- Proveedores
- Competencia
- Administraciones públicas
- Sociedad

1.3.8 Derechos Humanos

Una empresa socialmente responsable es aquella que entiende la trascendencia del respeto y la promoción de los derechos humanos. Hoy en día los derechos humanos son

una parte intrínseca de las buenas prácticas de responsabilidad social y están vinculados con todos los grupos de interés de una organización: con el gobierno organizacional, con los socios, con el personal interno y contratado, con los consumidores, con la competencia, con el cliente, con la comunidad y con la sociedad.

Los derechos humanos son aquellas condiciones que le permiten a la persona su realización. En consecuencia, subsume aquellas libertades, facultades, instituciones o reivindicaciones relativas a bienes primarios o básicos que incluyen a toda persona, por el simple hecho de su condición humana, para la garantía de una vida digna, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición (ONU, 1948).

Los derechos humanos no deben confundirse con los derechos jurídicos. Aunque pueden tener estatus legal, los derechos humanos son derechos inalienables que encarnan una reivindicación ética fundamental: que todos los individuos tienen derecho a vivir una vida llena de libertad, dignidad y bienestar, sea cual sea la ley a la que estén sometidos. De hecho, no es poco frecuente que los derechos humanos deban ser protegidos frente a leyes y prácticas injustas.

Dos hechos definitivos terminaron de sentar las bases de lo que hoy se conoce como derechos humanos: la Declaración de Independencia de los Estados Unidos (1776) y la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano (Francia, 1789). En ambas declaraciones se reconoció que todas las personas nacen con unos derechos y libertades fundamentales. Desde entonces, los derechos humanos han brindado las bases éticas, políticas y jurídicas para hacer frente a las diversas formas de injusticia global, como lo han sido, por ejemplo, la colonización, la trata de esclavos, la explotación infantil, la discriminación contra la mujer, las guerras mundiales y la consumación de genocidios y otros crímenes contra la humanidad (Ewing, 2001).

La responsabilidad empresarial de respetar los derechos humanos, se refiere a que las empresas deberían evitar ocasionar impactos negativos en los derechos de otros y remediar esos impactos en caso de que ocurran, no solo como resultado de sus propias actividades, sino también de sus relaciones con otros actores.

La responsabilidad social de respetar los derechos humanos se aplica a todas las empresas de todos los tamaños, sectores, contextos operacionales, propietarios y

estructuras (si bien habrá diferencias naturales en los medios y formas de asumir esta responsabilidad), indistintamente de la capacidad o voluntad de los Estados y otros actores para cumplir con sus propias obligaciones en relación con los derechos humanos.

Capítulo II: Avianca Holdings y su situación actual en Costa Rica.

A lo largo de este capítulo se dará un recorrido por la historia de la empresa en donde se realizará la propuesta, para entender su funcionamiento, mercado, productos y servicios. Se describirá detalladamente la empresa Avianca Holdings S.A, para dar al lector un panorama amplio de la compañía, antecedentes y expectativas.

2. Avianca Holdings S.A

Avianca es la marca comercial que representa a las aerolíneas latinoamericanas integradas en Avianca Holdings S.A. Su equipo humano está integrado por más de 20.000 colaboradores.

Las principales inversiones de la Holding incluyen: empresas de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo y de actividades conexas a los servicios de transporte aéreo, tales como servicios turísticos, servicios de ingeniería, de mantenimiento, de entrenamiento y de atención especializada a la operación de otros transportadores.

Las aerolíneas Avianca, especializadas en el transporte de pasajeros y carga, atienden en forma directa más de 100 destinos en 27 países de América y Europa a bordo de una moderna flota de 171 aeronaves de corto, mediano y largo alcance. Aparte por ser miembros de Star Alliance, una red de aerolíneas afiliadas, ofrecen conectividad a más de 1.200 destinos en 195 países de los cinco continentes (HOLDINGS, 2014).

Durante 2014 Avianca Holdings SA generó un total de ingresos operacionales por valor de \$4.703,5 millones de USD, cifra que representa un aumento de 2,04% en comparación con los \$4.609,6 millones de USD registrados en 2013 (AVIANCA, 2015).

Como resultado del posicionamiento del servicio en los mercados estratégicos y de los ajustes en la capacidad e incremento de aeronaves, la aerolínea registró la movilización de 26,230,019 pasajeros para el periodo de enero a diciembre de 2015. Esto denota un crecimiento del 6.5% en comparación con el mismo periodo de 2014, cuando se transportaron 24´625.062 pasajeros. La capacidad de sillas, ascendió a 41.052 millones, lo que representa un aumento del 5.9% frente a 2014, y se tuvo un Load Factor (ocupación de las aeronaves) promedio de 79.4% (AVIANCA, 2015).

Según el informe de Gestión de la compañía en el 2015 el número de pasajeros movilizados por las aerolíneas de Holdings en las rutas internacionales fue de 10´601.255

pasajeros, registrando un incremento de 2.6% frente a los 10'332.760 pasajeros movilizados en 2014

El total de viajeros movilizados en las rutas al interior de Colombia, Perú y Ecuador para 2015 ascendió a 15'628.764 pasajeros, un 9.4% superior a los 14'292.302 pasajeros transportados de enero a diciembre de 2014.

2.1 Reseña histórica

Para comprender mejor y más a fondo la historia de Avianca Holdings, se hará una reseña de algunas de las compañías que la conforman para poder dar un panorama más amplio de su trayectoria y sus raíces, Las reseñas se ubican en diferentes espacios de tiempo, ubicación geográfica y diferentes acontecimientos, pero llega en un momento de la historia que las reseñas se unen para dar inicio a esta exitosa compañía.

2.1.1 Reseña TACA

En 1931 Lowell Yerex, originario de Nueva Zelanda, estableció TACA en Honduras con un solo avión, el gobierno le aprobó el transporte de correo y carga dentro de Honduras, tres años después se crearon las compañías de TACA en El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Costa Rica y Panamá. TACA vuela a través de Centroamérica con 14 aviones, 10 pilotos y 80 empleados.

Para 1943 con TACA Colombia y TACA Venezuela, las rutas de TACA se expandieron desde los Estados Unidos hasta Argentina. Ya para este entonces TACA tenía una red de ruta extensa en todas partes de América Latina. (HOLDINGS, 2013)

En 1960 el empresario salvadoreño, Ricardo Kriete, obtiene el control de TACA y hasta los años 80 no existió mayor crecimiento para la compañía, Al final de la década, TACA inicia operaciones a Miami y adquiere su primer avión moderno.

Ya para 1982 se traslada la base de mantenimiento a El Salvador y dos años después la base de pilotos, para 1992 TACA adquiere control administrativo de LACSA y NICA, Para 1998 TACA inicia la renovación de su flota y lidera la compra coordinada de aviones Airbus A319 y A-320 más grande de la historia.

En el 2006 TACA llega a sus 75 años de brindar servicio a sus clientes, tres años después, El miércoles 7 de octubre del 2009, se firma de un compromiso entre las empresas accionistas mayoritarias de AVIANCA y de TACA que da inicio al proceso de creación de un grupo de aerolíneas líder, con la red más completa de servicios de pasajeros y carga en Latinoamérica (HOLDINGS, 2013).

2.1.2 Reseña Aerovías Nacionales de Colombia

El 5 de diciembre de 1919, la aerolínea bandera de Colombia fue fundada bajo la razón social Sociedad Colombo Alemana de Transporte Aéreo, SCADTA. Pero no fue hasta una década después, en 1940, que se constituyó Aerovías Nacionales de Colombia S.A. – Avianca, razón social que resultó de la integración de SCADTA y la compañía Servicio Aéreo Colombiano – SACO (HOLDINGS, Presentación Corporativa, 2014).

En 1946 la compañía expandió su vuelo. Quito, Lima, Panamá y luego Miami, Nueva York y Europa fueron las rutas operadas por Avianca en DC4 y C54. En 1960 Avianca operó su primer jet, el Boeing 707-120. Siempre a la vanguardia, Avianca se convirtió en 1976 en la primera aerolínea latinoamericana en operar el Jumbo 747.

En 1981 las posibilidades de servicio en tierra para los Pasajeros en Bogotá se ampliaron gracias a la construcción y puesta en servicio del moderno Terminal Puente Aéreo de Avianca, desde donde se sirvieron inicialmente las rutas a Miami, Nueva York, Cali, Medellín, Pasto y Montería (HOLDINGS, 2013).

En 1994 se estableció una alianza estratégica que vinculó a las tres empresas más importantes del sector aeronáutico en Colombia: Avianca, SAM (Sociedad Aeronáutica de Medellín),²⁴ y Helicol (Helicópteros Nacionales de Colombia). Esto dio vida al Sistema Avianca, el cual contó con servicios en las áreas de carga (Avianca Carga) ²⁵ y correo (Servicios Postales, luego bajo la marca Deprisa²⁶) (HOLDINGS, 2013).

Además el Sistema Avianca cubría en Colombia destinos extintos como: Arauca, Leticia, Capurganá, Bahía Solano, Nuquí, Cauca y Chigorodó; y en el mundo a distintas ciudades de América y Europa. En diciembre de 1998 Avianca puso en servicio el Centro de Conexiones en Bogotá, donde los viajeros podían acceder a 6000 posibles conexiones semanales, con mayor número de frecuencias, horarios y destinos, aprovechando la ubicación geográfica de la capital del país (HOLDINGS, Presentación Corporativa, 2014).

En línea con su propósito de alcanzar el liderazgo en la región, en 2005 la Compañía modificó su razón social y se registró como Aerovías del Continente Americano S.A.

En el año 2009, la compañía emitió bonos por un valor cercano a los \$500.000 millones de pesos dispuestos en la Bolsa de Valores de Colombia (BCV), esta operación comercial se realizó con el fin de tener más fuentes de inversión para los cambios que se están realizando en la aerolínea, entre ellos, el proceso de modernización de flota y la implementación de nuevas tecnologías (HOLDINGS, 2013).

En octubre del mismo año, se oficializó una nueva alianza con la aerolínea TACA de El Salvador en la que se busca tener la mayor presencia en América, volando a más de 100 destinos y con cerca de 129 aeronaves en conjunto, compitiendo así con aerolíneas como Copa Airlines y el Grupo LAN. Para llevar a cabo dicho acuerdo se creó un nuevo holding llamado Avianca-TACA en el que el Synergy Group(propietario de Avianca) y Kingsland Holding Limited (propietario de TACA) tienen un 67% y un 33% de participación respectivamente. Para fines de 2009 Avianca adquirió el 10% de las acciones del Grupo Taca. El 5 de diciembre de 2009, se conmemoraron 90 años de la fundación de la compañía. (HOLDINGS, 2013)

2.1.3 Reseña Avianca Holdings

El 7 de octubre de 2009, Synergy Aerospace Corp. - dueña de Avianca y Kingsland Holding Limited, propietaria de TACA, hicieron pública la intención de unir las aerolíneas para afianzar su posición estratégica en la región y potenciar su capacidad de crecimiento en la industria (AVIANCA, 2015).

Para febrero de 2010, los inversionistas oficializaron la unión estratégica de sus negocios. Por parte del Grupo TACA se incluye a las aerolíneas TACA International y su participación en Lacsá, Taca Perú, Aviateca, Sansa, La Costeña, e Isleña. Por parte de Avianca, a Avianca, Tampa Cargo y AeroGal.

Tras oficializar la integración de las aerolíneas del grupo, se dio marcha a un riguroso proceso de reorganización administrativa, así como de integración de sus redes de rutas, homologación de procesos y captura de sinergias.

Para el año siguiente, se lanza el programa de Viajero Frecuente unificado, LifeMiles. A la fecha, este programa cuenta con más de 4.6 millones de socios. El 28 de marzo de ese mismo año, AviancaTaca emitió acciones por 500.000 millones de

pesos colombianos. La demanda de acciones, con dividendo preferencial y sin derecho a voto, superó los 2.8 billones de pesos, equivalentes a 5 veces el monto base ofrecido (AVIANCA, 2015).

A lo largo de 2011 se inauguraron 12 nuevas rutas y se incrementaron 155 frecuencias de vuelo, llegando a más de 100 destinos en las Américas y Europa, a través de más de 4.000 vuelos por semana. Se dio marcha al plan de fortalecimiento del negocio de carga, lo cual incluye la ampliación de la capacidad de bodegas en tierra y aire. En este marco se anunció la adquisición de cuatro aviones cargueros A330-200 Freigther, con capacidad de hasta 70 toneladas (HOLDINGS, Presentación Corporativa, 2014).

Para el 2012 Avianca y TACA ingresaron oficialmente a Star Alliance, la red global de aerolíneas más importante del mundo en términos de vuelos diarios, cubrimiento y servicios, multiplicando así las opciones y ventajas para los Pasajeros. El 10 de octubre de 2012 se anunció la adopción del nombre Avianca como marca comercial única para las aerolíneas subsidiarias de AviancaTaca Holding S.A.: Avianca, TACA, TACA International, TACA Regional, Tampa Cargo y AeroGal.

El 28 de mayo de 2013 se realizó el lanzamiento y presentación de la nueva imagen de Avianca y Avianca Cargo para las aerolíneas del grupo. En noviembre de 2013, la holding entró con paso firme en el mercado de capitales internacionales a la Bolsa de Nueva York (AVIANCA, 2015).

2.2 Aspectos estratégicos de la empresa

El norte estratégico de la Compañía Holding para el período 2010-2015 es el trazado para las aerolíneas en las cuales la organización tiene sus inversiones más importantes. Dicho norte enmarca su gestión administrativa como empresa controlante y que define la misión, visión y valores de las empresas integradas (HOLDINGS, 2014).

La misión de Avianca Holdings, y sus compañías afiliadas es: “Volar y servir con pasión para ganar la lealtad”. Por otro lado, las aerolíneas afiliadas trabajaban bajo la Visión de ser la Aerolínea líder de América Latina preferida en el mundo, así como el mejor lugar para trabajar, la mejor opción para los clientes y generar valor excepcional para los accionistas.

Todos los colaboradores trabajan bajo estos parámetros para llegar a los objetivos de la compañía trabajando con los valores de seguridad, honestidad, pasión y calidez.

2.2.1 Objetivos

Según el informe de Gestión 2015 de AVIANCA, Los objetivos y valores corporativos 2010-2015, trazados por la Compañía Holding para las Aerolíneas, bajo las cuales trabajan son:

- En rentabilidad: mejorar los niveles de EBIT y diversificar las unidades de negocio para mejorar la rentabilidad.
- En posición estratégica: fortalecer y optimizar los centros de conexiones y la red de rutas a través de los mercados domésticos de Colombia, Centroamérica, Perú y Ecuador. Incrementar la productividad operacional, simplificando e integrando la operación bajo los requisitos regulatorios.
- Con los clientes: consolidar el servicio al cliente, logrando la diferenciación a través de un servicio con Excelencia Latina y actuando como una sola empresa de cara al cliente.
- Con los colaboradores: convertir a la organización en el mejor lugar para trabajar. Para ello se busca adoptar los valores de las empresas como pilares. El objetivo final es consolidar una cultura interna centrada en las necesidades de los clientes.

2.3 Productos

Las aerolíneas de pasajeros y carga integradas en la Compañía Holding desarrollaron en el 2014 los objetivos corporativos, a través de:

- Una flota operativa de 180 aeronaves para el transporte de pasajeros constituida por más de 130 aviones Airbus, a las que se suman equipos Embraer, ATR, Cessna y 4 Boeing B787-8 Dreamliner incorporados en diciembre de 2014. Con esta flota, las compañías cubren rutas de corto, mediano y largo alcance, ofreciendo a los viajeros una experiencia de viaje superior, a bordo de aviones de última tecnología (AVIANCA H. , 2015).

- Cinco aeronaves exclusivas para el transporte de carga dedicadas a la movilización de productos y mercancías a lo largo de 22 rutas a través de la unidad de negocios Avianca Cargo, atendida por cuatro Airbus A330-200F y un Boeing 767-300 (AVIANCA H. , 2015).
- Tres hubs (bases de operaciones) para pasajeros ubicados en Bogotá, San Salvador y Lima a través de los cuales se ofrecen conexiones ágiles entre vuelos domésticos e internacionales y centros de operación carguera en Miami y Quito.
- Operación directa a 106 ciudades de América y Europa, a las que se suman más 1.300 destinos alrededor del mundo, a los que llegan a través de las alianzas en código compartido e interlínea con aerolíneas miembros de Star Alliance.
- Fuerza laboral compuesta por más de 20 mil colaboradores, directos e indirectos, debidamente capacitados y entrenados para llevar a cabo con seguridad y efectividad, las diferentes labores y oficios que demanda la actividad y el servicio aéreo en general (AVIANCA H. , 2015).
- El programa de lealtad LifeMiles, con más de 5.8 millones de socios que disfrutan de múltiples opciones para ganar y redimir sus millas en viajes, hoteles, servicios y productos alrededor del mundo y que ha sido catalogado por los expertos como uno de los programas de viajero frecuente con mayores beneficios y facilidades de redención (AVIANCA H. , 2015).
- Más de 26 millones de pasajeros volaron con AVIANCA a lo largo de 2014 y que en 2015 continúan volando con las aerolíneas de pasajeros adscritas a la Compañía Holding

2.4. Servicios adicionales de Avianca

Clase

Ejecutiva

La Clase Ejecutiva es el servicio diferencial en tierra y a bordo, para las personas que viajan con tarifa de Clase Ejecutiva y los viajeros AviancaPlus con mayor número de millas acumuladas en su cuenta. En tierra disponen de módulos exclusivos de chequeo y acceso a las Salas VIP. Tienen además prioridad de embarque, distintivo especial de equipaje y prioridad en la entrega del mismo. Una vez a bordo, estos viajeros disponen de una cabina exclusiva con asientos más cómodos y espacios más amplios. El menú tiene más variedad de comidas, licores y canapés. Durante el viaje tienen múltiples opciones de entretenimiento audiovisual y material de lectura.

Salas VIP

Las Salas VIP de Avianca son el espacio del que disfrutan los viajeros en Clase Ejecutiva y los viajeros LifeMiles con mayor número de millas acumuladas en su cuenta. Avianca cuenta con Salas VIP en los principales aeropuertos de Colombia, y en otros aeropuertos nacionales e internacionales, mediante convenios con aerolíneas y hoteles. En estas salas, los viajeros disfrutan de un confortable espacio dotado con diversas facilidades y servicios, como chequearse en la sala (si viajan sin equipaje), servicio de alimentos y bebidas, espacios para reuniones y descanso, servicio de teléfono, fax, televisión y conexión gratuita a Internet, mediante la tecnología Wifi (AVIANCA, 2015).

2.5 Rutas

Avianca y sus aerolíneas filiales viajan a 106 destinos en 27 países. En Suramérica 74 destinos, enlazados con el resto del continente en vuelos directos o a través de conexiones, en Norteamérica Avianca tiene 13 destinos, en Centroamérica vuela a 13 destinos, en El Caribe vuela a 7 destinos, a Europa vuela Avianca desde Bogotá a 3 destinos.

2.6 Flota

Durante todo el 2014, la organización continuó dando cumplimiento a la estrategia de modernización de flota. En el período se incorporaron 30 equipos de vuelo, así: cuatro

Boeing 787-8 Dreamliner, dos Airbus A330-200, seis Airbus A321, dos Airbus A320, seis Airbus A319 y diez ATR 72-600.

A diciembre de 2014, las aerolíneas vinculadas a la Compañía Holding contaban con 180 aeronaves de pasajeros pertenecientes a las familias: Fokker, Cessna, ATR, Embraer, Airbus y Boeing. Al cierre del año, la flota estaba entonces conformada de la siguiente manera:

Tabla 1 Flota Avianca 2014

Flota Total de Pasajeros al 31 de diciembre de 2014 <i>/ Total Passenger Fleet as of December 31, 2014</i>			
Aeronave / Aircraft	Propias / Lease Financiero <i>Owned/ Finance Lease</i>	Lease Operativa <i>Operating Lease</i>	Total <i>Total</i>
Boeing 787-8	3	1	4
Boeing 767-300	-	1	1
Airbus A318	-	10	10
Airbus A319	20	17	37
Airbus A320	31	27	58
Airbus A321	3	6	9
Airbus A330	1	11	12
ATR 42	4	5	9
ATR 72	14	-	14
CESSNA Grand Caravan	9	-	9
Embraer E-190	10	2	12
Fokker100	5	-	5
TOTAL / TOTAL	100	80	180

FUENTE: www.avianca.com

2.7 Unidades de negocios

Según el Informe de Gestión 2015, Avianca Holdings trabaja bajo un esquema de unidades de negocios en los cuales clasifica los diferentes servicios que ofrece a sus clientes.

- Avianca Cargo

Avianca Cargo es la encargada del transporte de carga a nivel nacional e internacional desde su fundación en 1919, entre las diferentes ciudades de Colombia y el mundo. Así mismo, se ha encargado de ofrecer un cubrimiento nacional e internacional para despachos y recibos de carga, para la cual cuenta con su filial Tampa Cargo (AVIANCA H. , 2015).

- Avianca Services

Avianca Services es una de las unidades de negocio, encargada de prestar los servicios de ingeniería y mantenimiento en los diferentes aeropuertos y en el mantenimiento de las aeronaves. Además, cuenta con un programa de entrenamiento en donde se capacita al personal en lo referente a mantenimiento y manejo de mercancías peligrosas. Principalmente en el Aeropuerto Internacional El Dorado de Bogotá. Las aerolíneas afiliadas a este servicio son: Aerogal y Satena (AVIANCA H. , 2015).

- Deprisa

En 1996 se creó Deprisa, como evolución de Avianca Servicios Postales, para el manejo logístico especializado de documentos, paquetes y carga, con el respaldo de la operación y las amplias frecuencias de Avianca-SAM y sus alianzas. (AVIANCA H. , 2015).

- Avianca Tours

Avianca Tours (antes llamada Deskubra) promueve diferentes planes turísticos en Colombia y el mundo, a través de los destinos de Avianca y SAM, aprovechando las alianzas con diferentes hoteles y restaurantes en cada uno de sus destinos, ofrece diferentes alternativas de acuerdo a las necesidades del cliente (AVIANCA H. , 2015).

2.8 Competencia

Avianca, según el reporte de Gestión de Avianca del 2015, mueve más del 50% de sus pasajeros en el interior de Colombia. Esto quiere decir que su mercado más fuerte son sus 21 destinos en Colombia. Seguido por el resto de destinos alrededor del Mundo.

Según informe de Aeronáutica Civil de Colombia, Avianca Cuenta con el 55% del Mercado Colombiano, seguido por su competidor fuerte en Colombia LAN Airlines con el 19 % del Mercado, y se enfrenta a un 12% del mercado que maneja Copa. Viva Colombia se incorpora a la competencia en el año 2012 siendo un competidor agresivo de bajo costo.

Para el 2015 según datos de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo, para el cierre del 2015, En Latinoamérica, Las aerolíneas del grupo Avianca registraron un crecimiento de 6,92% en sus rutas, mientras que LAN , Registro un 7,01% de crecimiento, Copa Airlines creció 5,58%, American Airlines 0,52%, KLM 3,14%, United Airlines cayó

11,92%, Iberia cayó 9,71%, Air Europa creció 4,86% y Aeroméxico cayó 13,62% (IATA, 2015).

2.9 Políticas de la empresa

Por efectos del registro de Avianca Holdings S.A. en noviembre del 2013, la organización adquirió el compromiso de adherirse a las normas y prácticas corporativas ante la Comisión de Vigilancia del Mercado de Valores en los Estados Unidos, para el ingreso a la Bolsa de Valores de Nueva York (AVIANCA H. , 2015).

Con tal propósito, la Junta Directiva de Avianca Holdings S.A. en 2014 adoptó las políticas que se mencionaran a continuación.

2.9.1 Política Anti corrupción

Según el informe de Gestión 2015, normas de conducta aplicables a todos los colaboradores, para garantizar el cumplimiento, entre otras, de la Ley de Prevención de Prácticas Corruptas en el Extranjero (Foreign Corrupt Practices Act FCPA de los Estados Unidos) y otras normas anticorrupción vigentes en los países donde operan las compañías integradas bajo Avianca Holdings S.A.

La Política complementa el Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios que rige para la Organización, y que fue adoptado por la Junta Directiva en febrero de 2013. En este contexto, se declaró Tolerancia Cero frente a cualquier acto que pudiese entenderse como soborno o ser considerada como una acción corrupta.

Desde su adopción se desarrolló una campaña de sensibilización para comunicar la Política y las modificaciones adoptadas al Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios.

2.9.2 Política y Procedimiento Insider Trading Policy

Su objetivo es regular la negociación de valores y el uso de información relevante - que no sea pública- por parte de los directivos de la Organización y los directivos de sus compañías subsidiarias. La Política complementa la sección sobre Uso Indebido de Información Privilegiada contenida en el Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios, que establece prohibiciones en relación con negociar, o compartir información (tipping) relevante que no sea pública. Entre los aspectos que regula esta Política, están:

Prohibiciones relacionadas con la negociación de valores o suministro de información relevante que no sea pública. La negociación incluye compra, venta,

donación y cualquier transacción que involucre valores de la Holding y de sus compañías subsidiarias que están inscritos en el mercado público de valores (HOLDINGS, Informe de Responsabilidad Social y Sostenibilidad 2014, 2014).

2.9.3 Código de Ética

Según el Informe de Responsabilidad Social y Sostenibilidad 2014, El Código contiene los valores, principios y normas que guían la actuación recíproca de la Organización y de sus colaboradores, entre ellos y frente a los clientes y a la comunidad en general, lo que incluye las obligaciones que se derivan de las leyes y regulaciones locales e internacionales que les sean exigibles a las compañías subsidiarias, así como a los colaboradores, en cada uno de los países donde se tiene presencia y se prestan servicios.

La organización desarrolló campañas de divulgación sobre las modificaciones del Código de Ética y Normas de Conducta en los Negocios, como habitualmente se realiza cada vez que se incorpora una modificación en el documento; también durante 2015 se puso a disposición de los colaboradores directos, el curso e-learning sobre este Código, el cual cerró el año con 12.423 empleados certificados. No existe ninguna obligación de certificar el conocimiento del Código con regularidad, excepto para los nuevos colaboradores en su proceso de inducción (AVIANCA H. , 2015).

De otra parte, y con el fin de garantizar mayor transparencia en el manejo de la Línea Ética, se aprobó que un tercero administre el proceso de recepción de inquietudes, quejas y denuncias formuladas por colaboradores, clientes y proveedores, relacionadas con la violación al Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios, además de denuncias sobre conductas antiéticas por parte de colaboradores, administradores o terceros.

A través de la Línea Ética se pueden reportar -de forma abierta, confidencial o anónima- las sospechas de violación al Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios, la Política Anticorrupción, o de cualquier otra política o estándar de comportamiento. (HOLDINGS, Informe de Responsabilidad Social y Sostenibilidad 2014, 2014)

2.10 Talento Humano

Según el informe de Responsabilidad Social 2015 se realizaron procesos dirigidos a velar por el bienestar, aprendizaje, desarrollo, lealtad y compromiso de los empleados de la compañía.

Para fortalecer el tema de bienestar de sus colaboradores, Avianca Holdings realizó 573 actividades encaminadas a atender necesidades en áreas como: salud, educación, acceso a productos, servicios financieros y vehículos, entre otros. Todos los colaboradores de la empresa fueron también partícipes de celebraciones como el Día de la amistad, Día de la Madre, Día del Padre, Día del Niño, concursos de disfraces, Día de los Pilotos, Día de los Auxiliares de vuelo, de las Secretarías, de los Despachadores de vuelo, entre otros.

Por otro lado, la compañía atendió temas de aprendizaje y capacitación a lo largo del 2014 con talleres y programas para el desarrollo de líderes, con énfasis en el mejoramiento de las habilidades y herramientas para la gestión de equipos. Además, se impartieron talleres y cursos de inglés, Office, proyectos, calidad, auditoría, presentaciones efectivas y más, en los que participaron 730 colaboradores. A los talleres se suman los entrenamientos regulatorios dirigidos a pilotos, auxiliares de vuelo, técnicos de mantenimiento, ingenieros y personal de áreas operativas, responsables de la operación y el mantenimiento de la flota.

Avianca complementó en el 2015 las actividades de bienestar y aprendizaje con beneficios para sus colaboradores, aparte de sus salarios, con dos clínicas empresariales y la entrega de los nuevos uniformes en los países donde se tiene presencia, logrando así una unificación en la presentación del personal en las áreas administrativas y operativas.

La empresa se preocupó también por actividades relacionadas a prevención de accidentes; como la renovación de equipo de seguridad, el entrenamiento a las brigadas de emergencias y el seguimiento general en todas las estaciones donde opera la Holding, buscando estandarizar los procesos y mejorar la cultura de autocuidado, cuidado del otro y del medio ambiente.

Avianca espera convertirse en uno de los mejores lugares para trabajar en Latinoamérica, por lo que realiza también acciones de coaching, estableció buzones de sugerencias, realiza focus groups para identificar fortalezas y oportunidades de mejora, realiza con los colaboradores actividades de trabajo en equipo, confianza, liderazgo y motivación (HOLDINGS, Informe de Responsabilidad Social y Sostenibilidad 2014, 2014).

2.11 Reconocimientos de la Aerolínea

Para el 2006, la sala VIP del Aeropuerto Internacional El Dorado de Avianca ganó el premio a La Sala VIP, en la Región de América Latina y el Caribe entre setenta salas de

atención preferencial en 18 países. En diciembre de 2010 Avianca es elegida como La mejor aerolínea de Centro y Suramérica por parte de Global Traveler.

El 5 de diciembre del 2013 Avianca es reconocida por la revista estadounidense PREMIER TRAVELER como Mejor Aerolínea de Sudamérica. El 3 de diciembre de 2014 Avianca es premiada como la aerolínea líder del comercio electrónico en turismo en Colombia por e-commerce awards. Ese mismo año es elegida como mejor labor y atención al cliente 2014 por parte de los premios iberoamericanos Social Media. Así también como la aerolínea suramericana con el mejor servicio a bordo por parte de la empresa auditora Skytrax (AVIANCA H. , 2015).

2.12 Responsabilidad Social Empresarial

Avianca cuenta con un Plan Corporativo de Responsabilidad Social y Sostenibilidad para confirmar el compromiso adquirido por Avianca con el desarrollo sostenible de las regiones donde opera.

Las aerolíneas integradas en Avianca Holdings S.A. han definido su plan de Responsabilidad Social y Sostenibilidad, como el compromiso permanente de contribuir al desarrollo de los grupos de interés mediante acciones concretas y medibles bajo tres pilares: Gestión Social, la Gestión Ambiental y la Gestión Económica.

En cuanto a la gestión social, se definen los planes encaminado en brindar servicios de calidad a los viajeros y clientes, al tiempo que participan en iniciativas públicas y privadas que buscan mejorar las condiciones de vida de diversos sectores de la población en los países donde operan, destacando su compromiso con la salud y la educación de los niños (HOLDINGS, Informe de Responsabilidad Social y Sostenibilidad 2014, 2014).

En la gestión ambiental las aerolíneas integradas realizan acciones corporativas orientadas al cuidado y la preservación del planeta. En este aspecto se destacan los avances en el proceso de modernización de la flota de aeronaves, que trata de reducir de manera significativa de los niveles de ruido y las emisiones de CO₂.

También se ha dado marcha a programas de mitigación del impacto producido en tierra por la generación de residuos peligrosos, implementando mecanismos de prevención de contaminación en espacios físicos de hangares y aeropuertos.

La gestión Económica se refleja en su rol como generador de valor para el sector empresarial y financiero. Avianca Holdings S.A. cuenta con una estructura de gobierno corporativo a través de la cual define políticas y estrategias orientadas al logro de una gestión corporativa transparente, enmarcada en el Código de Ética y en los valores que rigen las acciones de cada uno de sus colaboradores.

La responsabilidad social de Avianca se expresa en un modelo de gestión estratégico donde priman:

- La ética
- La inclusión social
- Las relaciones gana-gana con colaboradores, inversionistas y accionistas, clientes y comunidad externa (incluidos proveedores y autoridades).

Uno de los objetivos de la Avianca en temas de responsabilidad Social es fomentar proyectos sociales de salud, educativos y culturales, que contribuyan con el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores y las comunidades donde opera la aerolínea. Así como ganar la lealtad de los viajeros, a través de la prestación de un servicio de calidad, y su vinculación efectiva a programas que los proyecten como gestores de acción social (HOLDINGS, Informe de Responsabilidad Social y Sostenibilidad 2014, 2014).

La misión del área de seguridad, salud y medio ambiente de Avianca es propiciar compromiso y liderazgo en la prevención en Seguridad Industrial, Salud y Cuidado Ambiental. Con el fin de cumplir dicha misión, las compañías integradas trabajan bajo los lineamientos del Sistema de Gestión Ambiental ISO 14.001, las normas específicas de la industria de Aviación IOSA¹, ISAGO², la normatividad nacional e internacional (HOLDINGS, Informe de Responsabilidad Social y Sostenibilidad 2014, 2014).

El compromiso de la empresa se materializa con la ejecución de programas encaminados a fomentar el bienestar y la calidad de vida de los colaboradores, clientes, proveedores, accionistas, inversionistas y la comunidad en general Siguiendo los parámetros de la Guía del Global Reporting Initiative, GRI (HOLDINGS, Informe de Responsabilidad Social y Sostenibilidad 2014, 2014).

El cuadro a continuación detalla las áreas de compromiso de la empresa que se explicarán en el documento según los tres pilares del programa, ambiental, Social Económico.

Tabla 2 Pilares del Programa RSE de Avianca

Compromiso	Asunto relevante	Capítulo	Grupo de interés
Compromiso con clientes	1 Seguridad integral	Nuestro Compromiso con la Generación de valor	Clientes - Comunidad Externa
	2 Experiencia cliente		
Compromiso con comunidad externa	3 Desarrollo social	Nuestro Compromiso con el Desarrollo social	Comunidad externa
	4 Desarrollo de proveedores	Nuestro Compromiso con nuestros Socios estratégicos	Comunidad externa
	5 Compras responsables		
Compromiso ambiental	6 Emisiones	Nuestro compromiso con el medio ambiente	Clientes - Comunidad Externa
	7 Ruido		
	8 Gestión de residuos		
	9 Eficiencia energética en la operación		
Compromiso con colaboradores	10 Salud y seguridad de colaboradores y contratistas	Nuestro compromiso con el talento humano	Colaboradores
	11 Relación empresa-Colaboradores		
	12 Cultura y bienestar organizacional		
	13 Aprendizaje y desarrollo		
Compromiso con accionistas	14 Ética y transparencia	Nuestro compromiso con la transparencia	Accionistas
	15 Buen gobierno corporativo	Nuestro Compromiso con la Generación de valor	Accionistas
	16 Creación de valor		

Fuente: (HOLDINGS, Informe de Responsabilidad Social y Sostenibilidad 2014, 2014)

2.12.1 Compromiso con la comunidad externa

Según el reporte de Sostenibilidad 2014, Avianca cuenta a nivel corporativo con varios programas desarrollados en los países donde tiene sus operaciones para poder contribuir de forma activa con la población. Uno de los programas, más importantes es el Programa Banco de Millas que busca mejorar las condiciones de vida de las comunidades

que de influencia de Avianca, en especial poblaciones vulnerables con necesidades que pueden ser atendidas por medio de los productos de la compañía.

Banco de millas

El banco de millas brinda beneficios a los niños y niñas de escasos recursos de las poblaciones mencionadas anteriormente, que necesitan tratamientos médicos especializados o atención quirúrgica en ciudades diferentes a su lugar de origen o residencia.

Según datos del reporte de sostenibilidad de Avianca 2014, se recaudaron 5,018,813 millas entre los socios del programa de fidelización y se atendieron con esto a 395 personas. lo que se traduce a un monto económico de \$113, 010 en el año. Este programa inicio en el 2006 y

Avianca Solidaria

Avianca Solidaria es otro programa que tiene la compañía para contribuir con el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades vulnerables, por medio de traslados de personal médico, voluntarios y damnificados, traslados de carga de donaciones o elementos de auxilio.

En el 2014 se movilizaron 52,485 Kilos de carga destinada a ayudas Humanitarias en Colombia, lo que se traduce a \$124,118.

Niños por América

Esta iniciativa de Avianca tiene como objetivo brindar a niños y niñas de escasos recursos y que se destacan por su excelencia académica, la oportunidad de volar y de conocer diferentes regiones de Latinoamérica. Según el reporte de sostenibilidad en el 2014 153 niños se beneficiaron con este programa.

Yo colaboro

Yo colaboro es un programa de voluntariado de AVIANCA, que invita a sus colaboradores a ser parte de las actividades y proyectos de Responsabilidad Social, donando

tiempo, conocimiento y dinero. Según el reporte de responsabilidad social en el 2014 se llevaron a cabo 88 actividades de voluntariado en apoyo de 31 proyectos en Colombia, Ecuador, Perú, Costa Rica, Salvador, México, Estados Unidos y Honduras.

2.12.2 Programa de Evaluación y desarrollo de proveedores

Según el reporte de Responsabilidad Social 2015, el programa de proveedores enmarca la relación de las empresas operativas de Avianca Holdings S.A. con sus socios estratégicos e incluye la selección, evaluación, seguimiento, auditoría y acompañamiento de la cadena de suministro. En el 2014 se abrió espacio para iniciativas de intercambio de buenas prácticas, que proporcionaron nuevos enfoques e ideas para los proyectos del programa:

1. Networking: Avianca S.A en conjunto con la Cámara de Comercio de Bogotá, generó una red con otras 13 grandes empresas de Colombia, entorno a la evaluación de proveedores; en este espacio se conocieron algunas de las mejores experiencias en la materia, al tiempo que se promovió una comunidad de intercambio de conocimientos, contactos y experiencias.
2. Red colaborativa: grandes empresas de Colombia se reúnen con el propósito de compartir esfuerzos y aprendizajes. Avianca Holdings S.A. participó en las reuniones realizadas en 2014, en las cuales las empresas integradas bajo la Holding empezaron a desarrollar varios frentes de trabajo para aprovechar los beneficios que el Ministerio de industria y Comercio ofrece y que están enfocados al impulso a los Proveedores.
3. Evaluación y reconocimiento a proveedores, Anualmente la Organización destaca a los miembros de su cadena de suministro que tienen mayor impacto en los procesos de las empresas operativas de la Holding y que obtienen los mejores puntajes en los criterios de evaluación, los cuales incluyen: Indicadores de Gestión Empresarial, salud ocupacional, indicadores técnicos, indicadores ambientales.

2.12.3 Compromiso ambiental

La misión del área de Seguridad, Salud y Medio Ambiente es propiciar compromiso y liderazgo en la prevención en Seguridad Industrial, Salud y Cuidado Ambiental. Con el

fin de cumplir dicha misión, las compañías integradas trabajan bajo los lineamientos del Sistema de Gestión Ambiental ISO 14.001.

La Gestión Ambiental es el Conjunto de estrategias enfocadas a prevenir la contaminación ambiental mediante el uso racional de los recursos naturales y la implementación de prácticas de producción más limpia, que permitan además el cumplimiento de la legislación y otros compromisos de carácter ambiental aplicable (HOLDINGS, Informe de Responsabilidad Social y Sostenibilidad 2014, 2014).

En Gestión Ambiental se trabajan los siguientes frentes de acción:

- Trabajo integral con área de responsabilidad social
- Inspecciones ambientales
- Manejo de contingencias ambientales.
- Atención de requerimientos de autoridades y partes interesadas
- Uso eficiente de agua y energía
- Seguimiento a proveedores de alto impacto
- Monitoreo de indicadores de emisiones atmosféricas
- Gestión de residuos peligrosos y convencionales
- Promoción de proyectos de producción más Limpia
- Mejora de competencias en cuidado del medio ambiente
- Planes para atención de contingencias ambientales

La Política Ambiental de las compañías subsidiarias de la Holding, por medio de su política ambiental, traza directrices, establecen objetivos y se proponen metas dentro del Sistema de Gestión Ambiental (SGA), colocando sus parámetros a través de la disminución del consumo de combustibles fósiles, la reducción de la generación de residuos peligrosos, Implementación de mecanismos de prevención de contaminación en sus actividades, buscan también promover la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero y ruido Cumplir con la legislación ambiental aplicable.

Las directrices generales y estandarización de las prácticas más apropiadas, se dan a conocer por medio de la Gerencia Corporativa de Seguridad, Salud y Medio Ambiente (SSMA), la cual buscan promover el compromiso ambiental de colaboradores, proveedores

y contratistas y mejorar continuamente su desempeño ambiental (HOLDINGS, Informe de Responsabilidad Social y Sostenibilidad 2014, 2014).

Iniciativas

Según el reporte de Responsabilidad Social 2014 de Avianca, Las iniciativas emprendidas por las compañías subsidiarias de la Holding para mitigar los impactos ambientales generados por sus operaciones, están enfocadas en la producción más limpia y se concentran fundamentalmente acciones concretas, por ejemplo trabajan con Vasos y servilletas Biodegradables en sus aviones, empezaron también con la renovación de la flota, que la posiciona con las aeronaves más modernas de la región para disminuir las emisiones de CO₂ de la flota de las aeronaves.

Cuentan con estrategias para ahorro de combustible en el despegue, durante el vuelo y aterrizaje, usando la potencia del motor, largo de las pistas. Se trabaja también para reducir los impactos generados por el ruido de las aeronaves. En promedio, los aviones nuevos producen 50% menos ruido que los de hace 10 años según información de Boeing y Airbus.

En el manejo de residuos, se reciclaron de 571 toneladas de residuos convencionales, y además cuentan con un modelo de Plan de Gestión Integral de Residuos que tiene como objetivo la prevención de impactos ambientales negativos y el buen manejo de residuos peligrosos (RESPEL). La generación de RESPEL de las compañías fue de 253 toneladas, superando la cantidad del año anterior en 4,2%. (HOLDINGS, Informe de Responsabilidad Social y Sostenibilidad 2014, 2014)

En cuanto al consumo de agua, el consumo de agua de la Holding tuvo una reducción de 5,9%, debido a que se implementaron acciones de reducción en actividades que tenían consumos importantes del recurso hídrico. Dichas acciones se implementaron en las ciudades de Bogotá, Quito, San José y El Salvador la captación de agua se realiza a través del acueducto local; También, en El Salvador se realiza captación de agua de fuentes subterráneas al igual que en Guatemala.

2.12.4 Compromiso con los colaboradores y Socios Estratégicos

Según el reporte de Responsabilidad Social 2014, Avianca se enfoca en traer el mejor talento humano, y procura un buen clima laboral y propone iniciativas que conecten a los colaboradores con la estrategia corporativa.

En 2014 se hizo énfasis en el desarrollo integral de los colaboradores, a través de procesos de formación, bienestar, salud y seguridad, liderazgo y evaluación, entre otros, con el objetivo de fortalecer la pasión y calidad que caracterizan las operaciones y el servicio de las empresas integradas bajo la Holding.

Avianca cuenta con 20,485 colaboradores alrededor del mundo, que creció un 7% conforme al año anterior, de las cuales 12,912 son hombres y 7, 573 son mujeres, por lo que todavía se trabaja en la equidad de género. Según el reporte, los índices de rotación laboral fueron bajos, ya que en el 2014 en todas las regionales hubo un total de 249 ingresos y de 234 retiros, con lo cual se alcanzó un índice de rotación positivo.

Salud Ocupacional y Seguridad

Para la gestión de la salud y la seguridad en los colaboradores, las empresas integradas bajo Avianca Holdings S.A., cuentan con el Sistema de Gestión de Seguridad Operacional (Safety Management System) el cual está alineado con los estándares de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) (HOLDINGS, Informe de Responsabilidad Social y Sostenibilidad 2014, 2014).

Esta herramienta incluye mecanismos que permiten identificar los peligros asociados a las actividades de cada compañía operativa de la Holding, hacer evaluaciones de riesgo, y establecer protocolos, deberes, responsabilidades y actividades para fortalecer la cultura de seguridad en el desarrollo de todas las operaciones.

Los comités de salud ocupacional y seguridad, liderados por el área de Seguridad, Salud y Medio Ambiente, son un mecanismo de participación que representa a todos los colaboradores con contrato directo y canaliza sus aportes y contribuciones. Dependiendo de

la legislación de cada país, estos comités están compuestos por representantes designados por las directivas de las empresas operativas y un grupo elegido por los colaboradores.

Existen comités de seguridad ocupacional en Chile, Bolivia, Perú Ecuador Venezuela y En Centroamérica en Guatemala, El Salvador, y Costa Rica

Según el reporte, el índice de lesiones por accidentes laborales, incluyendo todas las estaciones de las cuales se tiene información indica que por cada 200.000 horas trabajadas, se presentan aproximadamente tres accidentes laborales en hombres y cinco en mujeres.

2.12.4 Compromiso con los accionistas

Durante el último año Avianca desarrolló una serie de ajustes y acciones importantes, orientados a dar cumplimiento a las normas del mercado de valores americano, se registró ante la Comisión de Vigilancia del Mercado de Valores en los Estados Unidos Al cotizar en este importante mercado, la Organización adquirió el compromiso de adherirse a las normas y prácticas corporativas aplicables a los Emisores Extranjeros de Valores.

En este sentido, la compañía en 2014 adoptó las Políticas Anticorrupción, el procedimiento Insider Trading y El Código de Ética y Normas de Conducta en los Negocios, las cuales ya fueron explicadas anteriormente en el documento. Aparte La Organización cuenta con una estructura de Gobierno Corporativo, mediante la cual se garantiza una gestión administrativa recta y transparente teniendo como marco el Código de Buen Gobierno Corporativo, que desarrolla las normas de conducta aplicables a los Administradores de la Organización.

Durante 2014 Avianca Holdings SA generó un total de ingresos operacionales por valor de \$4.703,5 millones de USD, cifra que representa un aumento de 2,04% en comparación con los \$4.609,6 millones de USD registrados en 2013

2.13 Avianca Holdings en Costa Rica

Avianca entró a Costa Rica, como antes mencionado con la compra de TACA, inicialmente con el nombre de AVIANCATACA, para luego ceder al nombre de Avianca, por estrategia comercial.

Costa Rica representa un centro de operaciones importante, según registros de aviación civil para el año 2015 la aerolínea Avianca movió 263,082 pasajeros entrando al país, y 257,267 pasajeros saliendo de Costa Rica hacia diferentes destinos. Esto lo convierte en la segunda aerolínea con mayor movimiento de pasajeros en el 2015 para el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, seguido por Copa y United Airlines. Avianca cuenta en Costa Rica con tres oficinas de servicio al cliente, ubicados en Curridabat, La Sabana y La Uruca. Aparte de sus oficinas de atención al pasajero en el aeropuerto internacional y el Aeropuerto Daniel Oduber.

El cambio de lo que fue TACA a la ahora reconocida AVIANCA, tuvo un capítulo de ajustes en temas de rutas, talento humano y oficinas, La aerolínea colombiana reconoció que algunos vuelos desde el aeropuerto Juan Santamaría dejaron de ser sostenibles en los últimos años, debido a la mayor competencia, y que estos cambios golpean en lo laboral.

se fusionó con Taca en el 2009. En el 2013, informó del cierre del hub (centro de distribución de tráfico) en el país, el despido de 261 empleados y la suspensión de 24 rutas operadas desde la terminal del Juan Santamaría. Tal decisión fue, según Aviación Civil, la principal razón de que el número de vuelos comerciales bajara 4,2% en el 2013, frente al 2012; y de la merma de pasajeros del 2% para ese periodo (Dirección General de Aviación Civil, 2015).

2.14 Perspectivas para Avianca Holdings 2016

El 2016 se plantea como un año de grandes retos y oportunidades para la Compañía Holding. Seguirán trabajando con miras a mantener la confianza y la preferencia de los más de 26 millones de viajeros que eligieron viajar por las aerolíneas de pasajeros en 2015 por las Américas y el mundo.

Por otro lado, Avianca, como aerolínea de pasajeros, está posicionada para seguir creciendo de forma sostenible y rentable en el largo plazo. Se han tomado las medidas necesarias para fortalecer la Compañía Holding con miras al futuro. Se tienen identificados los retos y las oportunidades que se avecinan, tales como la caída en el precio de petróleo y la depreciación de las monedas de la región. Sin embargo, ahora la Compañía Holding está mejor posicionada para lograr capturar las oportunidades de crecimiento que se presenten.

De esta manera, Avianca Holdings S.A. continuará implementado iniciativas orientadas a la reducción de costos, así como dar continuidad a los proyectos de responsabilidad social y de compromiso con el medio ambiente. En el próximo capítulo se analizará a fondo las acciones actuales de la empresa en temas de responsabilidad social empresarial y sus áreas de mejora.

Capítulo III: Gestión de responsabilidad social empresarial actual en Avianca y sus proyectos en Costa Rica

Una vez evaluado el perfil de la empresa a nivel Mundial y sus prácticas corporativas, en el presente capítulo se analizará más en detalle el programa de responsabilidad social que se aplica en Costa Rica, sus proyectos, su comunicación y su seguimiento en las áreas de Gestión ambiental y Gestión Social. El análisis tiene como fin poder crear una nueva propuesta de responsabilidad social, más completa que abarque todos estos aspectos de una manera más holística.

Este análisis se hará con el objetivo de identificar las carencias de la estrategia actual para reforzar la propuesta para el año siguiente, y para que se experimente una mejora en el desarrollo de programas sociales y ambientales dentro y fuera de la organización en armonía con sus clientes, empleados y accionistas

Mediante varios métodos se recopiló información de la empresa y de su estrategia de Responsabilidad Social y ambiental actual, así como el involucramiento de sus clientes, proveedores y colaboradores en la misma, para poder detectar las áreas de mejora para la propuesta del año 2016.

3.1 Justificación de la Investigación

El proyecto nace de la necesidad de una nueva propuesta de Responsabilidad Social para Avianca Costa Rica, que busca mejorar la labor de la empresa en el país que tiene muchas de sus operaciones, involucrar más a los empleados en las gestiones sociales y de atender poblaciones que no se han atendido e implementar gestiones ambientales y sociales que no se han trabajado en la compañía.

Avianca Holdings cuenta con muchas acciones de responsabilidad social a nivel internacional, sin embargo, la mayoría son enfocadas en Colombia y Salvador, donde se encuentran la mayor parte de sus operaciones. En Costa Rica hay una oportunidad importante para impulsar el desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa, impulsar nuevos proyectos y reforzar las acciones actuales. El presente año la administración de

Avianca Costa Rica, está buscando fortalecer su RSE, y presentar nuevas opciones a la Junta directiva que abarquen

De esta manera, una propuesta Responsabilidad Social Empresarial específicamente para AVIANCA Costa Rica, va a promover un mayor compromiso de los empleados, clientes y proveedores, aumentará la contribución de la marca al país, comunicará de forma más eficiente la labor de la empresa y se podrá dar una continuidad a las acciones, de forma que cada vez se haga más fuerte la contribución de AVIANCA a Costa Rica.

Costa Rica es sede de muchas de las operaciones de Avianca, en las cuales intervienen empleados, proveedores, y clientes costarricenses. Su operación en el país significa un impacto Económico, social y ambiental fuerte, por lo que debe de existir un compromiso fuerte de la empresa con el País.

Costa Rica por su parte, ha sufrido con los años un incremento en la pobreza, llegando al nivel más alto en cinco años, alcanzando un 22,4% en el 2014, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Esto quiere decir casi una cuarta parte de los costarricenses está en situación de pobreza, lo que lleva a un sin fin de problemas sociales y poblaciones en riesgo. Es importante que haya empresas con compromisos fuertes con el país que puedan ayudar a poblaciones en riesgo o grupos de interés específicos para fortalecer las acciones sociales del país.

Por otro lado la parte ambiental en Costa Rica, juega uno de los papeles más importantes en el desarrollo del país, según el Ministerio de Industria, Ambiente, Energía y Telecomunicaciones, Costa Rica cuenta con el 26% de su territorio con áreas protegidas, pero ha decaído en los últimos años en temas de conservación, tratamiento de aguas, conservación de especies, mal manejo de la deforestación y mal manejo de desechos (MINAET., 2010).

La preservación del medio ambiente, son de las principales preocupaciones y de los mayores desafíos que enfrenta la sociedad actualmente. Estos temas han ido despertando una conciencia social ecológica que exige más respeto y control de los seres humanos hacia el planeta y que se reflejan en el accionar cotidiano de todos los habitantes. Se han constituido muchas políticas medioambientales dirigidas a la conservación del planeta, así como a gestionar todos los procesos industriales que puedan afectarle. Independientemente de la industria el interés es contribuir al establecimiento de una gestión empresarial con principios éticos, que reconozca los impactos que genera o le puedan generar sus distintos grupos de interés.

3.2 Población de interés

La población de interés de la presente investigación son los colaboradores de Avianca Costa Rica, de áreas del Aeropuerto, Carga, Administrativos y counters de servicio al cliente, para poder tener una perspectiva más amplia de cómo es percibida la Estrategia de Responsabilidad Social Actual en Avianca, como se ha manejado su comunicación e implementación e identificar aspectos que deben reforzarse.

Lo que se trata de detectar en este grupo de interés es su conocimiento e identificación con los programas ya sea ambiental, social o económica, y encontrar las mejoras que se pueden hacer por medio de la información de sus distintas labores que se ven afectadas o entrelazadas con la estrategia de Responsabilidad Social de la empresa.

3.3 Metodología de la investigación

La metodología de investigación empleada en el proyecto se compone de varios aspectos, se inicia con la observación y recopilación de datos de la empresa, Programas de responsabilidad Social, cultura organizacional, comunicación, proyectos internacionales e iniciativas tanto internas como externas. Para poder tener las bases de los que existe en la empresa y se ha hecho en Costa Rica en los últimos 3 años.

Se hizo también una entrevista a la encargada de los programas de RSE, en Costa Rica, Sofía Valverde, directora de Comunicación para Norteamérica y América Latina. Con ella se vieron temas de las acciones concretas, comunicación de la labor, acciones pendientes y por fortalecer, proyectos para el futuro y posibles alianzas que no se concretaron. La entrevista se hace con el fin de aumentar el conocimiento del manejo de las acciones de Responsabilidad Social, estructura y procesos internos.

Para indagar sobre las necesidades más importantes que la empresa tiene respecto al tema de Responsabilidad Social Corporativa, se realizaron un total de 50 encuestas, dirigidas a empleados directos de la organización. El grupo fue conformado por empleados

de diferente rango en la empresa y áreas completamente distintas; inicialmente se diseñó el cuestionario, se eligieron los encuestados, se aplicó la encuesta, finalmente se organizó y tabuló la información.

El cuestionario pretende evaluar los siete ejes de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) basados en el ISO 26000 de estándares internacionales: valores, transparencia y gobierno corporativo, los proveedores de la empresa, el público interno, el medio ambiente y su gestión, los clientes consumidores, la Comunidad y el gobierno y Sociedad. Cada uno de estos ejes señala una serie de indicadores, para cada pregunta existen 4 posibles respuestas. Se indicó indicar la que mejor describe la acción de la empresa.

Durante la realización del proyecto se encontraron algunas limitaciones en el momento de la realización de las encuestas ya que los empleados no contaban con la suficiente disponibilidad de tiempo para responderlas, a pesar de esto se logró encuestar la muestra planeada inicialmente. Ya con los datos recolectados se procederá a tabularlos y analizarlos para poder proponer una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial más completa y eficiente.

3.4 Desarrollo y Análisis de la investigación

Una vez hechas las encuestas y las entrevistas se pudo recopilar información importante acerca de lo que se ha hecho en Avianca en temas de Responsabilidad social y en temas de sostenibilidad, una vez analizados los resultados se podrán proponer nuevas ideas y acciones para la mejora de la estrategia.

3.5 Entrevista y recopilación de Datos

Según la entrevista con Sofía Valverde, ella es la encargada en Costa Rica de atender los temas relacionados con Responsabilidad Social, esto aparte de atender sus labores diarias como comunicadora de la empresa para Norteamérica y América Latina. Avianca tiene una estructura de Responsabilidad en Colombia y El Salvador, donde se encuentran los directores y un equipo encargado de ver temas relacionados específicamente a Gestión Social, Gestión Ambiental y Gestión Económica.

En Costa Rica al tener poco personal a cargo de responsabilidad Social, se trabaja muchos temas en conjunto con Recursos Humanos y la Asociación Solidarista. Estas dos áreas apoyan a la RSE, en temas de capacitaciones de empleados, inducciones, comunicación corporativa, beneficios de salud y bienestar, así como actividades sociales de los empleados y sus familias.

Se trabajan bajo los lineamientos corporativos de Avianca Holdings pero no hay un plan concreto de responsabilidad social establecido para seguir todos los años, lo que hay son algunas acciones concretas que se llevan a cabo para ayudar a la comunidad, aportar al medio ambiente y velar por el bienestar de los empleados.

Específicamente para el año 2015 se realizaron varias acciones concretas para la presentación del programa de responsabilidad social corporativa. Según la entrevista se pudieron identificar varias actividades a cargo de la persona de responsabilidad Social: la recolecta de Útiles para la Escuela de Guararí y su biblioteca virtual, la fiesta de Navidad del comedor San Lázaro, y el día del niño para estudiantes de escuela con excelencia académica.

A inicios del 2015 se realizó la recolección de útiles escolares para la escuela de Guararí, en la cual se involucró a todos los empleados de todas las áreas para poder recaudar un mínimo de artículos para la escuela de escasos recursos, se comunicó por medio de los boletines diarios a los empleados para incitarlos a ayudar. Adicional a esto Avianca donó diez computadoras a la escuela para la realización de una biblioteca virtual para sus estudiantes que pudieran usar para consultas académicas o tareas escolares.

El pasado diciembre se organizó la fiesta de Navidad para los niños de escasos recursos del comedor San Lázaro, la fiesta contó con la asistencia de 200 niños, de los alrededores. Avianca convocó a los empleados que quisieran colaborar con su asistencia o con regalos para poder hacer la Navidad de estos niños más especial con la fiesta. Se repartieron 200 regalos recolectados por los pilotos y sobrecargos la mayoría y algunos recolectados por el resto del personal administrativo.

Otra de las iniciativas de Avianca, según la entrevista y datos recopilados, fue la celebración del día del niño, para los mejores promedios de la escuela de Guararí, que experimentaron por primera vez un vuelo con la aerolínea ocal hacia Manuel Antonio,

donde se les invitó a un almuerzo en uno de los hoteles más reconocido y pudieron jugar con la arena y el mar por un día. Este tipo de actividad se realiza en varios países donde opera la aerolínea, en Colombia premiando con vuelos dentro del país y en El Salvador premia a muchachos con buenos promedios para que puedan realizar un vuelo internacional por primera vez.

Estas iniciativas fueron planeadas y ejecutadas por la persona encargada en Costa Rica, que presentó un año antes las acciones que tomarían la empresa de acuerdo al presupuesto y sus posibilidades de tiempo a la división de responsabilidad Social en El Salvador para su debida aprobación del presupuesto y acciones.

Por el lado ambiental, no se tomaron acciones concretas, pero se dieron continuidad a las campañas existentes de reciclaje en las oficinas en Costa Rica, donde se separa la basura y los empleados tratan de contribuir con en los temas de ahorro y energía con mensajes en las áreas comunes para la conservación del medio ambiente.

Según la entrevista con Sofía, el tema de salud y bienestar de los empleados lo ve directamente la asociación solidarista en conjunto con recursos humanos, ya que ella no cuenta con el tiempo suficiente para promover estas campañas de lavado de manos, charlas y ferias de salud. Además, la asociación solidarista cubre la parte de salud y bienestar ya que brinda apoyo a los colaboradores y las familias, en temas de revisiones médicas gratuitas, precios accesibles, y revisiones dentales anuales para todos los colaboradores.

El tema de Gobierno Corporativo, referente a códigos de ética, capacitaciones de empleados y desarrollo del personal , según la información de la entrevista, se encarga directamente recursos humanos e involucra las herramientas interactivas del portal de empleados donde los colaboradores tienen acceso a los documentos que necesitan conocer y se les incita a hacer capacitaciones en línea.

El tema de RSE por su parte, según Sofía, podría tener mucho más potencial pero la empresa no da presupuesto para contratar una persona que se encargue de eso ya que las bases están en Salvador y las acciones que se hacen son las mínimas requeridas, por lo que no ha habido ningún problema. El programa de responsabilidad Social nos comenta Sofía en Avianca es muy fuerte y tiene mucha importancia y presupuesto, pero a veces por falta de tiempo y organización hay herramientas que no se han podido explotar y sacar provecho.

Tal es el caso del banco de millas, un programa corporativo que Avianca tiene a nivel mundial con sus programas de viajeros frecuentes en el cual los viajeros donan millas de viaje para que sean usadas por niños que necesiten viajar para tratamientos médicos. En

Costa Rica se trató de ofrecerlo al Hospital de Niños pero nunca se concretó la negociación por lo que las millas no las están utilizando los niños de Costa Rica.

La entrevista se concluyó haciendo énfasis a que la empresa está dispuesta a aportar a Costa Rica, y retribuir al país por ser uno de los centros de operación, les gustaría presentar un plan a la Junta Directiva para que se haga más inversión en proyectos de Costa Rica e involucre más a los colaboradores, ya que según Sofía no muchos se solidarizan con los proyectos o no tienen mucha información o tiempo para participar (Valverde, 2016).

3.5.1 Resultados de las encuestas

Luego de realizar las encuestas a diferentes personas en áreas de contabilidad, servicio al cliente, recursos humanos, ventas, mercadeo, rampa, operaciones y administrativo, se tabularon los datos según los siete ejes evaluados en la encuesta, para poder analizar cada área de forma separada y luego un análisis global de la estrategia actual de responsabilidad Social.

Los siete ejes de la encuesta se basan en valores, transparencia y gobierno corporativo, los proveedores de la empresa, el público interno, el medio ambiente y su gestión, los clientes consumidores, la comunidad y el gobierno y sociedad, esto da una visión más clara de los ejes que necesitan reforzar sus acciones, comunicación o estrategia.

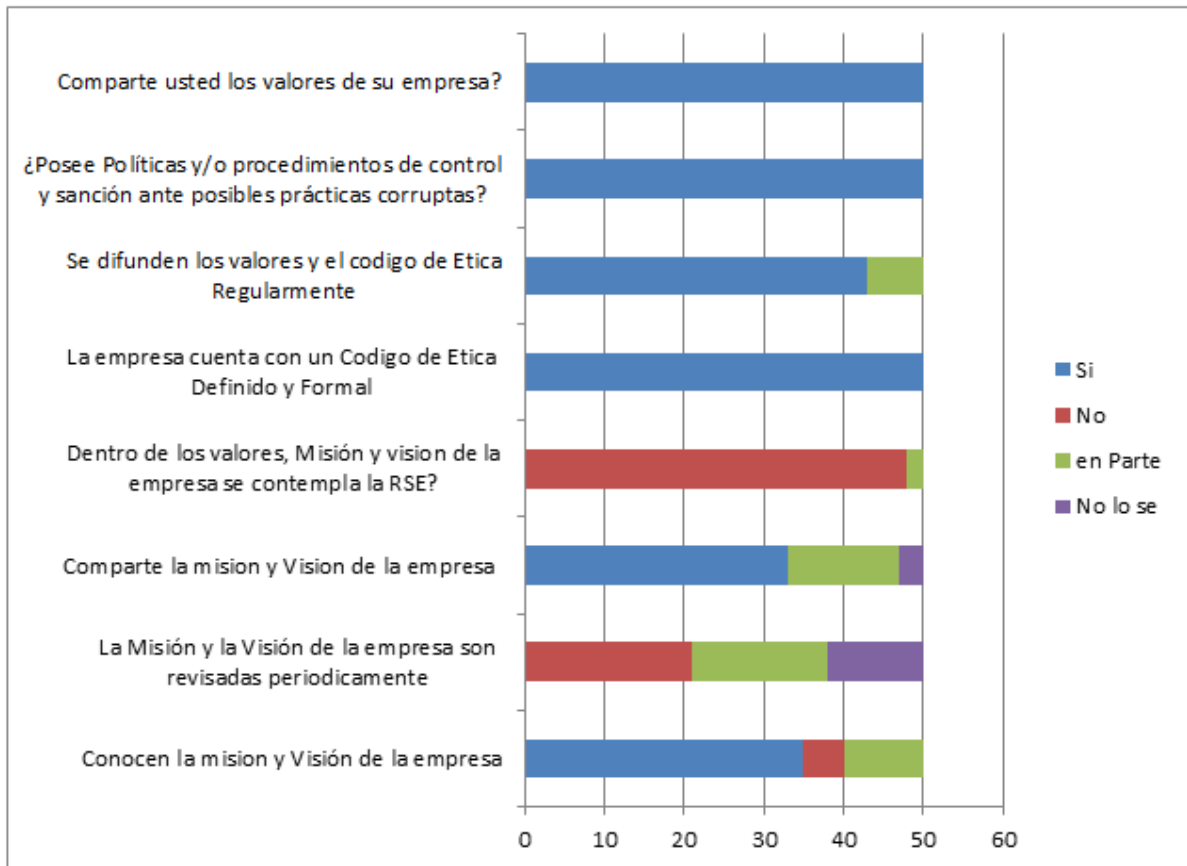
La muestra es pequeña, pero abarca el 80% de las áreas de Avianca en Costa Rica, por lo que da una idea de cómo se ha manejado el tema en los diferentes ejes evaluados.

3.5.1.1 Valores, transparencia y gobierno corporativo

El tema de valores y gobierno corporativo en Avianca, siempre tenido mucha importancia para la empresa y se han realizado muchos esfuerzos por mantener los valores, misión y visión de una forma activa en la mente de los colaboradores.

Para este eje, la encuesta buscaba medir el conocimiento de los valores, la misión y la visión de la empresa, las políticas anticorrupción, y medir el grado de identificación de los empleados con las mismas, así como su percepción de qué tan actualizadas son y si esta visión y misión envuelven temas de sostenibilidad o responsabilidad social.

Ilustración 1 Resultado Encuesta Valores y Gobierno Corporativo



La encuesta evidenció que la totalidad de sus empleados comparten los valores de la empresa con los cuales trabaja, lo que quiere decir que se ha realizado un buen trabajo con la comunicación de los mismos, sensibilización y que la empresa da las herramientas necesarias para que se pueda trabajar con los valores que la empresa establece.

Al ser aerolínea las políticas anticorrupción son estrictas y deben de estar a la mano y conocimiento de todos, lo cual se demuestra en la encuesta ya que el 100% de los encuestados las conoce y las aplica, lo que demuestra el compromiso de la empresa porque sus empleados trabajen de una manera ética y firme. De igual manera la pregunta siguiente tiene un 100% de respuestas positivas en el tema del código de Ética que va de la mano con las políticas anticorrupción.

La empresa ha tomado tiempo para que sus empleados la conozcan de principio a fin, se identifiquen con las mismas y trabajen de acuerdo a estas normas para poder ser parte de la compañía. Solamente un 2% de los encuestados siente que no se ha difundido bien, pero esto no representa un porcentaje preocupante ni significativo.

Por otro lado, analizando el tema de misión y visión, un 64% de los empleados la conoce contra un 10% que no la sabe, esto evidencia que ha dado a conocer bastante en su cultura organizacional y tienen acceso a la misma, saben para dónde va la empresa y les es más claro seguirla. Sin embargo, el seguimiento y revisión periódica de la misión y visión muchos de los empleados la desconocen o sienten que no es revisada nunca.

A pesar de esto seguimos con un porcentaje positivo de un 62% de quienes se identifican con la misión y visión de la empresa, del 64% que la conoce 62% se siente identificado con ella, lo cual es un indicador positivo para la empresa, para que todos trabajen bajo la misma visión.

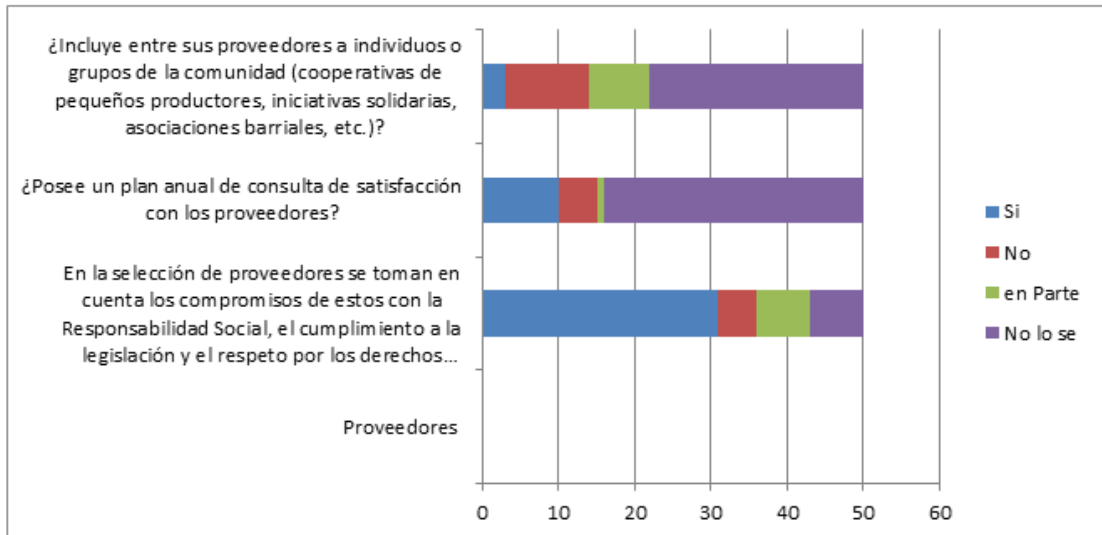
Por último, el tema de responsabilidad social no está establecido en la misión y visión, ya que el 95% de los colaboradores concuerdan que dentro de ellas no contempla nada relacionado a responsabilidad social o ambiental. Aquí se refuerza el tema de que la misión y visión no son revisadas periódicamente, ya que la Responsabilidad Social debería ser parte de la cultura organizacional de una empresa.

3.5.2 Los proveedores de la empresa

La segunda parte de la encuesta abarca todo lo relacionado con proveedores y su relación con los temas de responsabilidad social empresarial, para saber cuál es la percepción del empleado de los proveedores con los que trabaja la empresa y medir el conocimiento que tienen sobre los temas.

Los proveedores de servicios o productos de una empresa deben de ser escogidos con mucho cuidado ya que son parte del producto y servicio que ofrece Avianca, y si se está tratando de ser una empresa social y ambientalmente responsable es necesario con trabajar con empresas interesados en lo mismo, para encontrar una sintonía en lo que se vende y se compra.

Ilustración 2 Resultado Encuesta Proveedores



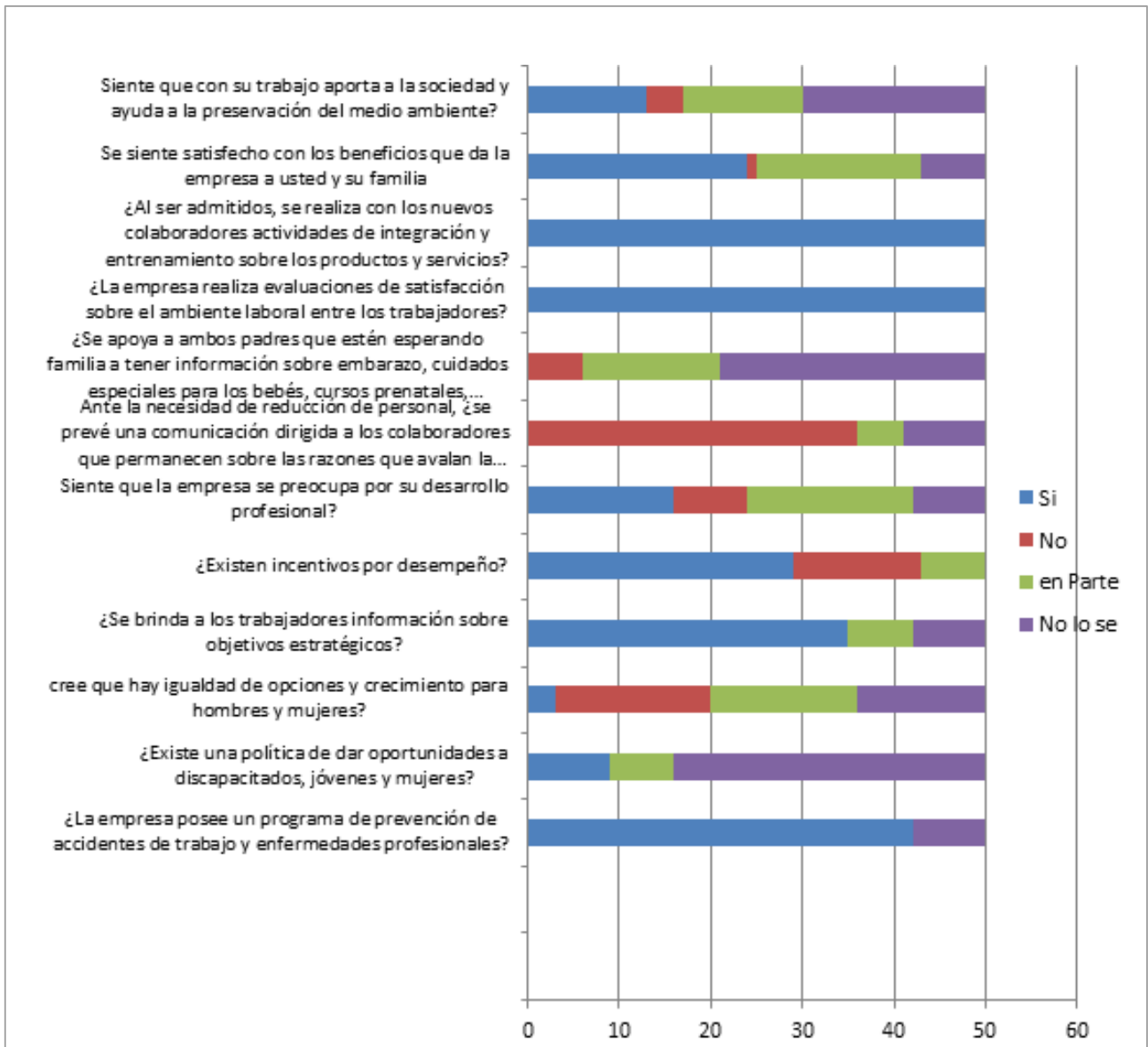
Según la encuesta, los colaboradores no saben mucho acerca de los proveedores con los que trabaja Avianca, el 44% de los encuestados no sabe si Avianca incluye proveedores locales o pymes, lo cual quiere decir que si no han escuchado acerca de este tipo de proveedores no son una parte importante de los servicios que utiliza Avianca, por otro lado 11 personas afirmaron que Avianca no trabaja con este tipo de proveedor, por lo que hay un área de oportunidad fuerte.

A pesar de esto el 60% de los encuestados afirmó que Avianca se preocupa por que sus proveedores estén activos en temas de Responsabilidad Social, y sostenibilidad. Esto pone en evidencia que la compañía se ha preocupado por dar a conocer a los empleados que los productos que usa procura que sean amigables con el ambiente por lo menos.

3.5.3 Público Interno

La tercera parte de la encuesta se enfoca en el público interno, de cómo perciben los empleados su papel en la compañía, sus beneficios, el apoyo de Avianca a sus familiares y sus posibilidades de desarrollarse sanamente en la compañía.

Ilustración 3 Resultados Encuestas público Interno



Al analizar detalladamente la encuesta podemos resaltar cuatro aspectos importantes que tienen las calificaciones más positivas en la encuesta de público interno: los programas de prevención de accidentes, las actividades de inducción, integración y entrenamiento.,

evaluaciones de satisfacción en el trabajo y la información acerca de los objetivos estratégicos de la empresa.

El empleado quiere decir que se siente a gusto con el proceso que ha sido incorporado de la empresa, aquí reforzamos su conocimiento de visión misión y objetivos estratégicos de la empresa y de su trabajo en específico y se sienten seguros trabajando en Avianca.

Otros de los indicadores positivos, fue el tema de beneficios que da la empresa a los empleados, el 50% se siente a gusto y un 30% se siente en parte de acuerdo con los beneficios. Otro de los indicadores señala que se sienten los empleados satisfechos ya que existen incentivos por desempeño que representa una mejora los beneficios estándares.

Se evidencia en los indicadores de igualdad a la mujer y oportunidades a discapacitados un desconocimiento acerca de la posición de la empresa y de la situación actual de la distribución entre géneros o posibilidades para discapacitados, por lo que la empresa debería reforzar en estos temas donde se evidencia una oportunidad de mejora. Así como beneficios e información para los padres independientemente del sexo.

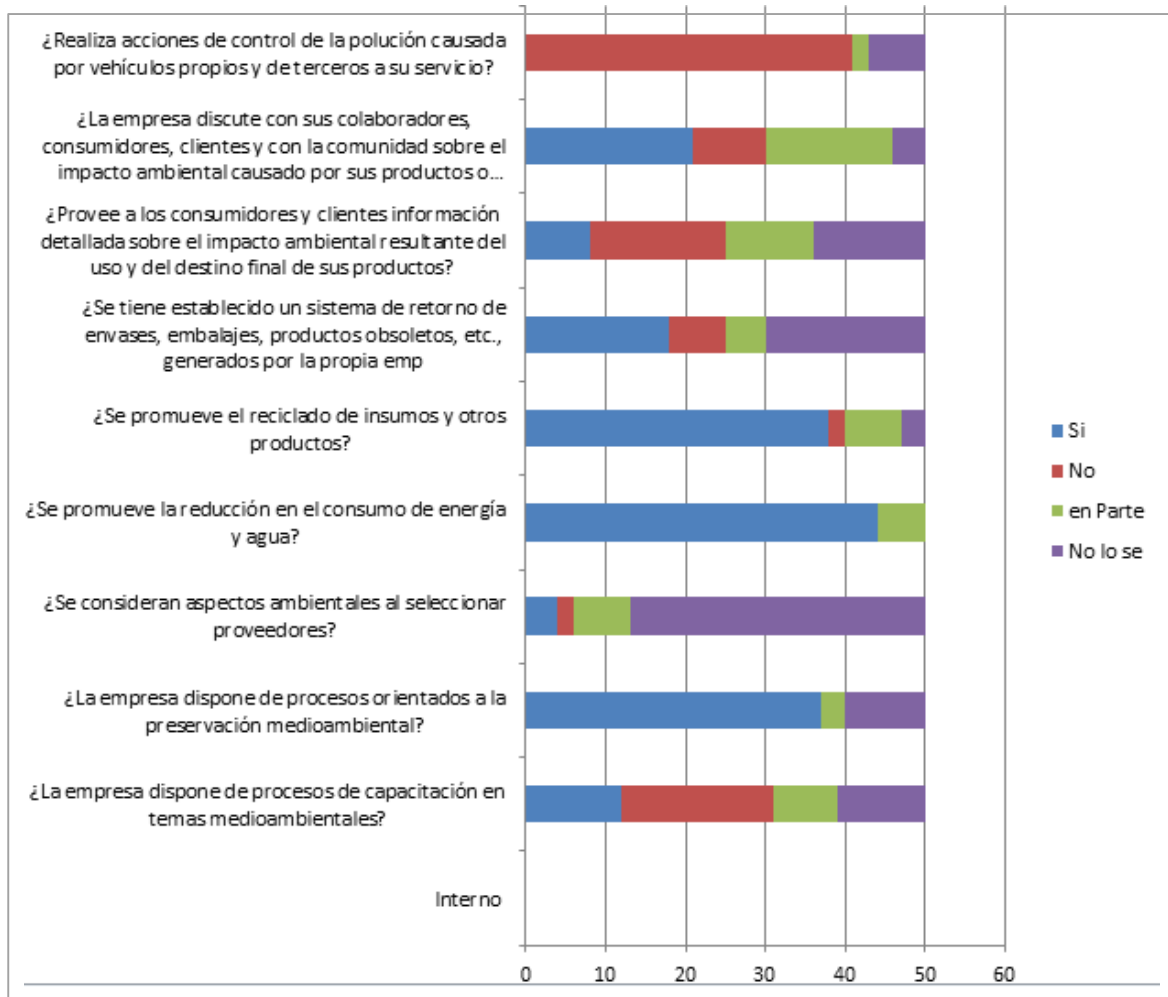
Cabe resaltar que uno de los indicadores, que salió con más del 40% negativo fue el manejo de la reducción de personal, Avianca ha pasado por varios procesos fuertes de fusión de aerolíneas y ha tenido que hacer muchos recortes en los últimos años, lo que denota que todavía el empleado se siente amenazado y no se ha comunicado bien en estos procesos las razones y se necesita trabajar con los empleados el tema para que retomen la confianza.

Es importante recalcar de esta encuesta la primera pregunta acerca del aporte a la sostenibilidad y sociedad del trabajo del empleado, solamente un 30% se siente que su trabajo aporta al medio ambiente y a la sociedad. Por lo que abre una oportunidad de mejora para reforzar la información acerca de las acciones de sostenibilidad e involucrarlos en los procesos para que se sientan parte de un cambio.

3.5.4 Medio ambiente

La cuarta parte de la encuesta pretende medir el desempeño de Avianca en términos de sostenibilidad, eficiencia, y conservación del medio ambiente en Costa Rica, aparte de evaluar como lo perciben sus propios empleados.

Ilustración 4 Resultados Encuestas Medio Ambiente



Como se observa en la empresa los indicadores con mayor porcentaje de respuestas positivas corresponden a los esfuerzos de ahorro de agua y luz, y los programas de reciclaje, lo que concuerda con la entrevista con Sofía Valverde que nos comentaba que las acciones de sostenibilidad estaban enfocadas en estos tres aspectos, razón por la cual los colaboradores están más familiarizados con la iniciativa.

Se vuelve a recalcar un desconocimiento de casi el 70% acerca si los proveedores de Avianca cumplen con los estándares de sostenibilidad idóneos. Por otro lado solamente 15 personas de 50 se sienten capacitadas en temas ambientales, lo que puede significar un desconocimiento de la importancia y sensibilización del empleado.

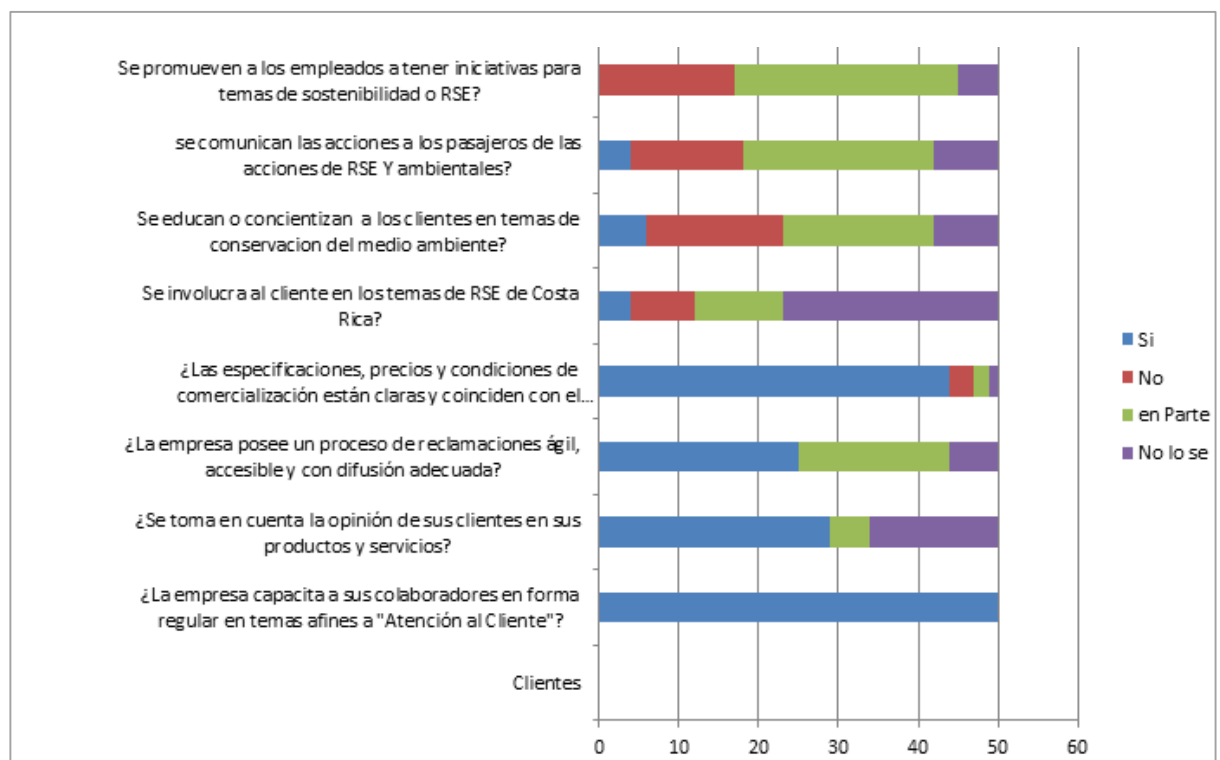
Se refuerza que el tema de sostenibilidad tampoco es expresado a los clientes a que 20 personas sugieren que la empresa no da información al pasajero acerca de sus esfuerzos de sostenibilidad, o les sensibiliza cuando van a un destino a cuidar al ambiente. Aquí tienen una oportunidad de mejora importante ya que tienen miles de pasajeros recorriendo el mundo, con los cuales podrían gestionar programas de sensibilización para que los lugares que visitan sufran menos impacto ambiental.

Dentro de uno de los indicadores con más porcentaje de respuesta negativo es acerca del transporte de los empleados y proveedores y la importancia que da Avianca al impacto que estos generan al ambiente, es una área de oportunidad que Avianca pueden no haber tomado en cuenta a la hora de plantear sus acciones, hoy en día los medios de transporte son uno de los principales contaminantes en el día a día del empleado

3.5.5 Clientes consumidores

La tercera parte de la encuesta mide la percepción de los empleados de cómo se trabaja el tema de responsabilidad social de la empresa y se involucra a los pasajeros. De igual manera se mide la percepción de la calidad y seguimiento que hace Avianca a sus clientes de acuerdo con su propuesta de valor.

Ilustración 5 Resultados Encuestas Clientes



Según la encuesta podemos ver que la empresa tiene bastante desarrollado el tema de capacitación en servicio al cliente, el 100% de los empleados respondió que se siente capacitado de forma regular en temas de atención a clientes, y más del 50% siente que se toma en cuenta al cliente a la hora de tomar decisiones, se le escucha y se ponen en práctica mejoras sugeridas por los clientes.

El tema de reclamaciones evidencia problemas ya que no todos los empleados concordaron que fuera de fácil acceso para los clientes ni tan eficiente, 20 de ellos no sienten que funcione al 100% por lo que puede la satisfacción del cliente verse afectada en la propuesta de valor de la aerolínea.

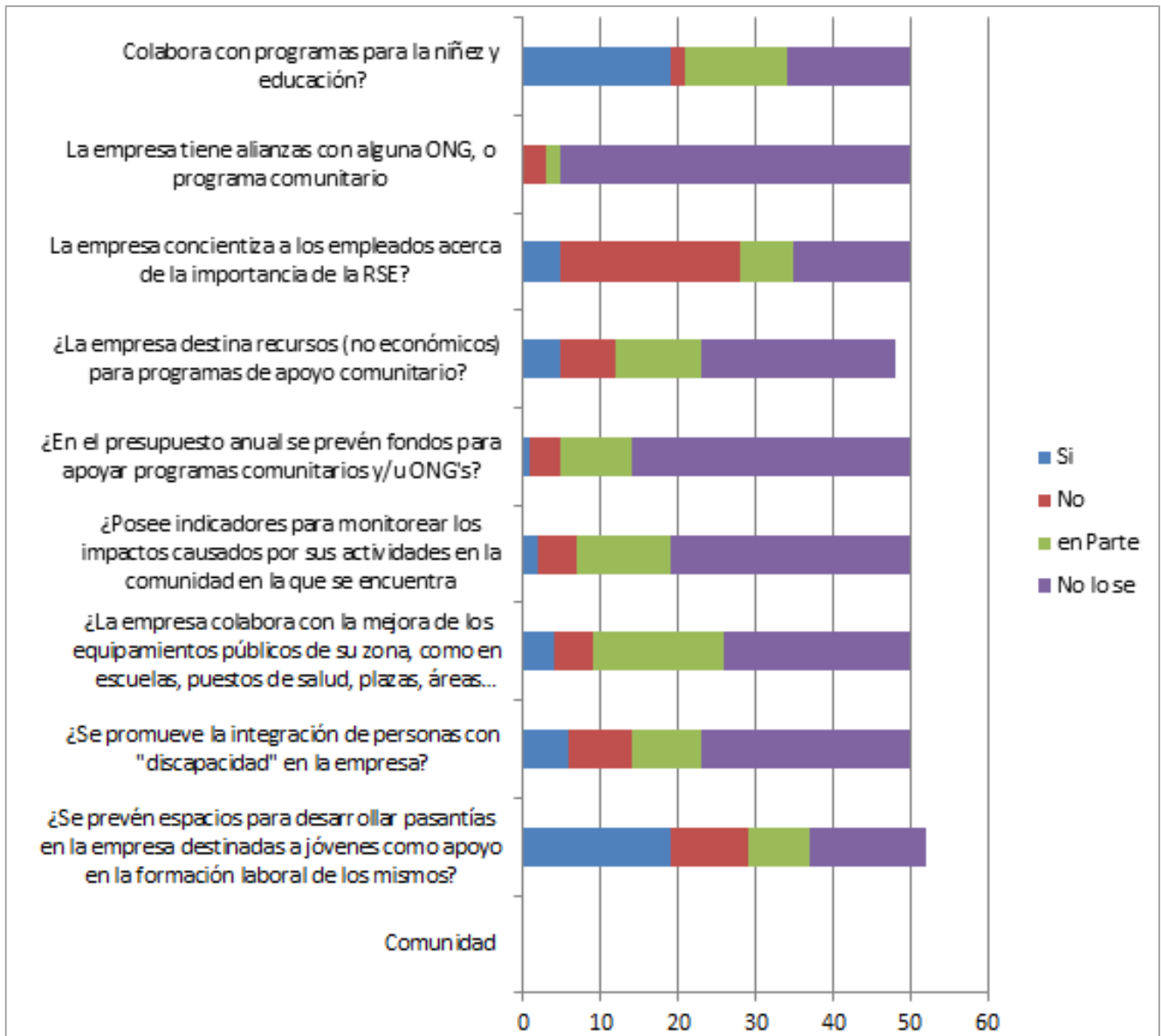
El área de mejora que se pudo identificar fue el grado de involucramiento del cliente en los temas de responsabilidad Social y la comunicación de la compañía acerca de los programas y busca de iniciativas nuevas por parte de sus mismos empleados y clientes.

El empleado de Avianca no percibe que la empresa incluya al cliente en temas de sostenibilidad o RSE, ni le invita a participar en las mismas, habiendo una gran necesidad de identificación y sensibilización de los clientes con una marca socialmente responsable.

3.5.6 Comunidad

Esta sección de la encuesta tiene como objetivo medir la percepción del empleado acerca de las acciones sociales de Avianca hacia la comunidad, poblaciones en riesgo, y sus esfuerzos enfocados en la comunidad, el progreso y bienestar del país.

Ilustración 6 Resultados Encuestas Comunidad



La encuesta pone en evidencia que los empleados no conocen mucho acerca lo que hace Avianca en su país o las acciones que lleva a cabo, las ONG con las que estén afiliados, los presupuestos para responsabilidad social o su contribución con la niñez y las comunidades en Costa Rica.

En todas las preguntas del cuestionario hay un gran porcentaje de respuestas que hacen referencia a que no saben o no están seguros de lo que realmente se hace.

El tema de la niñez fue el que evidenció más conocimiento, esto debido a la fiesta de Navidad que es la que más se promueve para la entrega de regalos, las otras causas no están claras y no se han comunicado bien ya que no las conocen o no se identifican con las acciones y les parece que solamente cubren medianamente el desempeño que deberían tener.

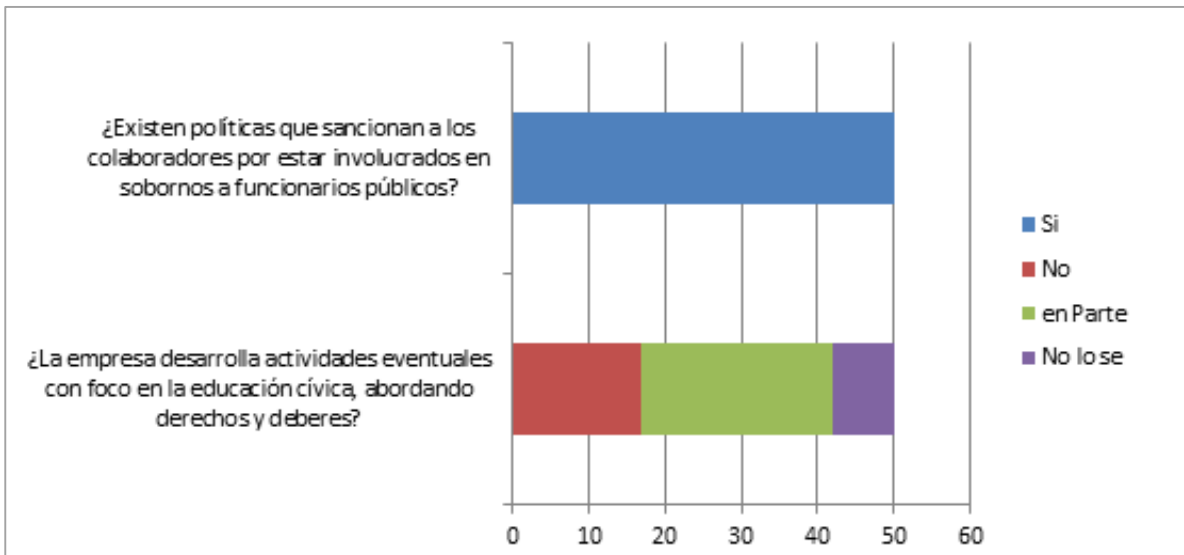
Otro aspecto importante y área de mejora es que los empleados conozcan los indicadores del impacto de su trabajo diario en el ambiente y la sociedad, de esta forma se hacen trabajadores consientes y mejoran sus aportes. Más del 50% de las personas que no sabía si Avianca contaba con indicadores para medir el impacto en sus comunidades y más del 50% no sabía si Avianca tenía un presupuesto designado para proyectos sociales.

El tema de comunidad evidencia una carencia de comunicación a los empleados y más sensibilización acerca del tema, para que puedan tener la información la comprendan, y trabajen conforme a estos parámetros de responsabilidad social y sostenibilidad, Es importante que sepan la importancia y la vivan en su trabajo para colaborar con el esfuerzo de la compañía de ser socialmente responsable.

3.5.7 Gobierno y sociedad

La última parte de la encuesta pretende comprender acerca del esfuerzo de la empresa por mantener los valores cívicos de los empleados y las políticas anticorrupción con temas de Gobierno.

Ilustración 7 Resultados Encuestas Gobierno y Sociedad

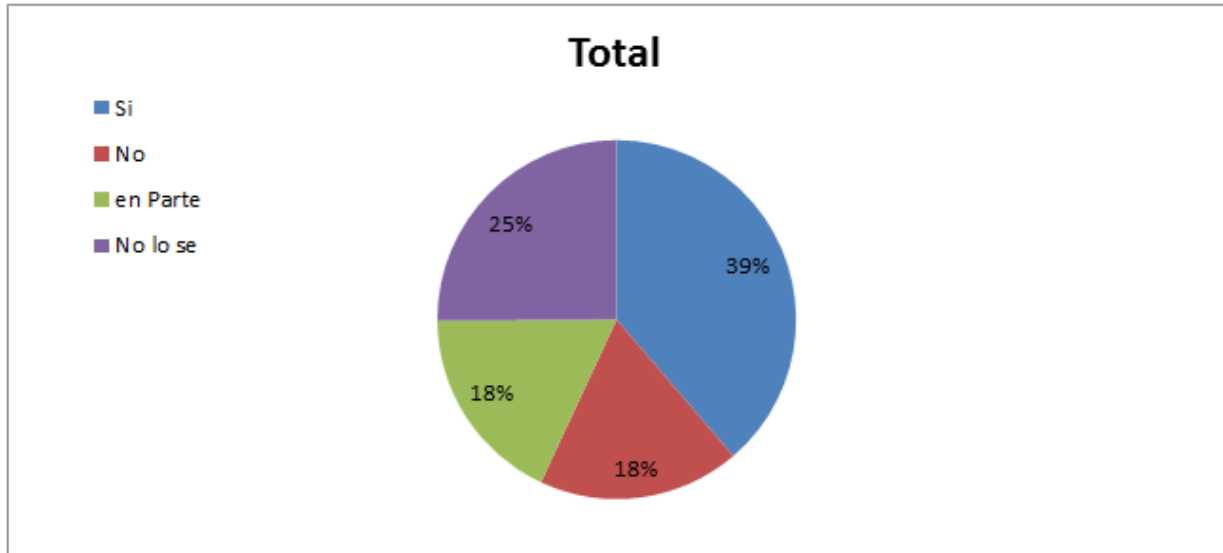


En la encuesta se evidencia que Avianca tiene potencial para reforzar valores cívicos y derechos y deberes para tener ciudadanos activos comprometidos con la sociedad, muchas respuestas fueron o negativas o “en parte” por lo que Avianca podría reforzar el tema y abogar por el patriotismo.

En temas de las políticas contra sobornos de funcionarios públicos, entran en el tema de políticas anticorrupción que Avianca ha reforzado en todos sus colaboradores por lo que el 100% de los empleados indica que conocen todas las políticas y sanciones.

Análisis Global de la encuesta:

Ilustración 8 Análisis total de las Encuestas



Finalmente, al analizar la totalidad de respuestas de forma global de los siete ejes se evidencia que un 39% de las respuestas fue “sí”, quiere decir que hay muchas cosas positivas en la estrategia de responsabilidad social, que deben permanecer y darles fortalecimiento y apoyo para que se mantengan fuertes.

Por otro lado hay un 25% de preguntas respondidas en “No sé”, lo que evidencia un poco de desconocimiento de la estrategia de las acciones y falta de comunicación del temas de RSE, ya que al no poder responder si o no, indica que no ha tenido información a la mano.

Por otro lado, el 18% de la encuesta fue negativa, el porcentaje es manejable y se identifican algunos puntos que necesitan refuerzos, pero el porcentaje no es mayor que el 20% por lo que se puede minimizar con acciones concretas y rápidas para tener una estrategia de RSE más completa, abordando las respuestas que estuvieron con más porcentajes negativos.

Este análisis nos ayudará a poder crear una propuesta detallada de los que se debe mantener como se ha hecho y reforzar, y por otro lado lo que debemos de cambiar y agregar al plan actual de responsabilidad social de Avianca.

3.6 FODA

Fortalezas

Dentro de las fortalezas que podemos encontrar en el actual programa de Responsabilidad Social de Avianca y su gestión con el medio ambiente es que tiene muy fuerte y consolidado el tema de valores y gobierno Corporativo con el cual informa a sus colaboradores la visión misión de la empresa, sus valores y objetivos a seguir para trabajar todos bajo los mismos parámetros.

Por otro lado, el talento humano, está identificado con la marca y se siente a gusto con los beneficios dados, con las actividades de desarrollo, las actividades de salud y bienestar con la asociación solidarista, los salarios en base a desempeño, y sienten que la empresa está interesada en su desarrollo profesional.

Otra de las fortalezas más grandes de Avianca es que cuenta con programas fuertes en Salvador y Colombia de responsabilidad Social y cuenta con un presupuesto designado para responsabilidad social específicamente. El cual puede asignar a acciones concretas que Costa Rica crea necesario.

También es importante mencionar que todos los empleados trabajan bajo parámetros muy fuertes de Ética y políticas anticorrupción que le da a la empresa un gran avance en sus operaciones y evita cualquier tipo de comportamiento inadecuado, creando ambientes de trabajo saludables y amigables.

Oportunidades

Avianca tiene oportunidades fuertes en temas de responsabilidad social ya que se encuentra operando en un país con muchas poblaciones en riesgo que pueden beneficiarse de una buena gestión de la empresa en temas de responsabilidad.

La nueva tendencia de los consumidores, demanda una empresa responsable que realmente se preocupe por la comunidad donde opera y el medio ambiente, por lo que al ser una empresa responsable puede tener muy buena imagen en el mercado costarricense.

Costa Rica está en el ojo del mundo, ya que es uno de los países con mayor biodiversidad, y unos de los principales destinos turísticos en el mundo por sus bellezas naturales, por lo que las empresas que operen a costa Rica están evaluadas por su responsabilidad con el ambiente y su aporte a la causa. Avianca puede aprovechar la riqueza de costa rica para poder comunicar su compromiso con uno de los países más verdes de América.

Debilidades

Dentro las debilidades del plan, es la comunicación que se ha dado de los esfuerzos de Avianca Costa Rica en su plan de responsabilidad social y en temas de sostenibilidad hacia sus mismos empedados y hacia sus clientes.

No se conocen todas las acciones de la compañía por lo que no ha logrado sensibilizar la mayoría de sus colaboradores ni captado la atención de los clientes en temas de conservación y sostenibilidad. Así como tampoco se ha podido involucrar en las actividades sociales a muchos colaboradores, proveedores y clientes, para que realmente vivan la cultura responsable en Avianca.

Otra de las debilidades recae sobre la falta de seguimiento a los programas corporativos internacionales de Avianca como el banco de millas y otras iniciativas que se podrían implementar en Costa Rica, con el debido seguimiento, pero adicional a esta debilidad, hay que agregar que no hay personal suficiente para ejecutar un plan completo y solido de forma eficiente y continua.

Los proveedores locales no tienen mucha presencia en los servicios que le dan a Avianca, y se debe de reforzar la importancia de contratar a proveedores que trabajen con la misma filosofía.

Amenazas

Una de las amenazas más grandes con las que cuenta Avianca en este momento es la situación económica global que puede causar que los presupuestos para los temas de RSE bajen y se frenen muchos proyectos. De igual manera se ve amenazados los programas por recortes de presupuesto y campañas de ahorro de la empresa que lamentablemente, recortan estas gestiones.

Evaluadas las fortalezas, oportunidades y amenazas de la estrategia actual de responsabilidad social, en el siguiente capítulo se presentará la propuesta de RSE para Avianca, que pretende fortalecer las debilidades, y potencializar las fortalezas, tomar las oportunidades y prever todas las amenazas que se presentan todos los días. Se detallarán las acciones para que los resultados de la encuesta analizada en este capítulo puedan aplicarse a la nueva propuesta y ser de ayuda a la mejora de acciones de RSE de la empresa.

Capítulo IV Propuesta de Estrategia de Responsabilidad Social para Avianca Costa Rica

Una vez evaluada la empresa, su entorno y su filosofía, así como sus debilidades y fortalezas de su plan actual de responsabilidad social, se procederá en el presente capítulo a desarrollar una nueva propuesta de Estrategia de Responsabilidad Social para Avianca Costa Rica, que abarque de una forma holística la Gestión social, Ambiental y Económica, dando paso así a una propuesta completa y de acuerdo a sus necesidades y requerimientos.

La propuesta pretende brindar nuevos elementos en la forma que se ha venido trabajando en Costa Rica el tema de RSE en Avianca, para que puedan tener más impacto en su entorno y la sociedad. La propuesta se presentará con su debida Justificación, los factores críticos del éxito, la población de interés y se definirá un plan de las acciones a tomar así como su debido seguimiento y control.

4.1 Justificación de la propuesta

Avianca es una empresa que cuenta con presencia en Costa Rica, desde hace muchos años, ya fuera con LACSA o TACA, siempre ha formado parte de las empresas más reconocidas en el país, su impacto en la economía de Costa Rica siempre ha sido importante y contribuye a su desarrollo y contacto con el resto del mundo.

Las empresas hoy en día no solo deben preocuparse por el desarrollo de las economías, si no por el desarrollo de las personas en los países que operan, generando empleos, proyectos e iniciativas que fortalezcan las sociedades y el ambiente.

Los proveedores, empleados y clientes se identifican con empresas consientes, que se preocupen por su impacto tanto ambiental como social. De esta manera consumidores más conscientes, apoyan las marcas y se comprometen con ellas, se identifican con empresas que trabajen de acuerdo a los valores esperados, con un compromiso económico, social y ambiental, que generen valor a los países donde operan y ofrecen sus productos. Es por eso que el tema de Responsabilidad Social Empresarial se ha convertido en unos de los

desafíos más importantes en el siglo 21 para todas las organizaciones, garantizando así su permanencia en el mercado y generación de mayor valor a sus accionistas y una mejor experiencia para los clientes.

La nueva propuesta pretende abarcar algunos aspectos que en Avianca se han dejado sin atender ya sea por falta de tiempo o personal, y se reforzarán acciones que se han venido trabajando, pero necesitan más apoyo, comunicación o enfoque. La propuesta es importante ya que va a generar una mayor fidelización y compromiso por parte de sus clientes, empleados y proveedores.

Con una estrategia fuerte y nueva de responsabilidad Avianca en Costa Rica, puede generar mucho más valor a sus accionistas, mejorar las relaciones con sus proveedores, concientizar a sus empleados y generar mayor compromiso y entrega, y por otro lado dar una imagen a sus clientes de una empresa comprometida con Costa Rica, la sociedad y el medio ambiente.

Vivimos en una época donde se necesitan acciones concretas y programadas, hacia la sostenibilidad y ayuda al que más lo necesita, las empresas deben de retomar sus planes y trazar un camino responsable al éxito para que juntos podamos aportar a un mundo más sano y feliz. Es una tarea difícil que conlleva dedicación y compromiso y es lo que la nueva propuesta de RSE para Avianca Costa Rica pretende hacer: focalizar los esfuerzos, generar compromiso y contribuir de una manera responsable y real a la sociedad.

4.2 Factores críticos del éxito

Para que la estrategia nueva de Responsabilidad Social para Avianca tenga el éxito y la efectividad esperados, debemos de considerar ciertos factores críticos del éxito que debemos de tomar en cuenta y trabajar de forma focalizada para generar el valor que esperamos.

Para lograr una estrategia poderosa debemos de considerar varios elementos y factores críticos del éxito, tal es el caso de la integración; donde los empleados, proveedores y clientes puedan alinear el interés propio con la responsabilidad social para lograr sostener el éxito de la misma, otro elemento importante es el enfoque; la empresa debe de concentrar sus esfuerzos en acciones específicas y definir su propósito y pilares en su estrategia.

La colaboración viene a ser uno de los factores críticos del éxito, ya que se necesitan alianzas estratégicas para que se combinen destrezas de diferentes partes para así crear una constelación de recursos nuevos que puedas producir soluciones innovadoras y generar mayores aportes a la sociedad y el ambiente.

La comunicación viene a resaltar como otro factor importante, ya que sin la comunicación no se logrará el objetivo de compromiso y colaboración de ninguna de las partes involucradas. De la mano le acompaña la medición de los resultados que son los que definen los parámetros de acción y el impacto generado de las acciones tomadas. Sin un adecuado control y medición se puede caer en que la estrategia este obsoleta o no esté generando el impacto deseado.

4.3 Grupos de interés

Se denomina grupos de interés al conjunto de partes interesadas y/o afectadas por la actividad de una organización. Los grupos de interés pueden ser grupos o personas que representan a cosas o a intereses medioambientales o sociales y que afectan o son afectados, directa o indirectamente, por el desempeño de la actividad de una organización. (García F. N., 2008)

Los grupos de interés identificados en la presente propuesta abarca a los proveedores, empleados y clientes de Avianca. Ninguna empresa puede permitirse el lujo de ignorar los legítimos intereses de sus clientes, proveedores, empleados, estos grupos de interés se han extendido y tienen más poder para influir en las organizaciones. Este poder de los grupos de interés se debe, principalmente, al potencial de comunicación que los mismos poseen, es decir su acceso a la información y a su capacidad de respuesta.

Aquellas organizaciones que pretenden ser sostenibles necesitan anticiparse e implicar a sus grupos de interés para identificar, comprender y responder a los temas y preocupaciones referentes a la sostenibilidad, y así elaborar una estrategia coherente.

4.4 Objetivos de la propuesta

Se establecieron los objetivos del plan a desarrollar de tal manera que se identifique el objetivo global que determina el marco de referencia y los objetivos específicos.

Objetivo general

- Crear una estrategia nueva de RSE para Avianca con nuevos proyectos y mayor impacto social y ambiental que la estrategia actual, con el objeto de que la empresa sea percibida como una organización que se identifica con las necesidades y expectativas de sus grupos de interés

Objetivos Específicos

- Reforzar las acciones de la Gestión Ambiental de la empresa con acciones concretas enfocadas en la preservación del medio ambiente y la educación de los grupos de interés.
- Implementar nuevos proyectos de índole social y reforzar los actuales, para sensibilizar e involucrar a los empleados clientes y proveedores de la empresa.
- Crear canales efectivos de comunicación para la estrategia de RSE, así como indicadores y herramientas de control y seguimiento.

4.5 Estrategia propuesta

La propuesta de la estrategia de RSE para Avianca está basada en dos pilares identificados en la investigación con oportunidades de mejora y se pueden reforzar mediante una adecuada aplicación, la Gestión Ambiental y la Gestión Social, y se hará énfasis fuerte en la comunicación y manejo efectivo de la estrategia. La estrategia pretende trabajar con los grupos de interés identificados que son los clientes, proveedores y

empleados de la empresa. Para que de una forma Holística se puedan trabajar todos los elementos de la propuesta para crear resultados efectivos, medibles y significativos.

La estrategia planea reforzar las áreas de Gestión Ambiental Y Gestión social de Avianca, por medio de acciones concretas que permitan a la empresa involucrarse más en los temas planteados y concentrar esfuerzos.

La propuesta atiende tanto al crecimiento, desarrollo y posicionamiento de la empresa, así como a la sostenibilidad de la imagen. Se conformará un equipo gestor del proyecto de implementación a nivel general, del cual dependerán los grupos que ejecutarán cada uno de los sub-proyectos por área, logrando la integración de los empleados de la empresa, así como de los involucrados externos.

Para la estrategia de RSE de la empresa se han identificado proyectos que no incurran en inversión muy fuerte de capital y tiempo, para que puedan ser llevados a cabo dentro del 2017. Se identificaron varios proyectos que ya se han iniciado en Avianca Costa Rica, pero no se han hecho con estructura o con suficiente apoyo, por lo que se continuara con muchos proyectos pero modificando para ajustar a la estrategia general de RSE. Los proyectos que se presentarán a continuación se identifican por área y tipo de proyecto:

4.5.1 Gestión Ambiental

El propósito ambiental de la empresa es promover la sensibilización ambiental en los socios y colaboradores de la misma, encaminando las acciones para conservar el medio ambiente de las comunidades en donde se encuentra representada y contemplar iniciativas de gestión ambiental a lo interno de esta.

La empresa, de un modo u otro, depende de insumos del medio ambiente para realizar sus actividades. Es parte de su responsabilidad social evitar el desperdicio de tales insumos: energía, materias primas en general y agua. Colocar la basura en lugar y forma apropiados (recolección selectiva), capacitación y sensibilización de los grupos de interés, son iniciativas fuentes generadoras de compromiso y valor económico. La concientización lleva a la empresa a desarrollar acciones de preservación ambiental. Tal actitud debe ser su retribución por el uso de los recursos que retira de la naturaleza y por los daños que pueden ser causados por sus actividades.

La nueva estrategia propone generar más acciones enfocadas para que los empleados se identifiquen con las causas, el ahorro, el impacto de su trabajo y nuevas iniciativas para la conservación del medio ambiente. El involucramiento de los proveedores en temas ambientales pretende generar mayor conciencia y expandir el propósito de la empresa.

El desarrollo de campañas, la participación en iniciativas de educación ambiental, son acciones que la empresa debe ejecutar, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida, se buscar reducir las agresiones al medio ambiente y promover la mejora de las condiciones ambientales. En el eje ambiental se abarcarán las tres áreas de los grupos de interés, de clientes, proveedores y empleados.

La estrategia ambiental se basará en las siguientes acciones.

- **Programa de educación ambiental y eficiencia energética en el cual incluirá sensibilización, capacitación y participación.**

Detalle: además de facilitar un conocimiento general sobre los problemas ambientales, especialmente los relacionados con el impacto de la aviación sobre el medio ambiente, la campaña está dirigida a mostrar las vías de reducir y compensar las emisiones, y desarrollar conductas encaminadas a lograr un buen aprovechamiento de los recursos y una gestión adecuada de los residuos, adquiriendo buenas prácticas ambientales.

Su objetivo es motivar el apoyo y la participación de todos los colaboradores en los programas ambientales que desarrolla la empresa y lograr la integración de la responsabilidad ambiental en todos los sectores de nuestra actividad.

- **Temas:**
- Calentamiento Global y cambio climático
- Huella de carbono en el Negocio Turismo
- Oportunidades de Ahorro energético y reducción de huella de carbono
- Manejo de residuos Solidos

- **Frecuencia:** las capacitaciones se harán trimestralmente en las oficinas de Avianca, en las salas de capacitación. Cada capacitación tendrá una duración de una hora. Y se darán a todos los departamentos de la empresa, por lo menos cinco personas deben de asistir por cada departamento y de acuerdo a disponibilidad se harán los horarios.

 - **Persona encargada:** Las personas encargadas de responsabilidad social serán las encargadas de hacer las presentaciones, y charlas acerca de la importancia de la responsabilidad ambiental y sostenibilidad. Las personas encargadas estarán asistiendo a las charlas gratuitas de CANAECO (Cámara Nacional de Ecoturismo y Turismo Sostenible de Costa Rica) para futuro material ambiental. Por el momento toda la información de los temas a tocar se encuentra en su página web.

 - **Medio de difusión:** las convocatorias a las capacitaciones se harán por medio de correo electrónico los jefes de cada departamento deben procurar que por lo menos cinco personas de su departamento asistan a las capacitaciones para transmitir lo aprendido a sus compañeros.

 - Una vez finalizados el trimestre debe de haberse capacitado a por lo menos 50 personas de la empresa. Se enviará un boletín por correo electrónico con los puntos importantes de cada tema y en las áreas comunes comedores y pizarras de recursos humanos se colocará información alusiva al tema del trimestre.
- **Jornada de voluntariado para limpieza del parque Nacional de Manuel Antonio.**

Detalle: se hará junto al SINAC un convenio para prestar el servicio de voluntarios para la limpieza del parque Nacional Manuel Antonio. Las acciones que se desarrollan por medio del voluntariado requieren de una adecuada organización y estrecha coordinación con diferentes Instituciones, en este caso el servicio voluntario que se brinda en el SINAC, se realiza por particulares de manera individual, por miembros de organizaciones o grupos

comunitarios locales, así como por organizaciones, instituciones y empresas privadas, internacionales, nacionales y regionales que organizan y ejecutan acciones de voluntariado (SINAC, 2016).

Para participar del programa de voluntariado, Avianca deberá establecer un convenio con el SINAC, donde se estipule los objetivos a desarrollar, las obligaciones y las responsabilidades de las partes. La empresa tiene como requisito contar con una póliza básica de accidentes, a efectos de cubrir a los voluntarios en caso de accidente u otro, por el tiempo que presten el servicio de voluntariado en el SINAC.

Avianca deberá de cubrir los costos de alimentación y transporte de los voluntarios al lugar donde prestarán el servicio, así como cualquier otro costo que surja en razón de circunstancias no previstas. En caso de requerir hospedaje el SINAC

Frecuencia: Anual, el proyecto se realizará una vez al año, para que la empresa tenga tiempo para difundir y sensibilizar a los empleados para la participación del programa.

Medio de difusión: la invitación a unirse al programa se hará por medio de boletines mensuales por medio de correo electrónico y un boletín en las áreas comunes de la empresa, para inscripciones las personas deben de presentarse en la oficina de RSE de Avianca la Uruca.

- **Campana de Reforestación de Áreas protegidas**

Detalle: Se realizará una Alianza con ASVO (Asociación de Voluntarios para el servicio de Áreas Protegidas de Costa Rica,) Donde se prestan voluntarios de las empresas para reforestación en el Parque la Libertad, en desamparados, el cual es un proyecto del ministerio de Cultura.

El parque de la Libertad es un proyecto de inclusión Social del Ministerio de Cultura y Juventud, que busca mejorar la calidad de vida de las comunidades aledañas mediante su desarrollo económico, social y ambiental.

Frecuencia: Anual, una vez al año se realizará la actividad, durante todo el año se invitará a los empleados para apoyar el proyecto y reforestar.

Los clientes se verán involucrados también en campañas e iniciativa por medio de comunicación en los aviones, para que vean en Avianca un aliado para la conservación y se identifiquen con sus creencias.

4.5.1 Gestión Social

El objetivo social es desarrollar personal con una nueva visión de una empresa sostenible, que se integren y participen en los proyectos que la empresa desarrolle como parte de su estrategia de responsabilidad social, impulsando al mismo tiempo mejores oportunidades de crecimiento a sus empleados de igual forma.

Avianca tiene un proyecto para la fiesta de Navidad del comedor San Lázaro, pero este se complementará con acciones más concretas que se relacionen con la educación, y el desarrollo de comunidades en riesgo, de una forma que se pueda involucrar de una forma más activa a las personas de la organización los clientes y los proveedores.

Los proyectos sociales se pretenden realizar con los empleados de una forma activa mediante las siguientes actividades:

- **Mentorías por medio de la Fundación, Voces Vitales**

Descripción: Voces Vitales es una organización hecha para mujeres, que ofrece capacitaciones para las mujeres en situaciones de riesgo en temas de liderazgo, manejo de estrés, comunicación efectiva y mentorías. Voces vitales recluta voluntarios para mentorías por lo que se puede apoyar a la organización con mujeres profesionales de Avianca, donde se les da una capacitación para que sean mentoras y puedan aportar a la sociedad. Acompañar a otra mujer en el crecimiento profesional y personal puede generar en la persona un sentimiento de contribución a la sociedad. Facilitan espacios para que tanto, mentoras, emprendedoras y puedan sensibilizarse en temas de liderazgo y además converjan para crear contactos, redes y posibles negocios.

Frecuencia: Las mentorías se hacen una vez al año, y la capacitación se lleva a cabo en dos días, el costo por persona debe de ser cubierto por la empresa.

- **Participación con Vaso Lleno, De la Mano con la Calle:**

Descripción: De la Mano con la Calle es una iniciativa para llevar comida a los indigentes del centro de San José, compartir con ellos, darles asistencia médica y cortarles el pelo. La empresa deberá recolectar entre sus empleados ropa para indigentes y si gustan y logran hacerlo alimentos. Lo que se pretende hacer es que los empleados se identifiquen con la causa y se organicen para recolectar abrigo para la gente que lo necesita, en esta iniciativa se pretende involucrar a los proveedores e invitarles a la causa.

Frecuencia: Una vez al año se hace el proyecto en agosto de cada año.

- **Participación activa con la organización Caminos de Osa**

Descripción: Caminos de Osa es una organización sin fines de lucro que pretende dar soporte a las comunidades en Osa, con altos índices de pobreza para dar capacitaciones en temas profesionales y educativos. Lo que busca la organización es promover el desarrollo integral y sostenible de las comunidades de Osa, impulsando un modelo que permitirá mejorar las condiciones de vida de la población, sin comprometer la integridad de los ecosistemas marinos y terrestres que la rodean. (OSA, 2016) De esta manera buscan voluntarios de todas partes del mundo para que den capacitaciones en temas profesionales para fortalecer los emprendimientos en turismo

Frecuencia: se realizará anualmente con los voluntarios que quieran hacer su aporte en una de las zonas más turísticas del país donde la aerolínea local promueve vuelos diarios y directos.

- **Fortalecimiento del programa Banco de Millas en conjunto con el Hospital de niños**

Descripción: El banco de millas nace de la idea de Avianca Generando con su equipo un medio de transporte para personas que necesiten movilizarse por razones médicas, funciona por medio de las millas de los viajeros que decidan donarlas, En este momento en Costa Rica no se están utilizando las millas ya que no las solicitan

por falta de información, se pretende presentar el programa al hospital de niños para que puedan ofrecerlo a sus pacientes e invitar en programas o la teletón a no solo donar dinero si no millas que ellos pueden usar para transportar pacientes que necesitan tratamientos lejos de Costa Rica, y algún destino de Avianca.

Frecuencia: Anualmente se puede promocionar en la Teletón, y mensualmente se pretende apoyar con más publicidad en los medios para invitar a las personas a donar millas, en conjunto con el Hospital de niños.

- **Fiesta para el comedor San Lázaro**

Descripción: la fiesta del comedor San Lázaro, se realiza todos los años para la escuela de Rio Azul, una escuela de escasos recursos, Avianca busca donaciones de regalos para los 100 niños que asisten a sus colaboradores y proveedores. Este año se dará continuidad al proyecto para que los niños sigan teniendo la fiesta, por lo que su organización se mantendrá y se hará en el parque la Libertad, y este año se planeará con más tiempo para poder tener más opciones de entretenimiento y regalos.

Frecuencia: la actividad se hace anual, en diciembre específicamente.

- **Fiesta del día del niño**

Descripción: todos los años se hace una actividad para los niños de alguna escuela con escasos recursos. La nueva estrategia pretende crear una alianza con aldeas infantiles SOS, que tiene a cargo niños con maltrato o abandono, y lo que se pretende es crear un día especial. Se dará con la aerolínea Local, un paseo por el parque Manuel Antonio y se pedirá a un hotel de la zona que se socio comercial que preste las instalaciones de piscina y almuerzo para colaborar con la causa. Ese día se

llevará a máximo 10 niños que hayan sobresalido en el año ya sea en disciplina o notas.

Frecuencia: se hace una vez al año en conjunto con alguna organización en este caso Aldeas Infantiles SOS, para el día del niño en septiembre.

4.6 Comunicación RSC

La comunicación será parte importante de la estrategia ya que logrará involucrar a los grupos de interés con todos los proyectos aunque no participen de ellos. De esta manera pueden sentirse tomados en cuenta, e identificados con los proyectos.

La comunicación interna específicamente para empleados de la compañía se hará por medios físicos y electrónicos, ya que debe de llegar a todas las áreas de la empresa y asegurarse que sea leído. Se debe de implementar un boletín mensual, solamente dedicado a responsabilidad social empresarial, donde se comunicarán las acciones sociales y ambientales que está haciendo la empresa, puede aprovechar los espacios para invitar a los colaboradores a participar en las iniciativas o simplemente conocerlas.

El boletín será virtual por medio de todos los correos electrónicos de la empresa y también físico en todas las áreas comunes de los empleados, para que estén al tanto de las acciones aunque no revisen el correo electrónico.

Las campañas en específico tendrán un impacto directo en las personas ya que se reforzarán por medio de presencia física en las oficinas o lugares comunes de los empleados, recordando las buenas prácticas y premiando a los colaboradores que se involucren.

La comunicación externa, se reforzará también con un boletín cada dos meses a los proveedores acerca de los esfuerzos de Avianca para promover buenas prácticas, y fortaleciendo el compromiso con el ambiente y la sociedad, invitándolos a formar parte de iniciativas, campañas de reciclaje reforestación etc.

4.7 Plan de Acción

La implementación de la estrategia constara de varios pasos para que pueda concretarse de forma correcta y completa, dejando así todos los aspectos cubiertos de la propuesta. Por lo que se estableció una metodología de ejecución de la misma.

4.7.1 Presentación del proyecto

En primera instancia se debe de presentar a AVIANCA El Salvador, a la junta Directiva de Responsabilidad Social. Donde se aprueban las acciones de acuerdo a los requerimientos de la empresa. Se entregará el documento escrito donde especifica los proyectos y las áreas a desarrollar para la nueva estrategia de RSE.

Se presentará una propuesta donde abarque todos los proyectos que se llevaran a cabo, la persona encargada, cuando se va a iniciar el desarrollo de la estrategia y que es lo que realmente pretende la propuesta.

Se deben de definir las acciones que se llevarán a cabo y las acciones que se darán continuidad para que la junta directiva y los encargados puedan analizarla de acuerdo a la misión, visión y valores de la empresa.

4.7.2 Formación del equipo RSE

Se propone formar un equipo encargado de RSE en Costa Rica, por el momento solo cuenta la responsabilidad una persona, y sobre ella recaen todos los proyectos, por lo que hace difícil generar más impacto.

El equipo de trabajo del proyecto será responsable de la ejecución de cada uno de los proyectos elaborados para cada uno de las áreas, ambiental y Social. La persona encargada se mantendrá, pero se generará un grupo de apoyo para sus trabajos que complementará de forma activa su estrategia.

Encargada General

Administra el presupuesto, los gastos de cada proyecto, así como su cronograma y las labores de planificación de las acciones y coordinación del grupo.

Comité de Apoyo

Grupo de personas encargados de cada uno de los ejes, ambiental y social, que serán los encargados de liderar la ejecución de los proyectos ya a la hora de realizarlos, hacer las convocatorias y generar ideas nuevas al grupo de RSE, para generar más impacto en las acciones diarias. Serán también los encargados de administrar los artículos recolectados o dineros recolectados para proyectos a realizar.

Grupo de Comunicación

Encargados de pasar a recursos humanos, a los proveedores y a los clientes, toda la información de los proyectos, capacitaciones y actividades de la empresa en temas de RSE. Ellos serán los encargados de realizar las charlas y capacitaciones de sostenibilidad a proveedores y empleados, por lo que contarán con capacitaciones.

Tener un grupo encargada de RSE en la empresa es de suma importancia para poder dar seguimiento a proyectos y hasta llegar a más áreas de la empresa. Son un apoyo para los proyectos y pueden generar inclusive mejores resultados, por el compromiso y dedicación que pueden brindar al grupo.

Se debe de evaluar una compensación adicional, pero parte de pertenecer al grupo debe de ser voluntaria, ya que de esta manera aporta a la sociedad en la que vive, su dedicación y apoyo a las causas de la comunidad.

4.7.3 Capacitación a todo el personal sobre la estrategia y proyectos

Para poder iniciar la implementación de la estrategia nueva de una forma efectiva y rápida, se debe de capacitar a todo el personal para que esté al tanto de que se está haciendo un esfuerzo por mejorar el área de RSE, aportar más a la sociedad y al mundo y construir mejores comunidades para todos.

Es importante que realmente conozcan el propósito de la nueva estrategia para que realmente llegue a lograr el impacto querido, y tenga el apoyo necesario para la ejecución de proyectos, sensibilización del personal, y participación en las capacitaciones e iniciativas. Es importante también capacitar de forma específica a los voluntarios que formarán el equipo de RSE, en temas de sostenibilidad, RSE, gestión social y gestión de proyectos sociales y sostenibles.

Es necesario que tanto los empleados como los proveedores, tengan claros los objetivos del proyecto, y los de su implementación en la empresa, el tiempo en el que será realizado y la metodología que se usará para implementar los proyectos. Lo que se quiere es involucrar a empleados y proveedores en el proyecto para que lo tomen como propio y lo hagan salir adelante, apoyen las iniciativas y participen totalmente convencidos de su función, misión y su contribución.

4.7.4 Desarrollo de cronogramas de los proyectos a implementar

Es necesario hacer un cronograma de los proyectos ya que necesitamos establecer parámetros de tiempos reales y poder medir los resultados y el impacto generado para poder ir creciendo poco a poco.

La gestión del tiempo del proyecto incluye todos los procesos requeridos para la finalización del proyecto a tiempo e incluye las siguientes etapas.

- Definir las Actividades—definir qué es lo que vamos a hacer, ya sea en el ámbito ambiental y en el ámbito social.
- Secuenciar las Actividades—definir qué es lo que vamos a desarrollar de primero o de último de acuerdo al orden de prioridades, estacionalidad, o continuidad de proyectos.
- Estimar los Recursos de las Actividades consiste en estimar el tipo y las cantidades de materiales, personas, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada actividad.
- Estimar Duración de las actividades- para tener claridad de los periodos de trabajos necesarios para llevar a cabo cada actividad.
- Desarrollar un cronograma ya con toda la información recopilada de las actividades de cómo y cuándo se quieren hacer para dar fechas reales y alcanzables.
- Seguimiento y Control- Esta última etapa seguimiento al cronograma inicial, haciendo revisiones de fechas y de cumplimiento, para poder actualizar avances y gestionar cambios en el cronograma.

4.8 Seguimiento y control de la estrategia

Es importante definir como se medirán los logros y los indicadores que se usarán para poder medir los logros y el impacto de la estrategia escogida. Los parámetros establecidos serán el tiempo, el costo, y los indicadores de cada proyecto, para medir la calidad y como ha sido percibido dicho proyecto.

Se harán encuestas semestrales acerca de los proyectos y las capacitaciones para medir los niveles de alcances e impactos en los empleados y proveedores y así poder tomar

nuevas medidas en caso que alguno no esté funcionando. El plazo de la estrategia es a ser desarrollada en 1 año a partir de la aceptación de la junta directiva. Y se evaluará como indicado cada seis meses para hacer cualquier ajuste.

Las evaluaciones las hará el comité de RSE, y ellos presentarán los avances trimestrales de los proyectos y las actividades a la junta directiva para estar monitoreando su avance.

Indicadores de cada proyecto:

Tabla 3 Indicadores del Proyecto

Gestión Ambiental	Indicadores
Empleados de Avianca	
Realizar un programa de educación ambiental y eficiencia energética en el cual incluirá sensibilización, capacitación y participación, estará dirigida a los empleados, sus familias, proveedores.	Cantidad de programas realizados
Jornada de recolección de basura y limpieza de un parque Nacional SINAC	Cantidad de voluntarios
Jornada de Reciclaje en todas las oficinas	toneladas recicladas
Reforestación de áreas protegidas ASOVO	Cantidad de Árboles plantados
Proveedores de Avianca	
Realizar programas de Educación ambiental y eficiencia energética	Cantidad de programas realizados
Gestión Social	
Mentoras Voces Vitales	Cantidad de mentoras enlistadas
De la Mano con la calle	Cantidad de materiales donados y voluntarios
Caminos de Osa	cantidad de voluntarios y servicios brindados
Banco de millas	Cantidad de millas donadas
Fiesta San Lázaro Navidad	Cantidad de regalos y comida recolectada
Día del niño Aldeas SOS	Cantidad de niños involucrados.

4.9 Propuesta Económica

Junto con la propuesta de RSE, se presenta el presupuesto a la junta directiva para que pueda evaluar las implicaciones económicas del plan y se evalúen todas las acciones del plan y se descarten las que nos e ajustan al presupuesto actual.

Es importante que se detalle la frecuencia de cada actividad y su precio por cantidad de tiempo para que si no se puede por presupuesto realizar la actividad se evalúe por lo menos evaluar la frecuencia con la que se hace el proyecto.

Tabla 4 Presupuesto del Proyecto

Gestion Ambiental	Frecuencia	Gastos	Total	Detalle
Empleados de Avianca				
Realizar un programa de educación ambiental y eficiencia energética en el cual incluirá sensibilización, capacitación y participación, estará dirigida a los empleados, sus familias, proveedores.	Trimestral	\$500,00	\$2.000,00	Coffe Break trimestral aprox 100 personas para charlas
		\$200,00	\$800,00	Capacitaciones comité RSE
Jornada de recolección de basura y limpieza de un parque Nacional SINAC	anual	\$1.500,00	\$1.500,00	Transporte y alimentaciond de aprox 20 voluntarios
Jornada de Reciclaje en todas las oficinas	anual	\$500,00	\$500,00	50 aprox Voluntarios con canaeco , alimentacion del día
Reforestación de areas protegidas ASOVO Proveedores de Avianca	anual	\$2.000,00	\$2.000,00	60 voluntarios reforestacion transporte y alimentacion
Realizar programas de Educación ambiental y eficiencia energet	semestral	\$500,00	\$500,00	Coffe Break trimestral aprox 100 personas para charlas
Gestión Social				
Mentorías Voces Vitales	Anual	\$700,00	\$700,00	minimo 20 mentoras
De la Mano con la calle	Anual	\$500,00	\$500,00	merienda de los voluntarios
Caminos de Osa	Anual	\$2.000,00	\$2.000,00	transporte de voluntarios aereos y alimentacion
Banco de millas	mensual	\$200,00	\$2.400,00	impresión de bolantes para hospiotales y clientes corporativos.
Fiesta San Lazaro Navidad	Anual	\$5.000,00	\$5.000,00	Alquiler de inflables, piñatas, confites y entretenimiento de 100 niños
Día del niño Aldeas SOS	Anual	\$500,00	\$500,00	transporte de los niños y alimentacion
		TOTAL	\$18.400,00	

Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

La Responsabilidad Social Empresarial, forma parte importante de las empresas hoy en día, ya que refuerza el compromiso con la sociedad, el país y sus colaboradores. Dar la importancia requerida a la RSE, puede generar un cambio positivo en la empresa y la industria en general, generando más y mejores oportunidades para los involucrados y puede generar un valor en la empresa que no se podría realizar de otra manera.

En general, adoptar medidas de RSE implica que las organizaciones ya no sólo generan valor económico, sino también social y ambiental. Una empresa responsable y sostenible en el tiempo busca beneficiar a sus trabajadores y clientes, pero también a las comunidades en donde está inserta, generando valor agregado a la actividad que desempeña y generando aparte de todo esto una imagen positiva en los consumidores y clientes.

Avianca es una empresa consolidada con buenas prácticas a nivel global, tiene estándares en los que se aplican de manera eficiente su misión, visión y valores, ya que al tener tantos empleados la empresa debe de tener bien establecido estos parámetros para poder operar de una manera efectiva y de acuerdo a los lineamientos de la empresa.

La estrategia de RSE de Avianca es bastante fuerte y efectiva en muchos de los países que opera, tienen un presupuesto y actividades fuertes para sus focos de operación como lo son Colombia y Salvador y los demás países cuentan con propuestas efectivas también para poder cumplir con cada país en el que opera. Pero al ser tan grande su operación es necesario que cada país cuente con personas encargadas específicamente de esta área para poder abarcar más aspectos de la responsabilidad social y ambiental.

Contar con una estrategia eficiente de RSE, puede generar un mayor compromiso de los empleados en la compañía, ya que sienten que su trabajo genera algo más al mundo en el que viven. Cuidar el ambiente en este momento es de crucial importancia y uno de los temas más delicados en todos los países. Las aerolíneas en estos casos deben de compensar muchas de sus emisiones y huella de carbono, por lo que el énfasis en la responsabilidad ambiental debe de ser prioridad.

Vivimos en una época en que las personas buscan más, clientes que requieren empresas comprometidas que no dañen el ambiente y la sociedad, empleados ahora buscan trabajar en lugares amigables y socialmente responsables, proveedores que quieren brindar un servicio a empresas consolidadas y que vivan de acuerdo a sus principios.

Avianca es una empresa que, con más esfuerzo y enfoque en su estrategia de Responsabilidad social, logrará en Costa Rica una mayor presencia en el mercado, mayor impacto ambiental en el país, y como ya es parte del desarrollo turístico contribuirá de una forma más efectiva con promover más y mejores prácticas responsables.

5.2 Recomendaciones

Una vez concluida la propuesta y cubiertas todas las áreas establecidas del proyecto, se recomienda a la empresa seguir un cronograma de actividades para poder cumplir de forma completa el programa y poder lograr los objetivos deseados y propuestos. Al tener un panorama claro de los que se debe hacer y cuando es más fácil realizarlo de manera efectiva.

Además, se debe de tener una comunicación fuerte y más efectiva en toda la empresa para los temas de Responsabilidad Social empresarial, ya que sin esta herramienta los esfuerzos no se verán apoyados ni darán los resultados requeridos y deseados. La comunicación tanto interna como externa de las actividades programadas serpa de gran ayuda para mejorar la imagen de la empresa e involucrar a sus empleados y proveedores, creando un compromiso de las partes.

Es importante mencionar que las personas encargadas deben de asignarse y comprometerse para todo el proyecto para que se puedan realizar las actividades de forma completa y efectiva. Es probable que muchas personas quieran unirse a este nuevo programa, por la tendencia que hay hoy en día a poyar temas ambientales y sociales, por lo que se debe de gestionar de manera correcta el talento humano que se designe para el proyecto de Responsabilidad Social y ambiental.

Si se tiene un manejo efectivo de la propuesta de la presente estrategia de responsabilidad social, puede servir como base para las futuras estrategias si quiere hacerse alguna modificación en la misma. La empresa debe de dar mucha importancia a los temas

sociales y ambientales en Costa Rica específicamente para poder avanzar en un país que aboga por el ecoturismo, la conservación y la paz.

Bibliografía

Aburdene, P. (2006). *Megatendencias 2010: el surgimiento del capitalismo consciente*. Norma.

CHINCHILLA, N., & MORAGAS, M. (2007). *DUEÑOS DE NUESTRO DESTINO: COMO CONCILIAR LA VIDA PROFESIONAL, Y PERSONAL*. MADRID: ARIEL.

García, F. N. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. España: ESIC Editorial.

I.J.M.Zetsloot, G., & Marrewijk, M. N. (2004). *From Quality to sustainability*. Journal of Business Ethics.

Komiyama, H., & Takeuchi, K. (2006.). *Sustainability science: building a new discipline*.

Thompson, A., & Peteraf, M. (2012). *Administración Estratégica*. Mexico : McGraw Hill.

Reportes

AVIANCA HOLDINGS, (2013). *Informe de Responsabilidad Social y Sostenibilidad 2013*. Bogota .

AVIANCA HOLDINGS, (2014). *Informe de Gestión 2014*. Bogotá .

AVIANCA HOLDINGS (2014). *Informe de Responsabilidad Social y Sostenibilidad 2014*. Bogota: Colombia.

AVIANCA HOLDINGS (2014). *Presentación Corporativa*. Bogota.

ORGANINACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2013) *La aviación civil y los cambios en su entorno laboral*

Publicaciones/ Artículos

Aviation: The Real World Wide Web. Oxford Economics. 2009.

Condo, A. (2015). *Coherencia de las Políticas Públicas para el Desarrollo Sostenible: Turismo en Costa Rica*. Alajuela: INCAE.

García, C. (2015). Los embajadores como estrategia. *MERCADOS & TENDENCIAS*, 40-47.

Montero, M. (2015). La ganancia es no querer ganar . *MERCADOS & TENDENCIAS* , 75-80.

Paginas Web

- AVIACION CIVIL (2015) www.dgac.go.cr/. Recuperado en Octubre del 2015, <http://www.dgac.go.cr/>
- AVIANCA HOLDINGS. (s.f.). www.aviancaholdings.com. Recuperado el Octubre de 2015, de aviancaholdings: <http://www.aviancaholdings.com>
- BANCO MUNDIAL (2014). www.bancomundial.org/ Transporte aéreo, pasajeros transportados», Indicadores del desarrollo mundial, Recuperado en Octubre del 2015, <http://datos.bancomundial.org/indicador/IS.AIR.PSGR>
- CANAECO. (2015). www.planetapersonaspaz.com. Recuperado el Octubre de 2015, de <http://www.planetapersonaspaz.com/>
- OSA, C. D. (2016). <http://www.caminosdeosa.com>. Obtenido de <http://www.caminosdeosa.com/caminos>
- SINAC. (Marzo de 2016). <http://www.sinac.go.cr>. Obtenido de <http://www.sinac.go.cr/Paginas/Inicio.aspx>
- Valverde, S. (Enero de 2016). Responsabilidad Social de Avianca. (M. L. Menees, Entrevistador