



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

# RYANAIR

REALIZADO POR:

CARLOS BAÑÓN

PAU LÓPEZ

VÍCTOR ROMERO

JOAQUÍN LOPARDO

JAVIER MOTA

ISRAEL VELÁSQUEZ

# ÍNDICE

<b>1. Motivos de elección.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Información básica de la empresa elegida Parte técnica.....</b>	<b>6</b>
<b>3. Parte Humana.....</b>	<b>21</b>
<b>4. Elección del Programa de RRPP especializadas.....</b>	<b>23</b>
<b>5.1 ANÁLISIS DE SITUACIÓN.....</b>	<b>24</b>
<b>5.2. Diagnóstico.....</b>	<b>40</b>
<b>5.3 Plan de Comunicación.....</b>	<b>43</b>
Personal de tierra.....	43
Personal de vuelo.....	43
Personal administrativo.....	43
Personal directivo.....	44
Accionistas y socios estratégicos.....	44
Público emergente: equipo de sostenibilidad.....	44
Mejora de las condiciones laborales.....	45
Relación fortalecida con los sindicatos.....	45
Comunicación interna más efectiva.....	45
Formación continua para el personal a bordo.....	45
Personal de tierra.....	48
Personal de vuelo.....	49
Personal administrativo.....	49
Personal directivo.....	49
Accionistas y socios estratégicos.....	49
Público emergente: equipo de sostenibilidad.....	49
Mejora de las condiciones laborales.....	51
Relación fortalecida con los sindicatos.....	51
Comunicación interna más efectiva.....	51
Formación continua para el personal a bordo.....	51
<b>5.4 EVALUACIÓN.....</b>	<b>58</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>60</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>62</b>
1. Información General.....	62
2. Comunicación Interna.....	62
3. Reconocimiento y Valoración.....	62
5. Conciliación Trabajo-Vida Personal.....	63
6. Relaciones Interpersonales.....	63
7. Recursos y Herramientas.....	63

8. Desarrollo Profesional.....	64
9. Salud y Seguridad.....	64
10. Derechos Laborales y Convenios.....	64
11. Resolución de Conflictos.....	64
12. Sugerencias de Mejora.....	65
1. Datos Personales:.....	65
2. Sobre “Cafés con el CEO”.....	65
3. Sobre la App Ryanair Pulse.....	66
4. Sobre los Programas de Bienestar y Salud Laboral.....	66
5. Sobre el Boletín Informativo “Tripulación Conectada” .....	67
6. Sobre las Memorias Anuales.....	68
7. Opinión General.....	68
8. Sugerencias y Comentarios Adicionales.....	69





## 1. Motivos de elección

Ryanair es una aerolínea irlandesa con un modelo de negocio “Low Cost” enfocado en ofrecer precios de vuelos muy económicos, lo que la ha situado como la empresa líder en transporte aéreo tanto en España como en toda Europa. Su éxito se basa en la gran eficiencia de su modelo de negocio, inspirado en Southwest Airlines, que incluye la operación en aeropuertos secundarios para reducir las tasas de aterrizaje, la estandarización de su flota con aviones Boeing 737 y la implementación de estrategias de cobertura de combustible para mitigar la volatilidad de precios.

Hemos optado por escoger Ryanair ya que es una compañía extremadamente polémica y con una comunicación tanto interna como externa considerablemente pobre, lo que la ha llevado a tener una gran cantidad de problemas de comunicación con casi todos sus públicos. Principalmente la reciente polémica con los sindicatos y con sus empleados que continúa arrastrando críticas a día de hoy por no respetar los días y tiempos de descanso de los trabajadores, atentando fuertemente contra los derechos laborales de los trabajadores y generando continuas huelgas de empleados que afectan directamente a los clientes por la gran cantidad de cancelaciones de vuelos que ha generado.

En 2022, los tripulantes de cabina en países como España, Bélgica y Portugal realizaron huelgas denunciando malas condiciones salariales y la falta de respeto por las leyes laborales locales. Ryanair tuvo que enfrentarse a demandas que reclamaban una mejora de las condiciones de trabajo y la alineación de los contratos con la legislación laboral de cada país, en lugar de regirse por las leyes irlandesas, que limitaba los beneficios locales de los empleados.

Ryanair agrandó la polémica tras obligar a sus trabajadores a tomar sus días festivos para ejercer su derecho a huelga, impidiendo así a los trabajadores asistir a la huelga. También arrastra polémicas por el cobro de cualquier servicio adicional a la compra del billete, generando polémicas virales por no permitir a los pasajeros subir ni una botella de agua a bordo.

Como conclusión, cabe mencionar que Ryanair pese a tener un modelo de negocio completamente innovador, también arrastra una multitud de polémicas en base a los precios de los servicios adicionales y la comunicación con sus trabajadores que ha terminado generado huelgas y problemas con los sindicatos. Por otro lado arrastra polémicas con sus clientes a los cuales no presta atención, derivando esto en una multitud de críticas en sus publicaciones y redes sociales que han decidido ignorar por completo.

Creemos que el conjunto de problemas de comunicación de la empresa pueden ser una oportunidad perfecta para planificar una estrategia acorde al problema que presenta con la finalidad de solventarlo.

- Consultar bibliografía 1

## 2. Información básica de la empresa elegida Parte técnica

### 2.1. Explicar la actividad empresarial que desarrolla la entidad, ya sea pública o privada y año de fundación.

Ryanair es una entidad privada, se trata de la aerolínea más grande de toda europa, fué fundada en el año 1985 por Tony Ryan, el cual le puso “Ryanair” de nombre basándose en su apellido “Ryan” y el sector aéreo al cual pertenece “Air”. La empresa comenzó trabajando en Irlanda a nivel regional y poco a poco se fué expandiendo a Reino Unido.

Imagen 1: de Michael O’Leary

Tras llegar al mercado británico después de 5 años y con la finalidad de competir en el mercado internacional con British Airways y Aer Lingus en Reino Unido Ryanair adopta una serie de cambios en su modelo de negocio enfocándose exclusivamente en ofrecer precios muy competitivos comenzando una nueva etapa que casi lleva a la compañía a la quiebra. En 1991 **Michael O’Leary** asesor de Tony Ryan decide copiar el modelo de negocio “Low Cost” de Southwest Airlines para aplicarlo en Ryanair con la esperanza de frenar las pérdidas bajando radicalmente los costes operativos y maximizando el número de pasajeros por avión.



Fuente: Web de Ryanair

La nueva estrategia adoptada se basaba en la oferta de billetes de avión a precios muy económicos pero exentos de cualquier servicio adicional, además priorizó el uso de aeropuertos secundarios ya que eran mucho más económicos para la empresa que utilizar los aeropuertos principales y, finalmente Ryanair estableció un único modelo de avión para toda su flota de aviones, lo que permitió ahorrar millones de euros en costes de mantenimiento de las aeronaves y los costes de formación de los propios pilotos y personal de abordo.

**Imagen 2: del Boeing 737**

Actualmente Ryanair se sitúa como la empresa más influyente de la industria de la aviación trabajando en más de 2.000 rutas distintas a lo largo de toda Europa y con una flota de más de 500 Boeing 737, por otro lado, a pesar de su gran crecimiento y su posición en el mercado Ryanair continúa en el centro de controversias continuas debido a su enfoque empresarial con una comunicación general poco cuidada.



Fuente: Página de Turbosquid

**Imagen 3: del panel de servicios de Ryanair**



Fuente: Web Ryanair

Ryanair cuenta con un gran abanico de productos y servicios dirigido a los pasajeros del avión ofreciendo desde snacks y menús hasta cosméticos, accesorios y aparatos electrónicos.

#### **Servicio de pedido al asiento (APP)**

**Imagen 4: servicio de APP**

Ryanair te ofrece la facilidad de pedir la comida, bebida o cualquier artículo de su catálogo directamente por la aplicación del móvil para tenerlo listo una vez que te montes al avión y evitar las esperas.



Fuente: Web Ryanair

### Servicio Getaway Café

Imagen 5: servicio Getaway Café

Se trata del servicio más utilizado, este servicio permite a todos los pasajeros comprar todo tipo de alimentos dentro del avión, entre los productos que se pueden comprar se encuentran los cafés, dulces, tentempiés e incluso menús económicos para permitir a los pasajeros llevar a cabo un vuelo que cubra todas sus necesidades.



Fuente: Web Ryanair

### Servicio Runway Retail

Imagen 6: servicio Runway Retail

Servicio de venta directa de todo tipo de productos, desde cosmética y perfumería de primeras marcas hasta productos tecnológicos, prendas de ropa y diferentes accesorios. Los pasajeros disponen de un catálogo inflado que ofrece descuentos de hasta el 75% en productos de marca.



Fuente: Web Ryanair

### Tarjetas regalo

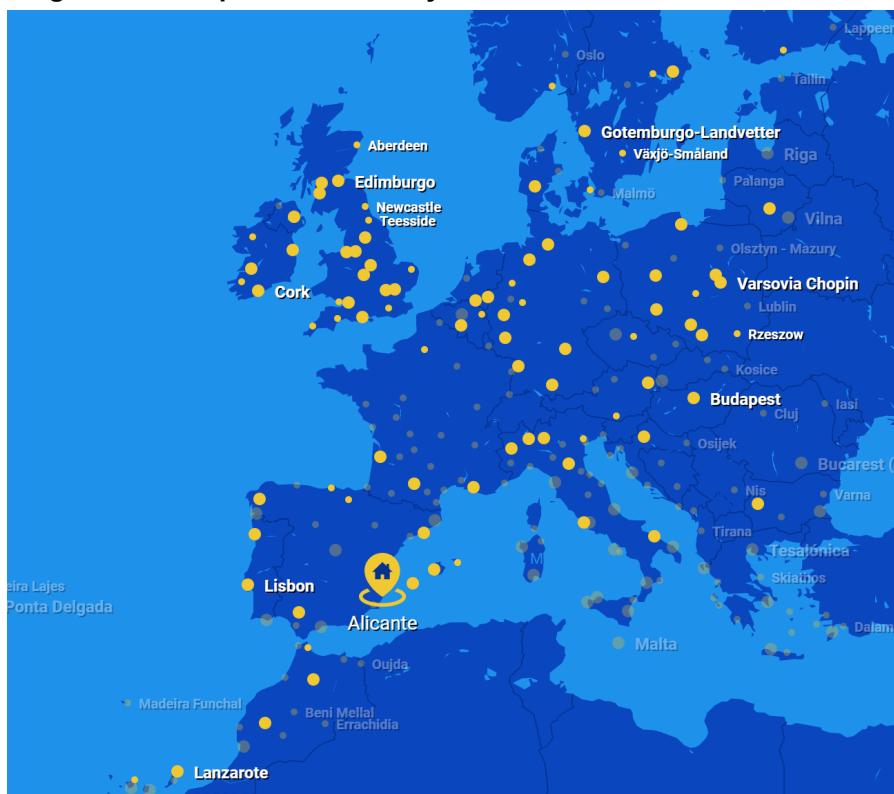
Imagen 7: servicio Runway Retail

Puedes personalizar tarjetas regalo de distintos valores para dar una sorpresa a familiares o amigos y que éstos disfruten de una escapada, los destinatarios disponen de más de 250 sitios distintos para visitar.



Fuente: Web Ryanair

**Imagen 8: del mapa de rutas de Ryanair**



Fuente: Web Ryanair

Consultar bibliografía 2.1

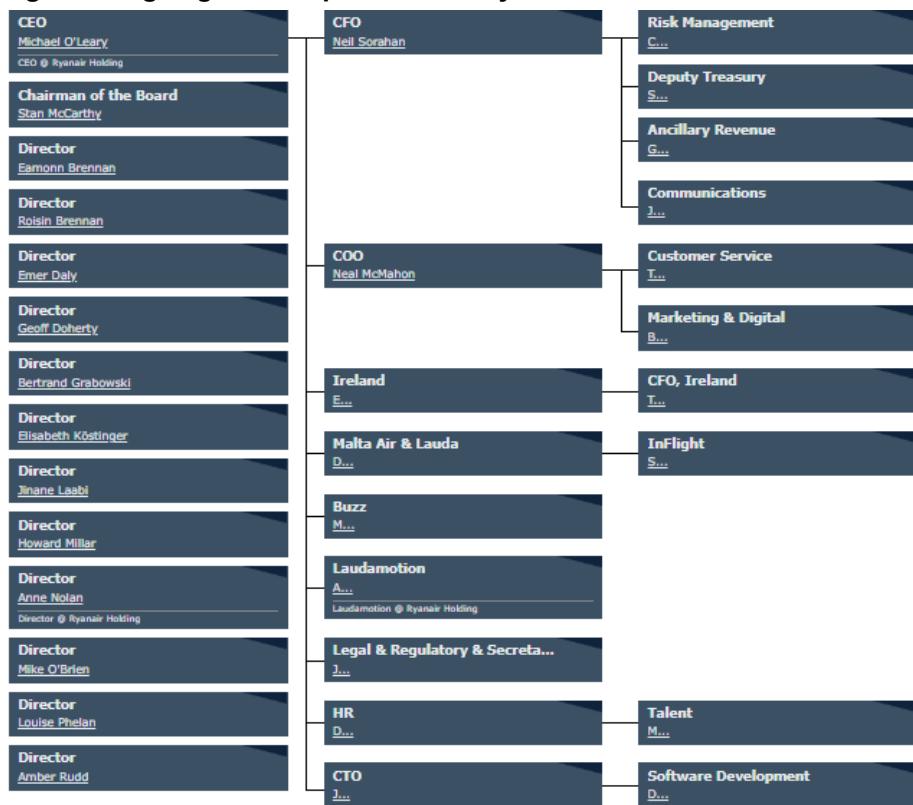
## 2.2. Describir el organigrama empresarial.

El organigrama de Ryanair está encabezado por el empresario Michael O'Leary, que en 1994 adoptó el puesto de director ejecutivo. Bajo su mandato la empresa se empezó a diferenciar por su modelo "Low Cost" sobre la base de SouthWest Airlines, adoptando el modelo de negocio basado en tarifas bajas, reducción de costos y una eficiencia operativa.

Michael O'Leary ha logrado que Ryanair sea una de las aerolíneas más grandes y rentables de Europa debido a su enfoque en la capacidad para ofrecer tarifas muy asequibles y su política de reducción de costes. Pese a conseguir todo ello su liderazgo siempre se ha visto atado a controversias por su comunicación directa y a menudo polémica. A pesar de ello, su impacto en la industria y en el mundo empresarial lo mantiene como una figura muy influyente.

No hemos encontrado un organigrama que reúna toda la información de Ryanair en el mercado español.

**Imagen 9: Organigrama empresarial de Ryanair.**



**Fuente:** The Official Board- Organigrama de Ryanair.

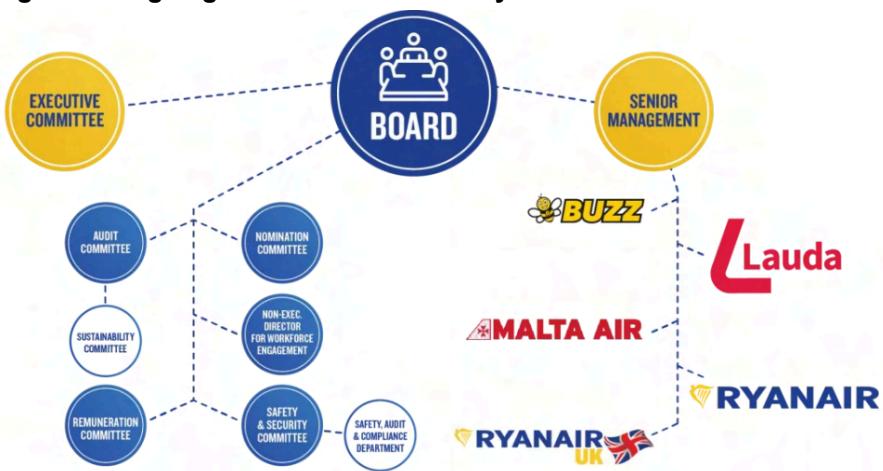
Por otro lado podemos diferenciar que dentro del organigrama empresarial se encuentra el Comité de Sostenibilidad que es el encargado de centrarse en todas las acciones de RSC.

**Imagen 10: Comité de Sostenibilidad Ryanair**



**Fuente:** Página Web Ryanair

Imagen 11: Organigrama sostenibilidad Ryanair



Fuente: Página Web Ryanair

## 2.3. Conocer el número de empleados y de oficinas o sucursales que posee.

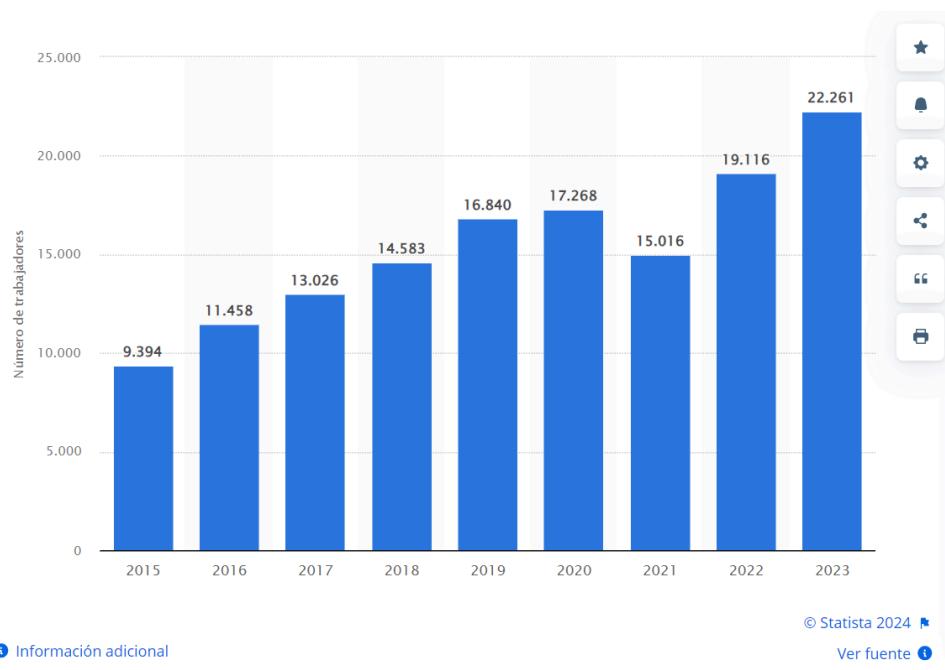
Una de las maneras que existen para evaluar el tamaño y la magnitud de una empresa es medir su número de trabajadores, así como sus oficinas o sucursales.

A lo largo de los últimos cinco años, el número de trabajadores de Ryanair se ha multiplicado desde 2015, hasta tener en todo el mundo más de 22.000 trabajadores.

De estos 22.000, el 12,2% (2700 empleados) directos trabajan en España.

En España, Ryanair cuenta con alrededor de 43.000 empleados indirectos, estos trabajadores indirectos desempeñan sus labores en áreas como aeropuertos, agencias de viajes, servicios de catering y limpieza para los aviones; son empresas externas que colaboran con la aerolínea, como por ejemplo las que brindan servicios de catering y limpieza.

**Gráfico 1: Evolución anual del número de trabajadores de Ryanair en Europa entre 2015 y 2023.**



Fuente: [Statista](#)

**Oficinas o sucursales:** Ryanair cuenta con 12 sucursales en España, situadas en ciudades en las que el tráfico aéreo es mayor. A nivel internacional, dispone de 84 bases operativas en diferentes países.

**Análisis:** Viendo el nivel de empleados y de sucursales de Ryanair a nivel global y nacional, la compañía ha experimentado un importante crecimiento en su personal, superando los 22.000 empleados directos en todo el mundo, de los cuales un 12,2% se encuentran en España.

Además de eso, hay un gran impacto realizado en el empleo español gracias a su empleo indirecto. El hecho de que cuente con 12 bases operativas en España y 84 a nivel internacional, refleja su fuerte presencia tanto en el país como en el mercado europeo.

Si observamos la evolución del número de trabajadores y la manera en la que la empresa se ha expandido en los últimos años, observamos el fruto de un plan basado en los precios low-cost, un plan de expansión geográfica a pesar de la crisis del COVID-19 y el saber adaptarse a nuevas demandas de mercado. Con esto último estoy hablando de cómo Ryanair ha sabido adaptarse a las demandas de los vuelos flexibles, además de haber mejorado su experiencia online.

No solo esto, sino que además cuenta con cuatro filiales: Ryanair UK, Ryanair Spain, Ryanair Ireland y Buzz.

**Imagen 12: mapa de sucursales de España de Ryanair.**



Fuente: Elaboración propia a partir de la propia página web de Ryanair y Hosteltur.

[Wikipedia Ryanair](#)

[Fuente Hosteltur](#)

[Noticia Ryanair Web](#)

## **2.4. Mercado en el que opera (local, provincial, autonómico, nacional e internacional)**

El tipo de mercado en el que opera varía según diferentes pautas, una de estas pautas se determina según su ubicación geográfica y el alcance de la actividad económica.

- **Mercado Local:** El mercado local se basa en la ubicación geográfica específica como una ciudad, región cercana o un barrio.
- **Mercado Regional:** Este mercado se distribuye de manera diferente a la de un mercado local, esta abarca una zona más amplia pero igualmente está limitado a una región geográfica específica como una provincia, estado o región más grande.
- **Mercado Nacional:** Este tipo de mercado se expande por todo el país. Es decir, todo producto y/o servicio se consume o distribuye dentro del territorio nacional.
- **Mercado Internacional:** La actividad económica cruza fronteras con la importación y exportación de productos y servicios entre diferentes países, lo que también es más complicado por las distintas leyes, monedas y culturas.
- **Mercado Global:** Cuando hablamos de mercado global es hablar de una actividad económica a nivel mundial, acá las empresas compiten y venden sus productos en diferentes países y regiones.

Imagen 13: Mapa de Países y Aeropuertos en los que opera Ryanair.



**Fuente: Página Web Ryanair**

Según lo mencionado anteriormente, se puede decir que la empresa Ryanair trabaja tanto en el mercado nacional como en el internacional, es una aerolínea que ofrece vuelos a corta y media distancia. Los vuelos de corta distancia abarcan todo el territorio nacional osea como los que se realizan en España,

mientras que los internacionales son sobre todo en Europa y Marruecos donde gracias a sus rutas y sucursales operan por todo el continente.

#### **2.5. Públicos con los que interacciona a través de su actividad empresarial.**

Debido a su actividad en el mundo de las aerolíneas se interrelaciona con un amplio abanico de públicos y de competidores. Ese amplio abanico engloba numerosos públicos de diferentes naturalezas e intereses, como: pasajeros, inversores, empleados, reguladores gubernamentales y la sociedad en general. A continuación analizaremos su relación con estos y cómo estas afectan a la empresa, a su estrategia y sus intereses.

**Pasajeros:** Son el público más importante de la aerolínea. La empresa ofrece vuelos para distintos tipos de viajeros, entre ellos turistas estudiantes, personas que viajan por trabajo y quienes simplemente lo hacen por placer o necesidad.

**Proveedores:** Ryanair cuenta con muchos socios comerciales y numerosos proveedores quienes conjuntamente trabajan para brindar el mejor servicio posible. Entre los más destacados se encuentran fabricantes de aeronaves, agencias de alquiler de automóviles, empresas de catering, proveedores de servicios de aeropuertos, hoteles y agencias turísticas, por mencionar algunos.

**Competidores:** Ryanair opera en un mercado altamente competitivo: el de las aerolíneas de bajo costo en Europa. Por ende debe interactuar con otras empresas y disputar por ser la más eficiente, brindar mejores servicios a un buen precio, economizar recursos y mejorar sus estrategias comerciales. El resultado de la competencia consiste en la toma de decisiones comerciales y estratégicas en función de lo que consideran oportuno para el beneficio de la empresa.

**Aeropuertos y Autoridades de aviación:** Como ya sabemos, la aerolínea irlandesa opera en más de doscientos cuarenta aeropuertos a lo largo del continente. Por ende debe trabajar conjuntamente con las autoridades de aviación y los gestores de los aeropuertos de cada país. Esto es clave, ya que así la empresa cumplirá con las normativas locales y podrá operar eficientemente en cada aeropuerto, evitando problemas de cualquier índole.

**Accionistas e Inversores:** Al ser una empresa importante Ryanair cotiza en bolsa. Al estar involucrada en el mercado bursátil debe relacionarse con accionistas e inversores a cambio de capitales e inversiones que potenciarán a la empresa. Su responsable debe brindar datos, información financiera y operativa a los inversores priorizando siempre la transparencia para evitar malos entendidos entre ellos y con la ley.

**Gobierno y reguladores:** Al operar en más de cuarenta países las aerolíneas deben cumplir con las respectivas regulaciones y normas de aviación de cada uno de ellos. Para esto es necesario interactuar y mantener una buena relación con cada gobierno y regulador de aviación, garantizando así, que todas las operaciones se encuentren dentro del marco legal correspondiente que cada nación considere.

**Medios de Comunicación y Opinión Pública:** Al ser una empresa tan conocida, muchas veces se puede ver envuelta en situaciones mediáticas, debido a estrategias comerciales, noticias, tarifas o decisiones operativas. La empresa interactúa con medios de comunicación y es permeable a la opinión pública en relación a temas que influyen en el mundo de la aviación.

**Gráfico 2: Mapa de públicos**



Fuente: elaboración propia a partir de los datos que se muestran en la página oficial de Ryanair.

**2.6. Averiguar qué otras actividades desarrollan y que tienen como target otros públicos que no necesariamente tienen que ser sus clientes o consumidores finales. Actividades que se desprenden de sus relaciones con la comunidad, con organismos gubernamentales, con otras organizaciones, con los medios...**

Ryanair, a pesar de ser reconocida como una de las empresas más influyentes en el sector de la aviación, realiza una serie de actividades externas que tienen como objetivo llegar a públicos distintos de sus clientes directos. Estas incluyen iniciativas orientadas a fortalecer sus relaciones con organismos gubernamentales, medios de comunicación y otras organizaciones clave.

Ryanair busca no solo influir en el sector de la aviación, sino también generar un impacto positivo en las áreas en las que opera, destacándose por su enfoque integral en la construcción de relaciones con diversos grupos de interés ajenos a sus principales consumidores. Las principales actividades externas que realiza son las siguientes:

## Tarjetas rasca y gana

Ryanair realiza donaciones periódicas a diversas organizaciones benéficas con los beneficios de sus tarjetas rasca y gana, disponibles a bordo de todos sus vuelos. Fue un programa benéfico lanzado en 2009 y hasta la fecha han recaudado un total de 2,2 millones de euros para organizaciones benéficas de toda Europa. Además, en 2017 crearon la Fundación Ryanair para trabajar con socios benéficos seleccionados y proyectos educativos en toda Europa.

Imagen 14: ONG's beneficiadas:



Fuente: Web corporativa Ryanair

## Asociación con ISPCC

Imagen 15: La fundación ISPCC:



Desde hace más de 5 años, Ryanair proporciona servicios directos a los niños y las familias, y aboga por el cambio para mejorar las vidas de los niños en Irlanda. Con esta actividad han recaudado más de 500.000 € hasta la fecha, apoyando el trabajo de la ISPCC para que los niños sean escuchados las 24 horas del día, todos los días. La ISPCC y Ryanair colaboran en una serie de campañas y concursos para ayudar a que la protección de los niños sea una prioridad para todos.

Fuente: Web corporativa Ryanair

## Pequeño Deseo

Ryanair, durante más de 5 años, han estado trabajando con la Fundación Española Pequeño Deseo con la intención de apoyar a la misma con campañas de concienciación y recaudaciones económicas para que la ONG encargada de tratar a niños que padecen enfermedades graves tenga solvencia económica para llevar a cabo sus tratamientos.

## Primer Clima

Imagen 16: Fundación First Climate:

First Climate es una fundación enfocada en su Proyecto de Estufas de Uganda, estas reducen la contaminación interior y previenen problemas de salud asociados como infecciones respiratorias, enfermedades cardiovasculares y enfermedades oculares. Ryanair ha recaudado fondos a través de su Programa de Compensación de Carbono que ayuda a distribuir cocinas de bajo consumo a los hogares de la región de Kampala, en Uganda, para que las familias puedan reducir significativamente el uso de carbón, ahorrar en combustible y conservar los bosques nativos de la zona



Fuente: Web corporativa Ryanair

## **Renaturalización Monchique**

### **Imagen 17: Imagen de la reforestación**



Tras los devastadores incendios forestales en la región del Algarve en 2018, Ryanair creó Renature Monchique. Después de que miles de hectáreas fueron destruidas, plantaron más de 135,000 árboles con la ayuda de más de 150 voluntarios locales en los últimos 2 años. Hasta la fecha, este proyecto ha ayudado a 43 propietarios de terrenos y a sus familias, todo ello gracias al apoyo de los clientes de Ryanair y a su Plan de Compensación de Carbono.

**Fuente:** Web corporativa Ryanair

## **Regímenes de cocina mejorados en Malawi**

Este proyecto Gold Standard, desarrollado por CO2balance, apoya a los distritos de Dowa y Kasungu de Malawi, donde el acceso al agua potable es limitado. El agua se debe hervir, lo que requiere madera como combustible. Al rehabilitar los pozos, el agua queda limpia y elimina la necesidad de hervirla, ahorrando leña y reduciendo las emisiones de carbono. Ryanair, con su Plan de Compensación de Carbono sigue proporcionando fondos para apoyar el mantenimiento a largo plazo de estos pozos. Hasta la fecha, su participación ha ayudado a evitar que 245.000 toneladas de emisiones de CO2 vayan a la atmósfera.

## **Central eólica en Turquía**

La participación de Ryanair en el proyecto ha ayudado a evitar que 330.000 toneladas de emisiones de CO2 entren en la atmósfera hasta el momento. Se trata de un proyecto, denominado Gold Standard y desarrollado por Enerji Enerji Üretim A.S, que tiene como objetivo reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en Turquía estimulando el crecimiento de la industria de la energía eólica.. Esto impulsará el empleo y reducirá la dependencia del país de la generación de energía a partir de combustibles fósiles, lo que ayudará a reducir el creciente déficit energético de Turquía, así como a diversificar la combinación de generación de energía y reducir la dependencia de las importaciones.

## **Colaboración exclusiva de Ryanair con Erasmus Student Network**

### **Imagen 18: Imagen colaboración con Erasmus Student Network**

Desde el año 2017, con esta colaboración, Ryanair ofrece a los estudiantes Erasmus una plataforma dedicada a reservas de ESN, donde pueden beneficiarse de un 10% de descuento en los vuelos en la página web Ryanair.com, y una maleta facturada gratis en 4 vuelos de ida reservados



**Fuente: Web Ryanair**

### **Asociación con el grupo de Viajes El Corte Inglés**

El día 8 de marzo de 2024, Ryanair puso en marcha una nueva colaboración, esta vez con el Grupo Viajes El Corte Inglés, que está autorizado a ofrecer vuelos y servicios complementarios de Ryanair a sus clientes a los precios que lideran el mercado. Todos los paquetes vacacionales vendidos por el Grupo Viajes El Corte Inglés se benefician de esta asociación, incluidos aquellos que gestiona su compañía OTA, Logitravel.

### **Imagen 19: Imagen de colaboración con el grupo de Viajes El Corte Inglés**



**Fuente. Web corporativa Ryanair**

### 3. Parte Humana

Tabla 1: Parte humana

Tarea	Autor	Fecha para finalizar	Fecha de entrega
1. Organización y motivos de la elección.	Javier Mota Alemañ	02/10/2024	08/10/2024
2.1 Explicación actividad empresarial que desarrolla la empresa	Javier Mota Alemañ	03/10/2024	08/10/2024
2.2 Organigrama empresarial	Carlos Bañón Serna	03/10/2024	08/10/2024
2.3 Número de empleados, oficinas y sucursales que posee	Pau López Contreras	04/10/2024	08/10/2024
2.4 Mercado en el que opera	Fabián Israel Velásquez Saavedra	04/10/2024	08/10/2024
2.5 Públicos con los que interacciona a través de su actividad empresarial	Joaquín Lopardo Villarino	04/10/2024	08/10/2024
2.6 Averiguar qué otras actividades desarrolla y que tienen como <i>target</i> otros públicos que no necesariamente tienen que ser sus clientes o consumidores finales.	Victor Romero Agulló	04/10/2024	08/10/2024
4. Tipo de programa de RRPP a realizar	Javier Mota Alemañ	8/11/2024	12/11/2024

5.1 Análisis de la situación	Carlos Bañón Serna Joaquín Lopardo Villarino Fabián Israel Velásquez Saavedra Victor Romero Agulló	8/11/2024	12/11/2024
5.2 Diagnóstico	Pau López Contreras	8/11/2024	12/11/2024
5.3 y 5.3.1 - Situación	Carlos Bañón Serna	01/12/2024	03/12/2024
5.3.2 - Objetivos	Joaquín Lopardo Villarino	01/12/2024	03/12/2024
5.3.3 - Público	Pau López Contreras	01/12/2024	03/12/2024
5.3.4 - Estrategia	Fabián Israel Velásquez Saavedra	01/12/2024	03/12/2024
5.3.5 - Tácticas/Técnicas/Acciones	Javier Mota Alemañ, Carlos Bañón Serna y Joaquín Lopardo Villarino	01/12/2024	03/12/2024
5.3.6 - Calendario	Joaquín Lopardo Villarino	01/12/2024	03/12/2024
5.3.7 - Presupuesto	Joaquín Lopardo Villarino	01/12/2024	03/12/2024
5.4 - Evaluación	Victor Romero Agulló	01/12/2024	03/12/2024

## 4. Elección del Programa de RRPP especializadas

### 4.1. Programa de RRPP dirigido al público interno

Tras realizar un análisis completo en busca del estado y la situación en la se encuentra Ryanair actualmente así de la situación actual de Ryanair y su entorno, que incluye sus desafíos con los clientes, polémicas de comunicación externa y, especialmente, las tensiones persistentes con sus empleados, se concluye que la compañía necesita un programa de relaciones públicas enfocado en su público interno.

En los últimos dos años, Ryanair se ha enfrentado a una gran cantidad de críticas en base a la forma que tiene la empresa de gestionar las relaciones entre empleados y directivos, infiriendo claramente en la falta de transparencia y cuidado de la comunicación interna.

Entre las polémicas más virales se encuentra la demanda hacia pilotos de Ryanair que además actuaban como representantes sindicales, lo cual ha reavivado temores de una "cultura del miedo". Estas medidas no solo han generado malestar en los trabajadores, sino que también han afectado el ambiente de trabajo en general y ha obstaculizado la misión de Ryanair para llegar a tener un diálogo transparente y genuino con la sociedad.

Además, la aerolínea se ha visto obligada a cerrar diferentes bases aéreas para después amenazar con recortes de empleo y salario en respuesta a las huelgas. Esto ha generado una imagen muy negativa de la empresa para los propios trabajadores, siendo estas recibidas como consecuencias punitivas e inmorales y dando una sensación generalizada incluso para las personas externas a la propia empresa de entorno laboral completamente inestable.

A pesar de que actualmente se ha conseguido lograr algunos acuerdos con algunos sindicatos en países como Reino Unido, España y Francia, estos se han logrado tras muchas negociaciones complicadas y huelgas. La falta de una estrategia clara y duradera para consolidar la paz entre Ryanair y su público interno deja clara la continuidad de problemas que persisten actualmente y que, hacen que la empresa se aleje año tras año del entorno laboral sano con trabajadores motivados que debería tener.

Por tanto, creemos que un programa de relaciones públicas centrado en el fortalecimiento de la relación con los empleados fomentaría un entorno laboral más positivo. Esto no solo incrementa la productividad y satisfacción de los trabajadores, sino que también reforzaría la imagen de Ryanair como empleador y mejoraría la confianza tanto interna como externamente. Priorizar este enfoque es crucial para mitigar la inestabilidad y consolidar un ambiente de trabajo más colaborativo.

- Consultar bibliografía 4.1

## **5.1 ANÁLISIS DE SITUACIÓN**

La fase de investigación es esencial para el éxito de cualquier campaña de relaciones públicas. En esta fase, se recopila información sobre el público objetivo, la competencia y el entorno. Esta información se utiliza para identificar los objetivos y las estrategias de la campaña. Los objetivos de una campaña de relaciones públicas pueden ser de distinta naturaleza, como aumentar el conocimiento de la marca o mejorar la imagen de la empresa. Las estrategias de la campaña son los medios que se utilizarán para alcanzar los objetivos.

En la fase de análisis, se analiza la información recopilada en la fase de investigación. Este análisis se utiliza para identificar los objetivos y las estrategias de la campaña. Los objetivos de la campaña deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales.

En la fase de comunicación, se desarrollan y ejecutan las tácticas de comunicación para alcanzar los objetivos de la campaña. Las tácticas de comunicación pueden incluir relaciones con los medios, eventos, marketing de contenidos y relaciones con los inversores.

Por último, la fase de evaluación es importante para determinar el éxito de la campaña. En esta fase, se mide el impacto de la campaña para determinar si alcanzó sus objetivos. El proceso IACE es un enfoque flexible que puede adaptarse a las necesidades específicas de cada organización. Es un proceso eficaz para desarrollar y ejecutar campañas de relaciones públicas efectivas.

La encuesta se trata de una investigación llevada a cabo sobre los trabajadores de Ryanair, que será llevada a cabo en las oficinas de la propia empresa. El principal objetivo de la realización de esta encuesta, es analizar la efectividad de las diferentes acciones que hemos llevado a cabo. Los trabajadores serán utilizados como muestra para recaudar toda la información posible que permita obtener una opinión generalizada de los trabajadores en las que se muestren todos los problemas a tratar, obteniendo así resultados cuantitativos mediante el uso de preguntas generales que vayan dirigidas a todos los trabajadores y algunas preguntas específicas que nos permitan hacer un análisis cualitativo del estado de los trabajadores. La encuesta está disponible en anexos.

Por otro lado, encontramos las auditorías. Una auditoría de relaciones públicas es una herramienta valiosa para las organizaciones que desean mejorar su eficacia en relaciones públicas. Proporciona información sobre el rendimiento actual de la organización y ayuda a identificar áreas de mejora. Existen cuatro tipos: del entorno, comunicación, relaciones públicas y social. A continuación las explicaremos lo más detalladamente posible:

### **AUDITORÍAS**

#### **AUDITORÍA DEL ENTORNO**

En esta auditoría se centra en analizar todo el entorno que rodea a la empresa, observando las tendencias de la opinión pública sobre la marca, el proceso de seguimiento del entorno y la gestión de los conflictos que pueden tener consecuencias en Ryanair. El consumidor medio asocia a Ryanair como

una aerolínea de bajo coste, por ello analizaremos y pondremos contexto sobre la imagen que tienen los consumidores de este tipo de aerolíneas.

La principal razón por la que el público utiliza estas compañías es para poder disfrutar de vuelos en avión de una manera asequible, por ello la comodidad o el confort quedan en segundo plano. El público que frecuenta estas empresas de low-cost son sobre todo gente joven que quiere disfrutar tanto de viajes recreacionales o laborales accesibles.

Podemos analizar que los clientes coinciden totalmente con el público objetivo al que busca la empresa, gente joven, entre unos 18 a 35 años los cuales no gocen de unos altos ingresos, siendo esa la principal razón por la que se decantan por este tipo de servicios.

Este factor de la juventud también posee un factor relevante como es el de la rápida difusión de información tanto negativa como positiva, o la propagación de quejas o incidentes ocurridos, puesto que los jóvenes tienen una gran participación en las redes sociales.

Gran parte de los consumidores de la empresa comparten sector como puede ser el comercial, el sector hostelero o el sector servicios. Por lo que podemos ver que el usuario medio de la empresa pertenece a la clase media-baja, por lo que la economía es el principal motivo por lo que estos operan en este tipo de aerolíneas.

En relación con el entorno operativo, podemos encontrar diversos conflictos potenciales los cuales debemos controlar y monitorear de manera cuidadosa. Entre los temas más discutidos en torno a las aerolíneas Low-Cost destacan:

- **Precios:** El precio en esta empresa es el conflicto potencial más relevante, ya que este tipo de aerolíneas se basan principalmente en las tarifas de bajo coste que ofrecen y si en algún momento dejan de tener esta característica entonces perdería toda su reputación.
- **Servicio y condiciones del viaje:** El consumidor tiene en cuenta que el servicio no va a ser de gran nivel, pero si se genera un conflicto relacionado con el servicio, puede afectar de una manera importante a la imagen de la empresa.
- **Condiciones laborales:** Este conflicto potencial puede afectar de una manera muy rápida con el hecho de que los trabajadores pueden expresar su opinión momentáneamente a través de las redes sociales, por lo que la empresa debe cuidar las condiciones laborales de sus trabajadores.
- **Impacto medioambiental:** Este conflicto potencial es uno de los más importantes ya que aunque este tipo de aerolíneas respetan el medioambiente, pero el tener un conflicto relacionado con esto puede afectar mucho a la imagen de la empresa.

Estos factores son los más cruciales en cuanto a la opinión pública pues el público cada vez es más consciente de la calidad del servicio y las condiciones, de los precios y sobre todo del impacto que tienen las aerolíneas en el medioambiente. Si este tipo de empresas no cumplen con al menos un nivel adecuado de estos aspectos, puede influir negativamente en su reputación y también en la pérdida de clientes.

Ryanair ha estado involucrada en conflictos que han mermado su reputación. A continuación veremos cuatro casos en los que la empresa ha estado envuelta en polémicas.

### **1. Polémica del coste adicional de las maletas.**

Ryanair hace pagar 90 euros a una pasajera por una maleta pese a que estaba dentro de las medidas aceptadas. Catherine Warrilow fue la protagonista de este incidente que tuvo lugar en el aeropuerto de Stansted. La afectada explicó que se equipaje "encajaba al ras" en el aparato de medición, pero en el momento que iba a embarcar el personal de la empresa indicó que su maleta no cumplía con las medidas, ya que las excede. La falta de claridad en las normas de la aerolínea generó frustración en la pasajera a la par que tener que abonar 90 euros en la ida y 42 euros en la vuelta.

### **2. Polémica del Azafato de Ryanair.**

En uno de los últimos vuelos de Ryanair, un azafato se hizo viral por su peculiar manera de vender los boletos de lotería, un producto comúnmente ofrecido en los vuelos de la aerolínea. Mientras realizaba su anuncio, el azafato comentó de forma humorística y algo polémica: "Esto es horroroso. Esta es tu oportunidad, con tan solo dos euros puedes comprar un boleto de lotería y no volver a volar con nosotros en tu vida". Luego añadió, en tono jocoso: "Un millón de euros, pues me voy a Iberia o a AirEuropa, ¡Hala! Como un señor, como yo me lo merezco". Una pasajera grabó el momento, el cual rápidamente se volvió viral en las redes.

**Imagen 20: Archivo avión de Ryanair / Europa Press**



Fuente: El periódico de España.

### **3. Imposición de volar a una mujer discapacitada.**

Una mujer en silla de ruedas no pudo volar con Ryanair, incluso con la aprobación de Ryanair se encontró con un problema cuando subió al avión, según cuenta la afectada cuando estaba ya a bordo, le dijeron que la silla no era compatible con las dimensiones del asiento pertinente, debido al riesgo de dañar el joystick de la silla. La afectada comentó en un vídeo que sin la posibilidad de reparar su silla en el destino, no podía continuar su viaje. "¿Cómo me voy a mover por Italia si no puedo arreglar mi silla, que son mis pies y mis manos?". Esto generó un gran revuelo en las redes, afectando al conflicto potencial de los servicios de Ryanair.

Figura 21: Mujer denunciante.



Fuente: Web LaRazón.

## AUDITORÍA SOCIAL

Por medio de esta auditoría social, trataremos temas que interpelan tanto a la empresa como a la sociedad. Los diferentes tópicos son consecuencia de un análisis de la situación y una respuesta a los principales problemas que afectan a la sociedad en diferentes contextos. En este caso, los temas a tratar son: sostenibilidad y compromiso con el medio ambiente, inclusión, igualdad y seguridad. Por medio de esta auditoría la empresa busca garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y la eficacia en la gestión de recursos.

## MEDIOAMBIENTE Y SOSTENIBILIDAD

Como bien sabemos, la mayoría de las empresas buscan reducir su impacto ambiental y así colaborar con el cuidado del medio ambiente. Ryanair no es la excepción y, para esto ha decidido tomar una serie de medidas importantes.

Si bien todos los empleados en la empresa cumplen un rol clave dentro de la estrategia de sostenibilidad de la empresa, ha creado un **Comité de Sostenibilidad** como primera medida. Este comité se encarga principalmente de guiar a la empresa en estos temas tan importantes y construir acciones que los beneficien tanto a ellos como al planeta. A su vez, este comité se encarga de mantener un diálogo continuo y efectivo con sus stakeholders.

En segundo lugar, están alineados con los objetivos tratados en el Acuerdo de París. Es decir, que están comprometidos con la iniciativa de reducir considerablemente las emisiones de carbono para finales de este siglo. Para poder cumplir con estos objetivos no hace falta voluntad y trabajo solamente, sino también inversiones y cambios radicales de toda índole.

Lograr que las emisiones netas de carbono sean iguales a 0 para el año 2050 es un reto complicado y, para esto tomarán medidas como:

- Utilizar 12,5% de combustible de aviación sostenible para el año 2030.
- Inversión de 62.000 millones de dólares en aviones más ecológicos.
- Pasar de 66 gramos de CO<sub>2</sub> (dióxido de carbono) por pasajero/km a 50 gramos de CO<sub>2</sub> por pasajero/km para el año fiscal 31.
- Ser partícipes en la compensación de carbono, descarbonizar su cadena de suministro y sus operaciones.
- Apoyar las políticas y reformas gubernamentales.

Todo esto se suma a trabajos que la empresa venía ejerciendo anteriormente. Como la iniciativa Sustainable Aviation Fuel (SAF), que en castellano sería: Combustible de Aviación Sostenible.

Esta iniciativa es muy importante ya que, en lugar de refinar petróleo, el SAF (o CAS) se produce a partir de fuentes sostenibles como aceites (de origen biológico), residuos agrícolas o dióxido de carbono. Este nuevo combustible es capaz de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero hasta en un 80%. Sumado a eso, para su implementación no requiere infraestructuras diferentes, cambios en los equipos y se puede combinar con los combustibles tradicionales sin problemas.

**Figura 22: Implementaciones de Ryanair en materia de estrategia sostenible.**

### Marcando la diferencia

Así es como implementamos nuestra estrategia de sostenibilidad ambiental y apoyamos el Acuerdo de París, los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y el Destino 2050 de la industria de la aviación.



**Fuente:** Web oficial de Ryanair.

**Figura 23: Objetivos a cumplir de la marca.**

## Ambiente



Fuente: Web oficial de Ryanair.

## SOCIEDAD

Al ser una empresa tan reconocida, Ryanair tiene relación con diferentes públicos y por ende con individuos. Cada una de estas personas que interactúa con la empresa debe ser tratada de la mejor forma posible. Es por esto que la empresa de aerolíneas irlandesa se ha comprometido a promover la igualdad, la diversidad y la inclusión tanto dentro como fuera de la empresa.

Para esto ha implementado varias iniciativas:

- Otorgar fondos de becas para estudiantes de minorías.
- Promoción de la igualdad de oportunidades para mujeres en la aviación.
- Contratos laborales a personas con discapacidad.
- Distintas colaboraciones con organizaciones benéficas.
- Descuentos para estudiantes.

### Ryanair colabora exclusivamente con Erasmus Student Network

Esta iniciativa tiene como fin facilitar el acceso a vuelos a aquellos alumnos que decidan formarse académicamente lejos de casa. Para eso la empresa ofrece, desde 2017, descuentos para estudiantes y otros beneficios y facilidades para el traslado como facturar la maleta completamente gratis. Colaborando con este programa académico, la empresa fomenta el intercambio cultural y académico entre los jóvenes. Este programa es relativamente reciente y fomenta las oportunidades para todos los

estudiantes. Formando parte de este programa, buscarán fomentar los intercambios culturales y además ir generando un vínculo emocional con sus consumidores, algo beneficioso a largo plazo para la marca.

**Figura 24: Foto del programa en conjunto con Erasmus Student Network.**



Fuente: Web Oficial de Ryanair.

#### **RYANAIR LANZA UNA CAMPAÑA DE SENSIBILIZACIÓN SOBRE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA LAS MUJERES DENTRO DE LA AVIACIÓN**

En 2023, la empresa de vuelos se encargó de sensibilizar a la sociedad acerca de la igualdad de oportunidades. En este caso fue en el sector que les compete, la aviación. En la campaña se destaca el rol de las mujeres en el rubro y anima a las jóvenes a barajar la opción de iniciar una carrera en el sector. En cuanto al impacto se refiere, esta campaña ha ayudado a aumentar la conciencia sobre la igualdad de oportunidades. Las críticas positivas, tanto de hombres como de mujeres dentro y fuera de la industria. Estas campañas tienen el potencial de generar que el número de mujeres aumente dentro de las filas de todas las aerolíneas y la aviación en general. Esta campaña es un gran ejemplo de cómo se debe promover la inclusión, la igualdad y la diversidad dentro de una industria.

**Figura 25: Tripulación femenina de Ryanair.**



Fuente: Web oficial de Ryanair.

## TRABAJADORES

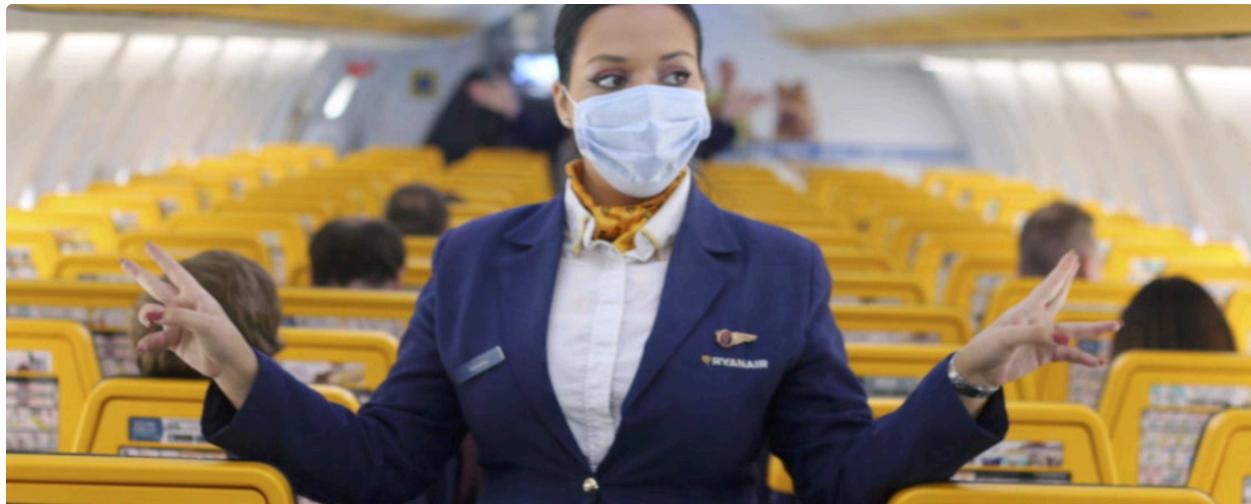
Como toda empresa, Ryanair debe proporcionar un entorno laboral seguro y justo para sus empleados. La empresa se ha encargado de adoptar una serie de políticas y prácticas con el fin de garantizar la salud y la seguridad de todos sus trabajadores, así también como su derecho a la igualdad de oportunidades y a un trato justo por medio de:

- Implementación de una política de igualdad de oportunidades.
- Promoción de la seguridad y salud de todos los trabajadores.
- Formación de los empleados en igualdad e inclusión.
- Participación de los empleados en la toma de decisiones.

## CAMPAÑA DE SENSIBILIZACIÓN SOBRE LA SALUD Y LA SEGURIDAD DE LOS EMPLEADOS

Ryanair se encargó de sensibilizar sobre la salud y la seguridad de sus empleados. Fue en 2023 y destacó la importancia de la seguridad en el ámbito laboral, animó a los empleados a informar de cualquier situación que pueda atentar contra su seguridad. En el ámbito del impacto de la campaña de sensibilización, se ha colaborado a aumentar la conciencia, como era esperado. Las críticas recibidas por parte de los empleados y sus sindicatos fueron muy positivas, alentando este tipo de acciones. En lo que respecta a las oportunidades, la campaña de sensibilización fomenta la creación de espacios laborales seguros y tranquilos para los trabajadores de todos los diferentes rubros que existen y así promover una cultura de seguridad en ámbitos laborales.

**Figura 26: Empleada garantizando medidas de salud y seguridad.**



Fuente: Web Oficial de Ryanair Corporate.

## AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN

Con esta auditoría se pretende analizar los medios de comunicación utilizados, así como la relación de la empresa con estos para determinar la situación comunicativa actual y elaborar una estrategia acorde a las mejoras que se requieran.

Si pretendemos analizar los medios de comunicación que Ryanair hace uso y donde comparte la información relativa a la marca, debemos poner énfasis en las redes principales que utilizan, las cuales son Twitter, Instagram, Facebook, TikTok y YouTube.

### Instagram

Actualmente, Ryanair cuenta con diversas cuentas de Instagram para así poder llegar al mayor número posible de consumidores de distintos países y poder diferenciarse. Su cuenta principal cuenta con 1,5 millones de seguidores y hasta más de 5300 publicaciones en la que se destacan principalmente las guías de viajes y las cosas que debes visitar en diferentes países y, por otro lado, los memes y publicaciones con tono humorístico. También podemos encontrar otro tipo de posts en los que aprovechan y comunican las ofertas que tienen en su página web. Principalmente, en su feed predominan los colores corporativos amarillos y azules, combinados con fondos blancos, para seguir con la tónica de toda la cuenta y que se relacione a esos colores con Ryanair.

Ryanair, como hemos mencionado anteriormente, tiene en funcionamiento varias cuentas de Instagram en diferentes idiomas para alcanzar un mayor público. Su versión española tiene hasta 54.700 seguidores y un aproximado de 1000 publicaciones, teniendo en cuenta que el año pasado contaba con 18000 seguidores y unas 600 publicaciones, nos da a entender que este año ha tenido una mejora en cuanto a popularidad considerable. La feed y el tono son exactamente iguales que a su cuenta principal y

aplica lo mismo para otras versiones como la italiana, con más de 39.000 seguidores. Todas poseen en común todo lo anteriormente mencionado, además de un enlace que conduce a su página web, donde poder adquirir sus servicios; el único factor diferenciador entre todas, dentro de la estética de las cuentas, es su foto de perfil, que añade fotos de su logo con las banderas de los respectivos países

La empresa en ocasiones es duramente criticada debido al humor que utilizan en sus publicaciones. En este caso, con Instagram son menores porque no tienen el mismo feedback como con otras que veremos más adelante, sin embargo, no se libran de ser objeto de crítica.

**Figura 27: Perfil de la página principal de la empresa**



**Fuente: Instagram de Ryanair**

## Twitter

La empresa Ryanair posee, al igual que en Instagram, diversas cuentas segmentadas en función del idioma. En su cuenta principal tienen aproximadamente 863.000 seguidores mientras que en la española cuenta con 69.000. Ryanair España se unió a Twitter en 2017 mientras que la principal en 2014. Todas sus cuentas poseen el mismo tono humorístico, y cuentan con la misma estrategia de comunicación, los memes y en este caso respuestas de la propia empresa a casos o situaciones cotidianas.

Este suceso, al ser Twitter una red social con mayor feedback, produce gran indignación a menudo entre la gente, puesto que responden y hacen humor con cosas que a la gente no le agrada. El caso más reciente es una de sus últimas publicaciones en la que, un usuario publicó una foto al lado de la puerta con el mensaje “me tocó el asiento 1<sup>a</sup> en Ryanair. Me siento fino” a lo que Ryanair contestó “primera clase y de gratis”

Por otro lado, Ryanair suele responder a los comentarios de sus seguidores, tanto positivos como negativos. Esto ayuda a la aerolínea a mantener una relación positiva con sus clientes. Sin embargo, en algunos casos responde en tono burlesco a las quejas que tienen estos sobre la empresa y sus servicios.

En resumidas cuentas, es la red social donde más críticas recibe. Prácticamente todas sus publicaciones cuentan con gente quejándose de sus servicios.

**Figura 28 y 29: Últimos Tweets de la empresa :**



Fuente: Twitter de Ryanair

#### Facebook

La cuenta de Facebook de Ryanair sigue la misma línea que las anteriores redes sociales mencionadas y que las próximas que estamos por ver. No permiten acceder a su número de seguidores en su perfil, sin embargo, sí que aparece la cantidad de “me gusta” que tiene el perfil, un total aproximado de 5,1 millones.

El estilo de su web es el de siempre, utilizan colores corporativos, blancos azules y amarillos, prácticamente en todas sus publicaciones. Respecto al contenido de las publicaciones, del mismo modo, suben memes y publicaciones en tono humorístico, haciendo incluso bromas de situaciones actuales como el décimo octavo cumpleaños de la princesa Leonor. Por otro lado, también podemos ver publicaciones en las que comparten sus precios y ofertas dentro de los productos que ofrecen.

#### YouTube y TikTok

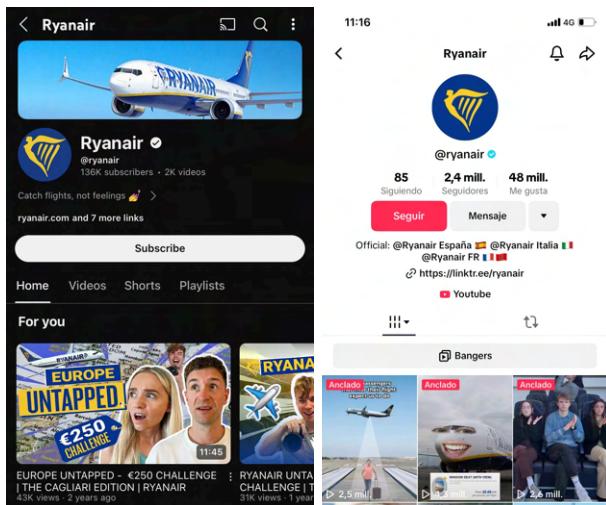
Las páginas de YouTube y Tik Tok de Ryanair son un ejemplo de cómo una empresa puede utilizar las redes sociales para mejorar su imagen y sus relaciones públicas. La aerolínea utiliza sus respectivas redes sociales para crear contenido divertido y atractivo a través de memes y del humor para conectar mejor con su público objetivo.

Este contenido ayuda a Ryanair a conectar con su audiencia a un nivel más personal. Los vídeos muestran que la aerolínea es más que una simple empresa de transporte, sino que es también una marca que puede ofrecer entretenimiento y diversión. Ambos medios de la aerolínea son una

herramienta eficaz para las relaciones públicas. Ryanair utiliza su canal para promocionar sus productos y servicios, así como para responder a las preguntas y comentarios de los clientes. También utiliza su canal para generar conciencia sobre causas sociales. Este tipo de contenido ayuda a Ryanair a mejorar su imagen y a construir relaciones positivas con sus clientes y con el público en general.

En cuanto a la imagen de los perfiles en sus redes sociales, todos mantienen la estética de la empresa, predominando sus colores corporativos amarillos y azules combinados con los fondos blancos. Sus perfiles de Tik Tok y YouTube poseen 136.000 seguidores y 2,4 millones respectivamente. Un dato a destacar, es que YouTube no cuenta con un perfil en español, tan solo en inglés, cosa que limita relativamente su comunicación por dicha plataforma. Sin embargo, al ser la comunicación muy similar , por no decir igual en todas sus redes sociales, no es algo tampoco de vital importancia.

**Figura 30 y 31: Perfiles de YouTube y TikTok de la empresa respectivamente.**



Fuente: YouTube y TikTok de la empresa

## AUDITORÍA DE RELACIONES PÚBLICAS

En la auditoría de relaciones públicas analizamos tanto el enfoque de comunicación de la empresa como la percepción que tienen sus diferentes públicos, aplicando un énfasis particular en la imagen que le empresa proyecta a sus empleados y otros grupos de intereses

Empezando por el público interno, especialmente empleados podemos encontrar que las opiniones en foros de extrabajadores reflejan puntos negativos comunes sobre el ambiente y las condiciones laborales de Ryanair, vemos la existencia de un concienciado en que el apoyo por parte de la gerencia es insuficiente y que la empresa ofrece poca flexibilidad en horarios y ubicación de trabajo, lo que genera incomodidad en la experiencia laboral de muchos empleados además del hecho que la percepción general muestra que los salarios no cumplen las expectativas, lo cual desarrolla un problema de valoración de los beneficios que se ofrecen.

Finalmente es importante resaltar que, aunque la mayoría de los ex trabajadores no presenta quejas sobre el ambiente laboral ni sobre las tareas asignadas en si, consideran insatisfactorio el trato que reciben por parte de la empresa y la forma en que se gestionan las políticas laborales, están se centran

en la administración del personal y en las políticas internas de la empresa, lo que afecta negativamente en la imagen interna de Ryanair, influyendo el compromiso y la lealtad de sus empleados.

**Figura 32 : Opinión dada por un extrabajador**



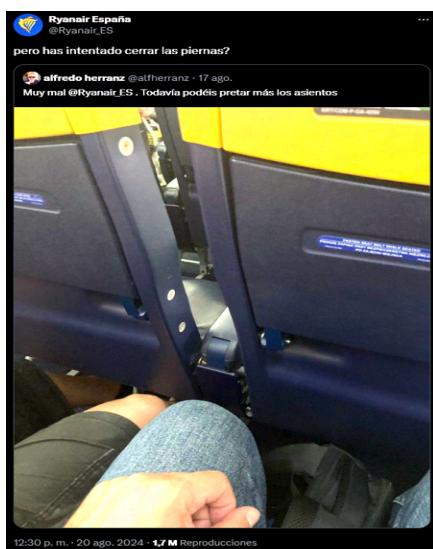
Estuve trabajando en Ryanair en el año 2021 y fue de las peores decisiones que he tomado. Te muestran algo que no es, el sueldo la hora era infrahumano para lo que teníamos que trabajar.

**FUENTE:** <https://es.indeed.com/cmp/Ryanair/reviews>

Los públicos externos de una organización incluyen a todos aquellos grupos de personas que, aunque no forman parte de la empresa, tienen un interés particular en sus actividades y decisiones. Para Ryanair, estos públicos externos están compuestos en gran medida por sus clientes y por los medios de comunicación, quienes ejercen una fuerte influencia en la percepción pública de la compañía.

**Figura 33: Respuestas dadas por la empresa**

Ryanair ha causado gran revuelo en redes sociales por una respuesta mal hecha a un cliente en la



plataforma X (anteriormente Twitter). La aerolínea contestó de manera sarcástica a un usuario que se quejaba por no poder cambiar el nombre de su billete, sugiriendo en tono irónico: "¿Has intentado cerrar las piernas?". La respuesta fue rápidamente criticada por muchos, al considerarla insensible y poco profesional, lo que generó una avalancha de críticas hacia la compañía.

Este incidente no es un caso aislado, ya que Ryanair ha sido conocida por su tono provocador y a menudo polémico en redes sociales. En ocasiones anteriores, su community manager ha interactuado de forma mordaz con clientes, lo que ha suscitado tanto admiración como rechazo. Aunque algunos aplauden su estilo desenfadado y su cercanía con los usuarios, muchos consideran que traspasa los límites de la cortesía y la profesionalidad.

**FUENTE:**

<https://www.lavanguardia.com/cribeo/viral/20240821/9881577/ryanair-vuelve-liar-x-respuesta-cliente-indignado-cerrar-piernas-mmn.html>

Y no sería el único ejemplo dado para esta ocasión, acá se muestran 2 relacionadas al tema:

Figura 34: respuestas dadas por la empresa.

Ryanair España  
@Ryanair\_ES · Seguir

Y escribir bien tu nombre es gratis

**Curro** @pkmestalkeas  
Cambiar el nombre con ryanair 115€ comprar otro asiento 60€. Simplemente genios

**Los lectores añadieron contexto** →  
La AEPD ha dictaminado que es ilegal cobrar por una rectificación en los datos personales.  
[elconfidencial.com/mercados/finan...](http://elconfidencial.com/mercados/finan...)

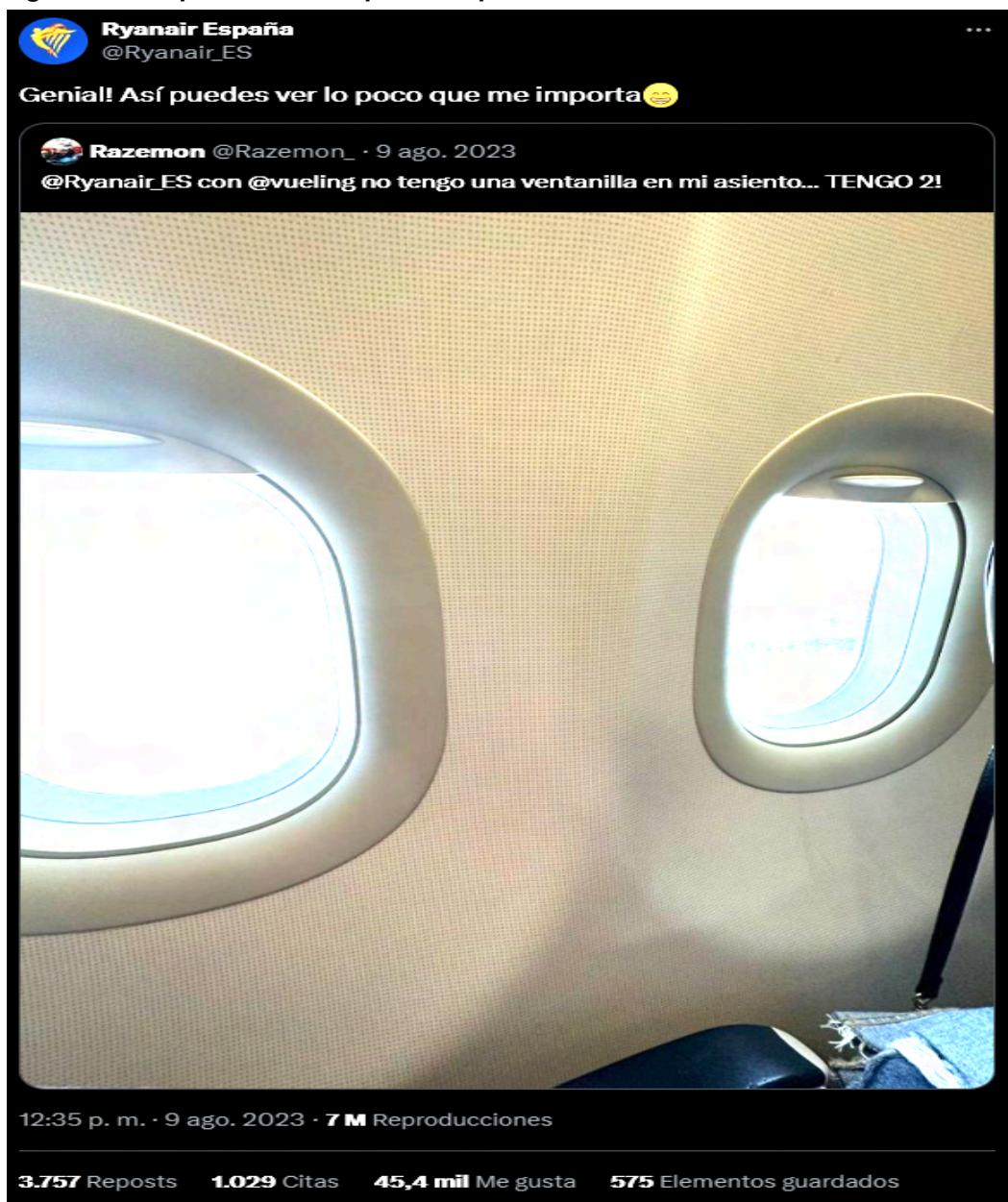
Además, la dirección general de Consumo le interpuso una sanción de 24.000€ por la misma razón. Esta fue su mismo ratificada por el Tribunal Superior de Justicia de Baleares.  
[diariodemallorca.es/mallorca/2022/...](http://diariodemallorca.es/mallorca/2022/)

12:32 p. m. · 23 oct. 2023   
 18,9 mil Responder Copia enlace  
[Leer 715 respuestas](#)

FUENTE:

<https://www.huffingtonpost.es/virales/ryanair-vuelve-liar-twitter-respuesta-le-dado-cliente.html>

Figura 35: Respuestas dadas por la empresa.



FUENTE:<https://www.cadenadial.com/2023/ryanair-vuelve-cruzar-limite-redes-sociales-contestando-viajero-342445.html>

Figura 36: Imagen de campaña prohibida

The image consists of two parts. On the left is a screenshot of a website page for Ryanair. The header reads "EUROPE'S LOWEST EMISSIONS, LOWEST FARES AIRLINE". Below this, a paragraph states: "Everybody knows that when you fly Ryanair you enjoy the lowest fares. But do you know you are travelling on the airline with Europe's lowest emissions as well?" Another paragraph explains: "While aviation is responsible for just 2% of carbon emissions, our industry is determined to play a leading role in reducing emissions. Aviation already pays significant environmental taxes – this year Ryanair will pay €630m in environmental taxes in Europe." A third paragraph highlights: "Ryanair has the lowest carbon emissions of any major airline – 66g Co2 for every passenger kilometre flown. This is because we have the youngest fleet of aircraft (avg. age 6 years), the highest load factors (97% of seats filled) and newest most fuel efficient engines." A fourth paragraph discusses environmental initiatives: "Ryanair is committed to cutting our carbon emissions further which is why we are investing over \$20 billion in new aircraft that will cut our carbon emissions by 10% by 2030 and lower noise emissions by a further 40%." A fifth paragraph mentions customer offsetting: "Many of our customers are now choosing to offset the carbon cost of their flight each time they book with us. We support them making that choice and we thank them for contributing to our 4 great environmental partners." At the bottom, there is a link to "Find out more at [www.ryanair.com/environment](http://www.ryanair.com/environment)". Below the text are logos for First Climate, Renature, Native Woodland, and Irish Whale and Dolphin Group. On the right side of the image is a photograph of a Ryanair Boeing 737 aircraft flying over a hilly, green landscape under a clear sky.

Fuente: Página Web de Ryanair.

La campaña, lanzada en septiembre de 2019, afirmaba que Ryanair tenía las emisiones más bajas entre las principales aerolíneas europeas, destacando su flota joven, su alta ocupación (97% de los asientos) y motores eficientes. Sin embargo, el anuncio recibió 167 quejas que señalaban que las aerolíneas no pueden tener "bajas emisiones" en términos absolutos, ya que el transporte aéreo siempre genera emisiones. Además, la comparación con otras aerolíneas fue considerada incorrecta, usando datos de eficiencia del año 2011 que ya no eran relevantes en 2019.

La **Advertising Standards Authority (ASA)** del Reino Unido prohibió a **Ryanair** continuar usando el lema "La compañía más barata y con las menores emisiones de Europa". En su dictamen del 6 de febrero, la ASA consideró que esta afirmación era "confusa" y ordenó que no se utilizara más en su forma actual.

A pesar de que Ryanair defendió su modelo de negocio argumentando que las emisiones por pasajero se reducen al llenar más los aviones, estudios de la Agencia Europea de Medio Ambiente han señalado que el auge de las aerolíneas de bajo costo contribuye a un aumento en el número de vuelos y, por tanto, al impacto ambiental de la aviación. Además, Ryanair había entrado en 2019 en la lista de los diez mayores emisores de Europa, poco antes de lanzar esta campaña.

## 5.2. Diagnóstico

Para poder diagnosticar las carencias comunicativas que sufre Ryanair, debemos realizar un análisis tanto interno como externo mediante un “DAFO”. Gracias a este método podremos encontrar los puntos débiles de la empresa, para poder subsanarlos.

**Interno:**

**Fortalezas:**

- **Modelo operativo eficiente:** Gracias a su modelo de negocio de bajo coste, que minimiza gastos en servicios no esenciales, Ryanair mantiene una estructura de costos muy baja. Esto le permite no solo ofrecer precios competitivos, sino también lograr una rentabilidad que otras aerolíneas de bajo costo no siempre alcanzan, especialmente en tiempos de crisis.
- **Tarifas Low Cost:** Ryanair se destaca por su modelo de tarifas económicas, que permite a un amplio abanico de personas, independientemente de su nivel adquisitivo, viajar por Europa. Esto facilita el acceso a conexiones internacionales y promueve el turismo y el intercambio cultural en Europa, ampliando la accesibilidad del transporte aéreo.
- **Compromiso con la sostenibilidad:** Ryanair ha implementado políticas para reducir su impacto ambiental, centrándose en la eficiencia de combustible y la optimización aerodinámica de su flota. Aunque la aviación contribuye significativamente a las emisiones de CO<sub>2</sub>, Ryanair se ha esforzado por ser una de las aerolíneas más eficientes en Europa en términos de emisiones por pasajero, lo cual apoya su imagen de responsabilidad hacia el medio ambiente.
- **Amplia red de destinos:** Ryanair cuenta con una extensa red de rutas en Europa, conectando tanto grandes ciudades como destinos secundarios. Esta capacidad de operar en aeropuertos pequeños y secundarios permite a los pasajeros llegar a lugares menos accesibles, lo que diversifica las opciones de viaje y permite conexiones a tarifas más asequibles.
- **Colaboraciones con organizaciones no gubernamentales (ONGs):** Ryanair realiza acciones de responsabilidad social mediante colaboraciones y campañas de recaudación de fondos con organizaciones benéficas locales. Ejemplos de ello son sus colaboraciones con la ONG española “Pequeño Deseo”, a la cual ayuda mediante donaciones de clientes y campañas de sensibilización, fortaleciendo así su relación con las comunidades en las que opera.

**Debilidades:**

- **Comunicación en redes sociales poco clara y efectiva:** Ryanair ha sido objeto de varias polémicas en redes sociales, y la compañía no siempre ha gestionado estos problemas con rapidez o de forma adecuada. Las respuestas a los comentarios o quejas suelen ser impersonales, incluso se llega a usar el sarcasmo, lo que da una imagen de desinterés hacia los clientes y puede afectar directamente a la captación de ellos y a la reputación de la empresa.
- **Relación complicada entre la empresa y los trabajadores:** La aerolínea enfrenta frecuentes conflictos laborales y huelgas que afectan la operación diaria. Las condiciones de trabajo y la alta rotación del personal no solo repercuten en la imagen pública de la compañía, sino que también inciden en la calidad del servicio que reciben los clientes. Con esto nos referimos a que las huelgas no solo afectan a la imagen de la empresa, sino también a la puntualidad de los vuelos.

- **Rigidez en políticas de cambios y cancelaciones:** Ryanair es conocida por tener políticas de cambios y cancelaciones poco flexibles y en muchos casos con cargos adicionales elevados, lo que puede resultar en una experiencia frustrante para los pasajeros que necesitan ajustar sus planes de viaje. Esta inflexibilidad limita la capacidad de la aerolínea para retener a clientes que valoran la flexibilidad, especialmente en un contexto de cambios inesperados, como enfermedades o problemas laborales.
- **Experiencia digital limitada y problemas con el Check-In:** A pesar de su esfuerzo en digitalizar procesos, la app y la página web de Ryanair no siempre ofrecen una experiencia de usuario óptima. Algunos clientes encuentran que la interfaz es confusa y cargada de promociones adicionales que dificultan una navegación fluida, especialmente durante el proceso de compra y check-in.

## **Externo**

### **Amenazas:**

- **Competencia creciente en el sector low-cost:** Con la entrada de nuevas aerolíneas de bajo coste y la adaptación de aerolíneas tradicionales que ofrecen tarifas económicas en rutas cortas, Ryanair enfrenta una mayor competencia. Esta presión en el mercado puede afectar su participación y limitar sus opciones para diferenciarse sin afectar el precio.
- **Regulaciones ambientales y nuevas tasas de emisiones:** La industria de la aviación enfrenta una presión cada vez mayor para reducir su huella de carbono. Políticas como las tasas de emisiones o futuras restricciones sobre el uso de ciertos combustibles pueden aumentar los costos para Ryanair, y las medidas adicionales de sostenibilidad pueden implicar inversiones que impacten su modelo de bajo costo.
- **Variaciones constantes en los precios del petróleo que afectan al precio final de los vuelos:** Las oscilaciones en el precio de los combustibles, influenciadas por factores como la tensión geopolítica (conflicto en Ucrania, situación en Medio Oriente) y la incertidumbre en los mercados de hidrocarburos, representan una amenaza constante. Estos cambios pueden aumentar los costos operativos de Ryanair.

### **Oportunidades:**

- **Aprovechar el crecimiento del turismo sostenible:** Dado el creciente interés de los consumidores por el turismo sostenible, Ryanair podría beneficiarse ofreciendo opciones más ecológicas o campañas de reducción de la huella de carbono. Iniciativas como la opción de compensación de emisiones de CO2 en el proceso de compra o alianzas con organizaciones ambientales podrían ayudar a atraer a pasajeros preocupados por el impacto ambiental.
- **Expansión en mercados internacionales:** Ryanair tiene un fuerte potencial para expandirse fuera de Europa, especialmente en mercados emergentes donde las tarifas económicas pueden atraer a un gran número de nuevos viajeros.  
Explorar rutas hacia Norteamérica, Asia o África, o bien expandir sus alianzas con aerolíneas locales en esos destinos, le permitiría diversificar su cartera de clientes y depender menos del mercado europeo.

- **Creación de alianzas estratégicas con aerolíneas y otros servicios de viaje:** Alianzas con aerolíneas fuera de Europa o con servicios de trenes de alta velocidad en Europa, Ryanair podría diversificar sus opciones de viaje y captar clientes que busquen una experiencia de transporte multimodal, aumentando así su alcance en el mercado y por lo tanto sus destinos, expandiéndose de una manera diferente fuera del mercado europeo.

**Figura 37: Imagen sobre el DAFO de Ryanair.**



Fuente: Elaboración propia

## 5.3 Plan de Comunicación

### 5.3.3 Públicos

En este apartado se identifican y describen a las personas y grupos que interactúan con Ryanair, ya sea de manera directa o indirecta. Este análisis abarca tanto a quienes forman parte de la organización como a aquellos que tienen una relación significativa con la misma.

El programa de relaciones públicas desarrollado está dirigido al público interno, compuesto por trabajadores, empleados y accionistas. Este colectivo ha manifestado en diversas ocasiones su descontento a través de acciones como huelgas, reflejo de tensiones internas que afectan al desempeño de la empresa.

El propósito de este análisis es identificar los públicos clave, tanto prioritarios como secundarios, para diseñar estrategias de comunicación eficaces que permitan abordar problemáticas y mejorar las relaciones.

Los públicos internos de Ryanair se definen de la siguiente manera:

#### Personal de tierra

Trabajadores que desempeñan sus funciones en los aeropuertos. Este grupo incluye:

- **Agentes de facturación y embarque:** Encargados de gestionar los procesos de registro, atención al cliente y control de acceso a las aeronaves.
- **Agentes de rampa:** Desempeñan tareas técnicas como la carga y descarga de equipaje, el repostaje y el mantenimiento básico de los aviones en tierra.
- **Personal de limpieza:** Aseguran que las aeronaves se mantengan en óptimas condiciones higiénicas y presentables.

#### Personal de vuelo

Este grupo incluye a los empleados en contacto directo con los pasajeros y cuya labor es esencial para la experiencia de vuelo. Entre ellos se encuentran:

- **Pilotos:** Responsables de la operación segura y eficiente de las aeronaves.
- **Azafatas/os de vuelo:** Se ocupan de garantizar la seguridad, comodidad y satisfacción de los pasajeros durante el trayecto. También informan sobre las normas de seguridad, procedimientos de evacuación y emergencias.

#### Personal administrativo

Trabajadores de las oficinas de Ryanair, que incluyen diferentes labores como :

- **Contabilidad:** Supervisan y gestionan las finanzas de la empresa
- **Marketing:** Diseñan y ejecutan estrategias de promoción de los servicios de la empresa.
- **Recursos Humanos:** Gestionan el personal de la empresa y su bienestar.
- **Tecnología e Innovación (TI):** Desarrollan e implementan la tecnología de la empresa.

### **Personal directivo**

Compuesto por líderes estratégicos que toman decisiones fundamentales para la empresa. Entre ellos se destacan:

- **CEO:** Máximo responsable de la dirección general.
- **Directores de departamentos:** Dirigen áreas clave como operaciones, finanzas, recursos humanos, entre otras.
- **Director de comunicación:** Encargado de las relaciones públicas y las estrategias comunicativas de la empresa.

### **Accionistas y socios estratégicos**

Aunque no son empleados, los accionistas y socios de Ryanair tienen un papel crucial en la empresa. Representan una audiencia importante a la hora de alinear las expectativas comerciales y gestionar la reputación corporativa.

### **Público emergente: equipo de sostenibilidad**

En respuesta a la creciente preocupación por el impacto ambiental de la aviación, se ha identificado a un grupo que podría ser clave en el futuro:

- **Especialistas en sostenibilidad:** Personal enfocado en desarrollar iniciativas para reducir la huella de carbono de la aerolínea y alinear las operaciones con los objetivos medioambientales globales.

### **5.3.4 ESTRATEGIA**

Las estrategias son un conjunto de acciones cuidadosamente diseñadas que utilizamos para aprovechar al máximo los recursos disponibles en la empresa y alcanzar los objetivos que nos proponemos con nuestros distintos públicos. En esta ocasión, nos centraremos en el equipo interno de la organización, utilizando un programa de comunicación dirigido a los empleados. Adicionalmente, llevaremos a cabo observaciones participativas que nos ayudarán a identificar y comprender los desafíos que enfrentan nuestros colaboradores.

Entre las metas que nos hemos propuesto destacan: mejorar las condiciones laborales, fortalecer la relación con los sindicatos, optimizar la comunicación interna y ampliar la formación del personal que trabaja a bordo de nuestras aeronaves.

Nuestra estrategia se construye sobre cuatro pilares fundamentales:

#### **Mejora de las condiciones laborales**

Queremos asegurarnos de que nuestros colaboradores trabajen en un ambiente seguro, saludable y cómodo. Para lograrlo, realizaremos evaluaciones periódicas de riesgos laborales, identificando áreas de mejora y tomando medidas concretas para eliminar cualquier peligro en los espacios de trabajo. Además, implementaremos programas centrados en el bienestar y la salud laboral, promoviendo un equilibrio adecuado entre la vida personal y profesional. También definiremos normas claras sobre horarios y descansos, priorizando el bienestar y la productividad de nuestro equipo.

#### **Relación fortalecida con los sindicatos**

Creemos en la importancia de un diálogo abierto y transparente con los sindicatos. Por ello, estableceremos mesas de negociación periódicas donde podamos escuchar y abordar de manera constructiva las preocupaciones de ambas partes. Trabajaremos para resolver cuestiones sensibles del pasado, como las limitaciones previas relacionadas con el derecho a huelga, y buscaremos acuerdos justos y beneficiosos. Para construir confianza, también daremos reconocimiento a los logros de nuestros empleados y garantizaremos una comunicación honesta sobre la situación y las decisiones estratégicas de la empresa.

#### **Comunicación interna más efectiva**

Sabemos que una comunicación clara y fluida es clave para un entorno de trabajo positivo. Por esta razón, pondremos en marcha herramientas como boletines informativos regulares, reuniones programadas y plataformas tecnológicas que faciliten la interacción entre los equipos. Además, implementaremos un modelo de comunicación bidireccional para que cada empleado se sienta escuchado y valorado, fomentando un clima de integración y motivación que impulse la alineación con nuestros objetivos organizacionales.

#### **Formación continua para el personal a bordo**

Entendemos lo importante que es invertir en el desarrollo de nuestros equipos, especialmente de aquellos que trabajan a bordo de nuestras aeronaves. Por eso, implementaremos programas de capacitación que combinen habilidades técnicas con formación en servicio al cliente. También incentivamos la participación en cursos especializados del sector de la aviación y estableceremos sistemas de evaluación que nos permitan medir y mejorar continuamente la eficacia de estas iniciativas.

Todas estas medidas se implementarán de manera planificada y comprometida, recordando siempre a nuestros empleados que son el eje central de nuestro progreso. Confiamos en que su participación activa será clave para construir juntos un entorno de trabajo más seguro, enriquecedor y productivo para todos.

### **5.3 PLAN DE COMUNICACIÓN:**

Ryanair tiene una gran abundancia de deficiencias comunicativas, por ello para paliar de una manera urgente estos problemas, es esencial implantar un programa de relaciones públicas orientado al público interno de la empresa. Los conflictos con el público interno no solo afectan al funcionamiento de la empresa, sino que también repercute a la reputación de esta, mostrando una imagen negativa formando una mala reputación.

Los problemas principales se encuentran en las condiciones de trabajo, fruto de conflictos pasados surgidos con empleados en sus entornos de trabajo. También se gestionarán los problemas de comunicación de los empleados y los sindicatos, en relación con la falta de comunicación de la empresa a sus trabajadores.

En resumen, este enfoque no solo ayudará a la resolución de los problemas actuales, sino que hará una estructura organizacional más sólida, y profesional en el futuro.

#### **5.3.1 SITUACIÓN**

Dentro de la organización de Ryanair existen diferentes problemas, para ello aplicaremos estrategias de relaciones públicas para afrontar los problemas vigentes, dificultades que llegan a influir a las relaciones con los empleados e incluso llegan a repercutir en la opinión pública por resultado de las críticas recibidas por los medios.

**Formación:** La falta de formación de los empleados a bordo es otro de los problemas fundamentales. Se requiere una mayor formación para paliar situaciones que pueden generar problemas y polémicas en el futuro. Es un hecho conocido que Ryanair tiene fama por su falta de eficacia a la hora de mitigar conflictos sobre racismo o la discriminación a la gente con discapacidad a bordo del avión, situaciones que han producido comentarios negativos en redes.

**Conexiones con los sindicatos y comunicación interna:** El principal problema que vamos a afrontar es la transparencia y la escasa comunicación de Ryanair con el público interno, debido a esta apatía por parte de la empresa hacia los trabajadores ha ocasionado que estos hayan tenido que recurrir a

sindicatos para poder pactar una situación favorable con Ryanair. Tras este acontecimiento los medios de comunicación han acusado a la empresa de explotación laboral.

La desatención por el público interno es un aspecto que debe transformarse puesto que ha sido un problema recurrente durante toda la existencia de la empresa. Es preciso solucionar las situaciones deficientes de sus puestos, a la par que comunicarles que estos problemas están siendo abordados, para recalcar que la empresa vela por su bienestar. Esta rectificación de la comunicación interna no solo buscar la corrección de las percepciones negativas, más bien restablecer el compromiso y la confianza de los trabajadores

El manejo eficaz de la comunicación interna, no es sólo clave para enfrentar los problemas actuales, sino también para prevenir futuros problemas en el futuro que podrían perjudicar la relación con el público externo, además de afectar a la reputación de la marca.

**Seguridad:** Los problemas en la seguridad en zonas de actividad laboral es un tema recurrente, problemas que afectan a la salud de los empleados en diferentes ámbitos y que se deben paliar con nuevas medidas. El uso de indumentaria adecuada y naves acondicionadas correcta y constantemente, son medidas que no solo atenderá a las necesidades de los trabajadores sino también al compromiso de la empresa con estos.

Hemos detectado que Ryanair tiene un trato precario tanto con sus trabajadores, como con su público. Para erradicar esta percepción negativa de la empresa, se debe mejorar la comunicación y la transparencia con su público interno, para poder evitar problemas futuros con sus públicos externos derivados de conflictos actuales como los bajos salarios y las precarias condiciones laborales.

Para solucionar estos problemas hemos creado varias acciones las cuales se desarrollan en el apartado 5.3.5. TÁCTICAS/ TÉCNICAS/ ACCIONES. Una de estas iniciativas se centrará en la creación de espacios para la escucha activa, denominados “Cafés con el CEO”. Estos encuentros innovadores estarán diseñados para fortalecer la comunicación interna, facilitando conversaciones cercanas entre pequeños grupos de empleados y los altos directivos de la empresa. Otra táctica que se usará es el desarrollo de memorias anuales. Estas permiten a la estructura organizativa escuchar a sus públicos internos y mantenerlos informados de una manera correcta y transparente.

### **5.3.2 OBJETIVOS**

#### **Objetivo Principal**

Nuestro propósito es fomentar un sentido de pertenencia y compromiso entre todos los miembros de nuestra organización. Al mejorar la comunicación interna, lograremos una mayor alineación de objetivos, un incremento en la productividad y una mejora significativa en la reputación de Ryanair. Invertir en relaciones sólidas con nuestros stakeholders es una apuesta segura para el futuro de la compañía.

#### **Objetivos Específicos**

- Fortalecer el sentido de comunidad y lealtad del 50% de la plantilla de Ryanair en el primer semestre.
- Incrementar en un 60% la satisfacción laboral de los trabajadores de Ryanair en los próximos cinco meses.
- Acelerar y optimizar los canales de comunicación interna en un 80% durante los próximos cuatro meses.

### **5.3.3 Públicos**

En este apartado se identifican y describen a las personas y grupos que interactúan con Ryanair, ya sea de manera directa o indirecta. Este análisis abarca tanto a quienes forman parte de la organización como a aquellos que tienen una relación significativa con la misma.

El programa de relaciones públicas desarrollado está dirigido al público interno, compuesto por trabajadores, empleados y accionistas. Este colectivo ha manifestado en diversas ocasiones su descontento a través de acciones como huelgas, reflejo de tensiones internas que afectan al desempeño de la empresa.

El propósito de este análisis es identificar los públicos clave, tanto prioritarios como secundarios, para diseñar estrategias de comunicación eficaces que permitan abordar problemáticas y mejorar las relaciones.

Los públicos internos de Ryanair se definen de la siguiente manera:

#### **Personal de tierra**

Trabajadores que desempeñan sus funciones en los aeropuertos. Este grupo incluye:

- **Agentes de facturación y embarque:** Encargados de gestionar los procesos de registro, atención al cliente y control de acceso a las aeronaves.
- **Agentes de rampa:** Desempeñan tareas técnicas como la carga y descarga de equipaje, el repostaje y el mantenimiento básico de los aviones en tierra.

- **Personal de limpieza:** Aseguran que las aeronaves se mantengan en óptimas condiciones higiénicas y presentables.

### **Personal de vuelo**

Este grupo incluye a los empleados en contacto directo con los pasajeros y cuya labor es esencial para la experiencia de vuelo. Entre ellos se encuentran:

- **Pilotos:** Responsables de la operación segura y eficiente de las aeronaves.
- **Azafatas/os de vuelo:** Se ocupan de garantizar la seguridad, comodidad y satisfacción de los pasajeros durante el trayecto. También informan sobre las normas de seguridad, procedimientos de evacuación y emergencias.

### **Personal administrativo**

Trabajadores de las oficinas de Ryanair, que incluyen diferentes labores como :

- **Contabilidad:** Supervisan y gestionan las finanzas de la empresa
- **Marketing:** Diseñan y ejecutan estrategias de promoción de los servicios de la empresa.
- **Recursos Humanos:** Gestionan el personal de la empresa y su bienestar.
- **Tecnología e Innovación (TI):** Desarrollan e implementan la tecnología de la empresa.

### **Personal directivo**

Compuesto por líderes estratégicos que toman decisiones fundamentales para la empresa. Entre ellos se destacan:

- **CEO:** Máximo responsable de la dirección general.
- **Directores de departamentos:** Dirigen áreas clave como operaciones, finanzas, recursos humanos, entre otras.
- **Director de comunicación:** Encargado de las relaciones públicas y las estrategias comunicativas de la empresa.

### **Accionistas y socios estratégicos**

Aunque no son empleados, los accionistas y socios de Ryanair tienen un papel crucial en la empresa. Representan una audiencia importante a la hora de alinear las expectativas comerciales y gestionar la reputación corporativa.

### **Público emergente: equipo de sostenibilidad**

En respuesta a la creciente preocupación por el impacto ambiental de la aviación, se ha identificado a un grupo que podría ser clave en el futuro:

- **Especialistas en sostenibilidad:** Personal enfocado en desarrollar iniciativas para reducir la huella de carbono de la aerolínea y alinear las operaciones con los objetivos medioambientales globales.

Gráfico 3: Representación gráfica del mapa de públicos internos de Ryanair:



Fuente: elaboración propia a partir de los datos que se muestran en la página oficial de Ryanair.

### **5.3.4 Estrategias**

Las estrategias son un conjunto de acciones cuidadosamente diseñadas que utilizamos para aprovechar al máximo los recursos disponibles en la empresa y alcanzar los objetivos que nos proponemos con nuestros distintos públicos. En esta ocasión, nos centraremos en el equipo interno de la organización, utilizando un programa de comunicación dirigido a los empleados. Adicionalmente, llevaremos a cabo observaciones participativas que nos ayudarán a identificar y comprender los desafíos que enfrentan nuestros colaboradores.

Entre las metas que nos hemos propuesto destacan: mejorar las condiciones laborales, fortalecer la relación con los sindicatos, optimizar la comunicación interna y ampliar la formación del personal que trabaja a bordo de nuestras aeronaves.

Nuestra estrategia se construye sobre cuatro pilares fundamentales:

#### **Mejora de las condiciones laborales**

Queremos asegurarnos de que nuestros colaboradores trabajen en un ambiente seguro, saludable y cómodo. Para lograrlo, realizaremos evaluaciones periódicas de riesgos laborales, identificando áreas de mejora y tomando medidas concretas para eliminar cualquier peligro en los espacios de trabajo. Además, implementaremos programas centrados en el bienestar y la salud laboral, promoviendo un equilibrio adecuado entre la vida personal y profesional. También definiremos normas claras sobre horarios y descansos, priorizando el bienestar y la productividad de nuestro equipo.

#### **Relación fortalecida con los sindicatos**

Creemos en la importancia de un diálogo abierto y transparente con los sindicatos. Por ello, estableceremos mesas de negociación periódicas donde podamos escuchar y abordar de manera constructiva las preocupaciones de ambas partes. Trabajaremos para resolver cuestiones sensibles del pasado, como las limitaciones previas relacionadas con el derecho a huelga, y buscaremos acuerdos justos y beneficiosos. Para construir confianza, también daremos reconocimiento a los logros de nuestros empleados y garantizaremos una comunicación honesta sobre la situación y las decisiones estratégicas de la empresa.

#### **Comunicación interna más efectiva**

Sabemos que una comunicación clara y fluida es clave para un entorno de trabajo positivo. Por esta razón, pondremos en marcha herramientas como boletines informativos regulares, reuniones programadas y plataformas tecnológicas que faciliten la interacción entre los equipos. Además, implementaremos un modelo de comunicación bidireccional para que cada empleado se sienta escuchado y valorado, fomentando un clima de integración y motivación que impulse la alineación con nuestros objetivos organizacionales.

#### **Formación continua para el personal a bordo**

Entendemos lo importante que es invertir en el desarrollo de nuestros equipos, especialmente de aquellos que trabajan a bordo de nuestras aeronaves. Por eso, implementaremos programas de

capacitación que combinen habilidades técnicas con formación en servicio al cliente. También incentivamos la participación en cursos especializados del sector de la aviación y estableceremos sistemas de evaluación que nos permitan medir y mejorar continuamente la eficacia de estas iniciativas.

Todas estas medidas se implementarán de manera planificada y comprometida, recordando siempre a nuestros empleados que son el eje central de nuestro progreso. Confiamos en que su participación activa será clave para construir juntos un entorno de trabajo más seguro, enriquecedor y productivo para todos.

### **5.3.5 - TÁCTICAS / TÉCNICAS / ACCIONES**

Para llevar a cabo la estrategia dirigida al público interno en base a los objetivos mencionados, hemos decidido implementar una selección de diferentes tácticas, técnicas y acciones concretas que permitan desarrollar el programa de relaciones públicas de manera efectiva y planificada.

Para ello, hemos decidido implementar las acciones dentro de un plazo de 8 meses, comenzando por la integración de la primera acción en el mes de julio de 2025, pensada para extenderse hasta el mes de febrero de 2026, una duración general de 8 meses para todas las acciones implementadas con la finalidad de que estas se asienten y puedan generar un cambio en la cultura de la empresa, así como también permitirá por otro lado tener una base contundente de datos estadísticos que permitan evaluar con rigor el efecto de cada acción.

**La primera acción** se basará en la creación de espacios de escucha activa, estos serán espacios dedicados a fortalecer la comunicación interna bajo el nombre “Cafés con el CEO”. Se trata de una apuesta innovadora que tiene la finalidad de facilitar conversaciones entre pequeños grupos de empleados y altos cargos de la empresa donde podrán conversar de temas laborales en un ambiente tranquilo y sin jerarquías aparentes.

Estas sesiones se organizarán todos los meses en diferentes oficinas, y tendrán un enfoque participativo, donde los empleados podrán expresar sus inquietudes, ideas o sugerencias directamente a los responsables de la toma de decisiones. Además, se documentarán las principales preocupaciones surgidas durante estos encuentros, y las respuestas o soluciones serán publicadas posteriormente en un apartado orientado a los trabajadores en la web oficial de Ryanair, donde podrán acceder empleados de otros grupos para enterarse de las nuevas iniciativas que va tomando la empresa en base a las preocupaciones de los empleados. Por otro lado, al tratarse de un apartado público ubicado en la web permitirá a todos los públicos acceder a esa información, lo que dará una imagen y sensación de transparencia, transmitirá la preocupación de Ryanair por crear una cultura laboral saludable y fortalecerá los valores corporativos de la marca.

Esta iniciativa es una de las claves principales para lograr una mejora del sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa y para mejorar la reputación percibida por la opinión pública y por los propios sindicatos.

**La segunda acción** se implementará a partir de agosto de 2024 y se extenderá hasta febrero de 2025 del mismo año. Hemos decidido desarrollar una app móvil de comunicación interna llamada Ryanair Pulse, diseñada específicamente para conectar a los empleados de forma instantánea, permitiendo comunicarse entre departamentos incluso desde sus casas y además permite a los empleados hacer valoraciones o aportaciones anónimas.

El propósito de Ryanair Pulse es transformar la manera en que los empleados interactúan con la empresa y entre ellos, haciendo uso de la tecnología móvil para promover una cultura organizacional dinámica, inclusiva y participativa. La app permitirá a los empleados recibir información relevante, interactuar con sus compañeros y gestionar los datos que vinculan al empleado con la empresa, facilitando el acceso a toda su documentación registrada para ofrecer la máxima transparencia y actuando de herramienta para comunicar de manera directa los días festivos que quiere seleccionar, los días de huelga a los que se quiere acoger y cualquier otro tipo de cambio en su actividad laboral que pueda afectar a la empresa.

Con esta app, Ryanair quiere modernizar su comunicación interna, fortalecer el sentido de comunidad entre su equipo y ofrecer una plataforma fácil de usar que fomente la colaboración, la transparencia, la gestión de datos y el acceso a herramientas intuitivas que permitan a los empleados ejercer todos sus derechos como trabajador.

#### **Características principales de la app:**

**Comunicaciones Personalizadas:** A través de Ryanair Pulse, los empleados podrán recibir notificaciones push personalizadas con actualizaciones, noticias y anuncios importantes directamente relacionados con su puesto, equipo y departamento, asegurando que la información llegue a las personas correctas en el momento adecuado.

**Chat Corporativo y Foros de Discusión:** La app incluirá un sistema de mensajería instantánea para facilitar la comunicación directa entre empleados y directivos. Además, se crearán foros temáticos donde los empleados podrán plantear preguntas, resolver dudas y discutir sobre proyectos, novedades del sector y temas de interés común.

**Bienestar y Motivación:** Incorporaremos una sección dedicada al bienestar de los empleados, con herramientas para medir el bienestar físico y mental, así como retos de salud corporativos. Además, habrá recursos de apoyo emocional y programas de concienciación sobre la importancia del equilibrio trabajo-vida.

**Cursos desde la app:** En lugar de ofrecer largos cursos de aprendizaje presenciales, ofreceremos micro-cursos accesibles desde cualquier dispositivo móvil, permitiendo que los empleados puedan capacitarse en nuevas habilidades de manera rápida, flexible y sin interrumpir su jornada laboral. Estos cursos estarán relacionados tanto con el desarrollo profesional como con el conocimiento de la empresa y sus valores.

**Sistema de recompensas:** Para incentivar la participación activa, se implementará un sistema de recompensas, donde los empleados ganarán puntos por interactuar, compartir ideas y completar formaciones. Estos puntos podrán canjearse por beneficios o reconocimientos. Además, habrá una sección de logros donde se destacará públicamente el esfuerzo y compromiso de los empleados más activos.

Se espera que la app de Ryanair Pulse tenga el potencial de transformar la comunicación interna, ayudando a crear un ambiente de trabajo más transparente, inclusivo y colaborativo. Al facilitar la

interacción constante entre empleados y la dirección, la app contribuirá a mejorar la moral, la productividad y el compromiso, a la vez que permitirá a los empleados sentirse más conectados con la misión y visión de Ryanair.

Como **tercera acción**, implementaremos programas integrales para mejorar la salud y el bienestar de nuestros colaboradores. Ofreceremos un seguro médico completo que cubra hospitalización, medicamentos, tratamientos especializados y consultas, asegurando que todos los empleados tengan acceso a la atención necesaria y extendiendo esta cobertura a sus familiares directos. Esta iniciativa refleja nuestro compromiso con el bienestar de nuestro equipo y crea un ambiente de trabajo donde valoramos y apoyamos la salud, tanto de nuestros colaboradores como de sus seres queridos, fortaleciendo así los lazos familiares y fomentando un ambiente más solidario.

Como complemento, ofreceremos actividades como yoga, meditación y sesiones de ejercicio grupal para fomentar un estilo de vida saludable y promover el bienestar holístico de nuestros colaboradores. Ofreceremos incentivos como descuentos en gimnasios locales o clases gratuitas para impulsar una cultura interna que valore la salud y la colaboración.

Para abordar las dimensiones emocionales del bienestar, implementaremos un servicio de apoyo psicológico que ayudará a nuestros colaboradores a gestionar sus emociones y mantener una buena salud mental. Ofreciendo herramientas y acompañamiento, reforzamos nuestro compromiso con el bienestar integral de nuestro equipo y contribuimos a un ambiente laboral más comprensivo y solidario. Realizaremos encuestas trimestrales para evaluar la efectividad de estos programas y recibir retroalimentación de nuestros colaboradores. Esto nos permitirá ajustar continuamente nuestros programas y garantizar que sean efectivos a largo plazo.

**La cuarta acción** será lanzar una publicación innovadora llamada: "Tripulación Conectada: El boletín informativo de Ryanair". Adoptará un formato de revista con páginas que se desplieguen como alas, cabiendo en sobres estándar. Este diseño dinámico, inspirado en el espíritu de Ryanair, no solo transmitirá información sino que también fomentará un fuerte sentido de comunidad entre los colaboradores.

Secciones como "Desbloqueo" ofrecerán una visión más amplia de las actividades internas de la empresa, mientras que "Diálogo", con sus 'Cartas del lector', fomentará un diálogo abierto y constructivo. La sección "Reconocimiento" será un espacio para celebrar los logros individuales y colectivos, fortaleciendo el sentido de pertenencia.

Queremos que este boletín sea más que una fuente de información. Será una ventana abierta a la comunidad de Ryanair, mostrando los entresijos del mercado y los éxitos operativos de la empresa. Además, cada colaborador podrá sumergirse en la autenticidad de la compañía, construyendo así un ambiente de confianza y credibilidad. Se publicarán cada dos meses.

**La quinta acción** que desarrollaremos para el programa de relaciones públicas con el público interno será la realización de memorias anuales. Estas permiten a la estructura organizativa escuchar a sus públicos internos y mantenerlos informados de una manera correcta y transparente. Son herramientas vitales que otorgan una visión completa y detallada de las actividades, resultados financieros y desempeño general de la organización, entre otras.

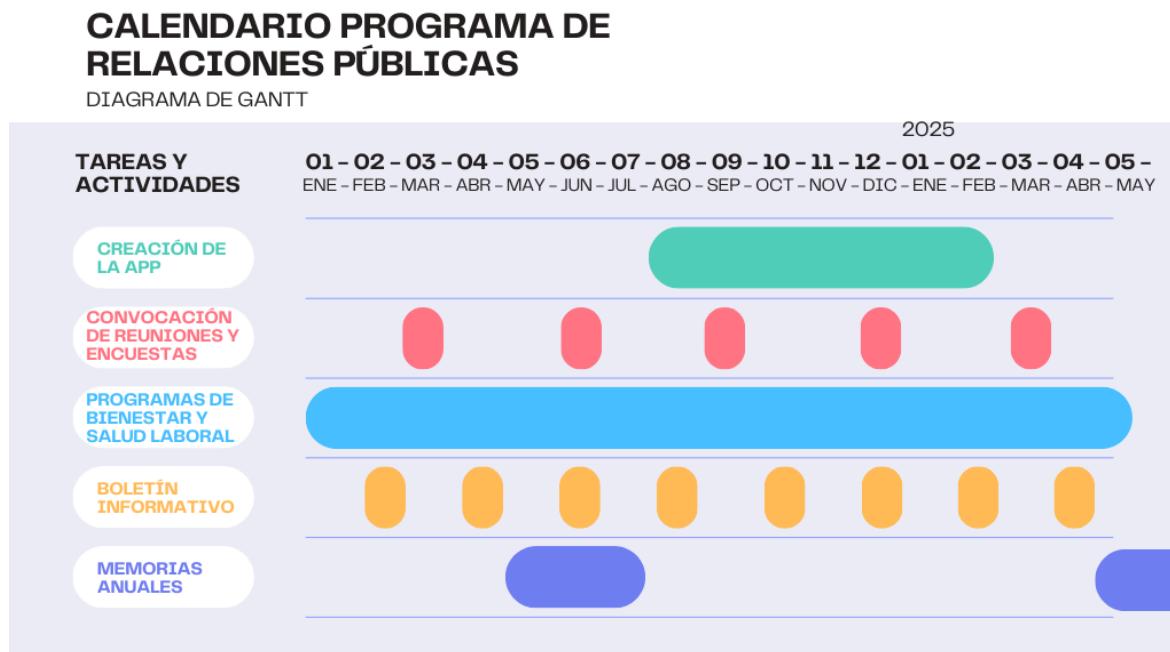
Son aspectos esenciales no solo para el público interno, sino también para la comunicación efectiva con stakeholders, y la toma de decisiones estratégicas. Esta memoria se publicará durante los meses de Mayo, Junio y Julio, cuando se dé por finalizado el programa. Estas memorias son bases esenciales para fortalecer la transparencia y la confianza dentro de una organización, ofreciendo un registro detallado de las actividades y logros del último año. Al compartir información sobre los resultados financieros, proyectos destacados y el rendimiento general de la organización, se habilita un medio de comunicación directo que impulsa la unidad y fortalece el sentimiento de pertenencia.

Al proporcionar un enfoque global del desempeño de la organización, se impulsa la toma de decisiones estratégicas informadas y se fortalece la credibilidad ante los stakeholders. Dentro del panorama actual, donde la transparencia y la responsabilidad corporativa son valores esenciales, las memorias anuales juegan un papel significativo en la gestión de la reputación.

## **6 CALENDARIO/PLAZOS**

Con el objetivo de optimizar la ejecución de nuestro programa de relaciones públicas interno, implementaremos un diagrama de Gantt. Esta herramienta nos permitirá planificar cada tarea, establecer plazos claros y monitorear el avance del proyecto de manera gráfica. A través de barras horizontales, representaremos la duración de cada actividad y sus relaciones de dependencia, facilitando la coordinación y el seguimiento del equipo.

Gráfico 4: Diagrama de Gantt, Calendario de Relaciones Públicas.



Fuente: Elaboración propia.

## 7 PRESUPUESTO

La inversión en este plan de comunicación representa una oportunidad para fortalecer la cultura organizacional, mejorar la comunicación interna y aumentar la satisfacción de los empleados. El presupuesto detallado que se presenta a continuación refleja los costos asociados a cada una de las acciones planificadas, desde el desarrollo de una plataforma tecnológica hasta la implementación de programas de beneficios.

A través de una gestión cuidadosa de los recursos, esperamos maximizar el retorno de la inversión y lograr los objetivos establecidos para este proyecto. A continuación, se detalla el presupuesto estimado para cada una de las acciones propuestas:

**Tabla 2: Presupuesto aproximado.**

Creación y mantenimiento de la App	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo y diseño de la plataforma: <b>25.000 €.</b></li> <li>- Configuración de seguridad y privacidad: <b>10.000€</b></li> <li>- Creación de contenido inicial: <b>5.000€</b></li> <li>- Mantenimiento mensual: <b>1.000€/mes</b></li> </ul>
Convocatoria de reuniones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos de reservar salas y recursos: <b>1.000€/reunión.</b></li> <li>- Preparación de expedientes e informes: <b>500€/reunión.</b></li> <li>- Honorarios para el conductor de la reunión: <b>500€/reunión.</b></li> </ul>
Programa de bienestar y salud laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguro de salud (costo variable según proveedor y cobertura): <b>1.500€(aprox)</b></li> <li>- Programas de bienestar mental y físico:<b>3.000€</b></li> <li>- Servicio de apoyo psicológico:<b>9.000€</b></li> <li>- Encuestas de satisfacción: <b>1.000€</b></li> </ul>
Boletín Informativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño y producción del boletín: <b>8.000€</b></li> <li>- Revisión por el comité de lectura: <b>2.000€</b></li> <li>- Distribución y envío: <b>1.000€/edición</b></li> </ul>
Memorias anuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recopilación de datos y redacción: <b>10.000€</b></li> <li>- Diseño y maquetación: <b>3.000€</b></li> <li>- Impresión (opcional) y distribución: <b>3.000€</b></li> </ul>
PRESUPUESTO TOTAL APROXIMADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>83.500€</b></li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

## 5.4 EVALUACIÓN

Para llevar a cabo de manera efectiva la evaluación decidimos basarnos en la teoría de la molécula conductual, teoría la cual mediante las fases de detección, construcción, definición, selección, confirmación, comportamiento y detección se realiza una investigación parte por parte de manera exhaustiva.

En primer lugar, siguiendo **la fase de detección**, llegamos a la conclusión de que el problema principal en el cual teníamos que hacer énfasis era en el problema con su público interno, puesto que las malas condiciones y comunicación presentadas con sus trabajadores estaba afectando directamente a la reputación de la empresa, haciendo que los problemas internos derivarán en otros muchos relacionados con otros públicos.

Una vez aclarado cuál era el problema principal sobre el cual debíamos centrar nuestra atención, en segundo lugar y siguiendo **la fase de construcción**, buscaremos resolverlo mediante el análisis de los motivos que han hecho que Ryanair haya llegado a este problema. En este caso, hemos podido apreciar que se debe a no haber dado la suficiente importancia a un público tan importante como es su público interno, llegando así este descuido en las relaciones con sus trabajadores, a repercutir mediáticamente.

En tercer lugar, analizando **la fase de definición**, hemos ordenado todos los objetivos propuestos para llevar a cabo la solución de los problemas con el público interno. El orden establecido ha sido en base a la importancia de cada objetivo, poniendo como prioridad mejorar la comunicación con los trabajadores para poder resolver de manera eficiente los problemas que puedan surgir y que la empresa sea consciente de los problemas que tiene cada trabajador pudiendo ayudar a solventarlo. El otro objetivo prioritario sería la mejora de relación con los sindicatos ya que las diferentes polémicas ocasionadas por cuidar poco nuestras relaciones con los sindicatos nos han llevado a aparecer en los medios con diferentes huelgas de trabajadores.

Por otro lado, como objetivos secundarios, cabe mencionar la necesidad de solventar las deficiencias formativas que presentan algunos trabajadores para llevar a cabo su trabajo y la incorporación de medidas para proteger a los trabajadores en sus puestos de trabajo.

Analizando **la fase de selección**, realizaremos diferentes estudios dentro de Ryanair, donde trataremos directamente con nuestro público interno para comentar diferentes ideas para poder implementar en la estrategia de la empresa.

En cuanto a **la fase de confirmación**, hemos tratado de analizar y estudiar cuáles podrían ser las posibles consecuencias y el impacto de todas las acciones a realizar.

Seguidamente, realizaremos **la fase de comportamiento**, el cual se basa en la propia ejecución del plan de manera rigurosa.

Finalmente, llevaremos a cabo otro análisis de **la fase de detección**. Sin embargo, en este caso lo utilizaremos para observar los resultados del plan elaborado frente a los trabajadores, escuchando su Feedback acerca del programa.

Para llevar a cabo toda la evaluación, el método de análisis escogido ha sido la encuesta, concretamente mediante la realización de un cuestionario. El cuestionario se trata de una investigación llevada a cabo sobre los trabajadores de Ryanair, que será llevada a cabo en las oficinas de la propia empresa. El principal objetivo de la realización de esta encuesta, es analizar la efectividad de las diferentes acciones que hemos llevado a cabo. Los trabajadores serán utilizados como muestra para recaudar toda la información posible que permita obtener una opinión generalizada de los trabajadores en las que se muestren unos resultados que permitan evaluar si los resultados de las acciones realizadas son favorables o no. Obtendremos datos cuantitativos mediante el uso de preguntas específicas acerca de las acciones que nos permitan saber la eficacia de estas. **Encuesta disponible en anexos.**

# Bibliografía

## Punto 4.1:

- European Cockpit Association. (2024). *Ryanair's ongoing labor conflicts: Pilots face legal actions and 'culture of fear' concerns.* Recuperado de <https://www.europeancockpit.org>
- Ryanair Corporate. (2024). *Company response to labor disputes and closure of bases.* Recuperado de <https://www.ryanair.com>

## Punto 5.1:

- <https://www.epe.es/es/ocio/20240304/polemica-estrategia-azafato-ryanair-vender-boletos-vuelo-dv-98999080>
- <https://www.epe.es/es/ocio/20240304/polemica-estrategia-azafato-ryanair-vender-boletos-vuelo-dv-98999080>
- [https://www.larazon.es/andalucia/sevilla/joven-silla-ruedas-denuncia-que-ryanair-expulso-avion-han-jugado-conmigo\\_2024013065b8b616c3cb3000010e2902.html#:~:text=Este%20p%C3%A1sado%20lunes%2C%20en%20el.despegar%20con%20destino%20a%20Mil%C3%A1n.](https://www.larazon.es/andalucia/sevilla/joven-silla-ruedas-denuncia-que-ryanair-expulso-avion-han-jugado-conmigo_2024013065b8b616c3cb3000010e2902.html#:~:text=Este%20p%C3%A1sado%20lunes%2C%20en%20el.despegar%20con%20destino%20a%20Mil%C3%A1n)
- Mestres, M. (2024, 21 agosto). *Ryanair la vuelve a liar en X con su respuesta a un cliente indignado: “¿Has intentado cerrar las piernas?”* La Vanguardia.  
<https://www.lavanguardia.com/cribeo/viral/20240821/9881577/ryanair-vuelve-liar-x-respuesta-a-cliente-indignado-cerrar-piernas-mmnn.html>
- HuffPost, R. (2023, 23 octubre). *Ryanair la vuelve a liar en Twitter con la respuesta que le ha dado a un cliente.* ElHuffPost.  
<https://www.huffingtonpost.es/virales/ryanair-vuelve-liar-twitter-respuesta-le-dado-cliente.html>
- Romero, A. (2023, 11 agosto). *Ryanair vuelve a cruzar el límite en redes sociales con su contestación a un viajero.* Cadena Dial.  
<https://www.cadenadial.com/2023/ryanair-vuelve-cruzar-limite-redes-sociales-contestando-viajero-342445.html>
- Acosta, S. (2020, 12 febrero). *Prohibida en Reino Unido una campaña de Ryanair por proclamarse la compañía aérea con menos emisiones en Europa.* ElDiario.es.

[https://www.eldiario.es/ballenablanca/crisis\\_climatica/prohibida-reino-unido-ryanair-europa\\_1\\_1135906.html](https://www.eldiario.es/ballenablanca/crisis_climatica/prohibida-reino-unido-ryanair-europa_1_1135906.html)

- Indeed. (2024). \*Valoraciones de empleados en Ryanair\*. Indeed.com. Recuperado el 12 de noviembre de 2024 <https://es.indeed.com/cmp/Ryanair/reviews>
- Ryanair. (2024). Ryanair 2024 Sustainability Report.  
<https://corporate.ryanair.com/wp-content/uploads/2024/06/Ryanair-2024-Sustainability-Report.pdf>
- Ryanair. (2024). Ryanair corporate website. <https://corporate.ryanair.com/>
- [\(20\) Ryanair \(@Ryanair\) / X](#)
- [Instagram](#)
- [\(1851\) Ryanair - YouTube](#)
- [Ryanair \(@ryanair\) oficial | TikTok](#)

Punto 5.2:

- Ryanair. (2024). Ryanair 2024 Sustainability Report.  
<https://corporate.ryanair.com/wp-content/uploads/2024/06/Ryanair-2024-Sustainability-Report.pdf>
- DCF.fm. (2024). Ryanair Holdings Plc (RYAAY) - Análisis FODA. Recuperado de <https://DCF.fm/es/products/ryaay-swot-analysis>

## Anexos

### Anexo 1: Encuesta de Opinión para Empleados de Ryanair

Estimado/a colaborador/a,

Esta encuesta tiene como propósito identificar áreas de mejora en nuestro entorno laboral y fortalecer la calidad de vida en Ryanair Airlines. Valoramos profundamente tu participación y te aseguramos que todas las respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad.

Por favor, responde con sinceridad. ¡Tu opinión cuenta!

#### 1. Información General

- 1.1 Nombre (obligatorio):
- 1.2 Departamento:
- 1.3 Antigüedad en la empresa:

#### 2. Comunicación Interna

2.1 ¿Consideras que la comunicación interna es clara y transparente?

- Sí
- No
- En parte

2.2 ¿Has enfrentado problemas de comunicación que afecten tu desempeño?

- Sí
- No

#### 3. Reconocimiento y Valoración

3.1 ¿Te sientes reconocido/a y valorado/a por tu trabajo?

- Sí
- No
- En parte

3.2 ¿Qué acciones crees que podrían mejorar el reconocimiento hacia los empleados?

#### **4. Ambiente Laboral**

4.1 ¿Cómo describirías el ambiente laboral en tu departamento?

- Positivo
- Neutro
- Negativo

4.2 ¿Existen tensiones o conflictos entre colegas que afecten el entorno?

- Sí
- No

#### **5. Conciliación Trabajo-Vida Personal**

5.1 ¿Las políticas de conciliación entre la vida laboral y personal son adecuadas?

- Sí
- No
- Necesitan mejoras

5.2 ¿Has experimentado dificultades para equilibrar tu vida laboral y personal?

- Sí
- No

#### **6. Relaciones Interpersonales**

6.1 ¿Cómo evalúas tu relación con tus superiores y colegas?

- Buena
- Neutra
- Mala

6.2 ¿Has presenciado o vivido situaciones de discriminación o acoso?

- Sí
- No

#### **7. Recursos y Herramientas**

7.1 ¿Cuentas con los recursos y herramientas necesarios para desempeñar tu trabajo?

- Sí
- No
- En parte

7.2 ¿Qué necesidades específicas identificas en este ámbito?

## **8. Desarrollo Profesional**

8.1 ¿Percibes suficientes oportunidades para tu desarrollo profesional?

- Sí
- No
- En parte

8.2 ¿Qué aspectos deberían mejorarse en este sentido?

## **9. Salud y Seguridad**

9.1 ¿Te sientes seguro/a en tu lugar de trabajo en términos de salud y seguridad?

- Sí
- No
- En parte

9.2 ¿Existen riesgos específicos que consideres importantes?

## **10. Derechos Laborales y Convenios**

10.1 ¿Crees que la empresa cumple con los derechos laborales y convenios establecidos?

- Sí
- No
- No estoy seguro/a

10.2 ¿Podrías compartir algún caso donde sientas que no se respetaron tus derechos laborales?

## **11. Resolución de Conflictos**

11.1 ¿Cómo calificarías el proceso de resolución de conflictos en la empresa?

- Efectivo
- Ineficaz
- No lo he utilizado

11.2 ¿Qué mejoras propondrías en la gestión de conflictos?

## 12. Sugerencias de Mejora

Comparte tus propuestas para mejorar el ambiente y las condiciones laborales en XYZ Airlines.

**Agradecemos tu tiempo y sinceridad.**

Tus aportes son esenciales para continuar construyendo una empresa mejor para todos

## Anexo 2: Cuestionario de Evaluación del Programa de Relaciones Públicas Internas de Ryanair

### 1. Datos Personales:

#### 1.1 Nombre (Obligatorio):

#### 1.2 Departamento:

#### 1.3 Antigüedad en la empresa:

### 2. Sobre “Cafés con el CEO”

#### 2.1 ¿Ha participado en alguna sesión de “Cafés con el CEO”?

- Sí
- No
- Planeo participar

#### 2.2 ¿Cree que estas sesiones facilitan un espacio para expresar inquietudes y sugerencias?

- Sí
- No
- Parcialmente

#### 2.3 ¿Ha sentido que los temas tratados han generado cambios positivos en la empresa?

- Sí
- No
- Parcialmente

#### **2.4 ¿Qué tan satisfecho está con la publicación de soluciones en la web corporativa?**

- Muy satisfecho
  - Satisfecho
  - Insatisfecho
  - Muy insatisfecho
- 

### **3. Sobre la App Ryanair Pulse**

#### **3.1 ¿Ha descargado y utilizado la app Ryanair Pulse?**

- Sí
- No
- Planeo hacerlo

#### **3.2 ¿Qué funcionalidad de la app considera más útil?**

- Comunicaciones personalizadas
- Chat corporativo y foros de discusión
- Bienestar y motivación
- Micro-cursos
- Sistema de recompensas

#### **3.3 ¿Considera que la app ha mejorado la interacción y colaboración entre empleados y departamentos?**

- Sí
- No
- Parcialmente

#### **3.4 ¿Qué tan intuitiva y accesible encuentra la app?**

- Muy intuitiva
- Intuitiva
- Poco intuitiva
- Difícil de usar

### **4. Sobre los Programas de Bienestar y Salud Laboral**

#### **4.1 ¿Ha notado mejoras en su bienestar físico o mental desde la implementación de estos programas?**

- Sí
- No
- Parcialmente

**4.2 ¿Ha hecho uso de los servicios médicos o de apoyo psicológico ofrecidos?**

- Sí, servicios médicos
- Sí, apoyo psicológico
- No, ninguno
- Otros (especifique): \_\_\_\_\_

**4.3 ¿Participa en actividades como yoga, meditación o sesiones grupales de ejercicio?**

- Sí
- No
- Planeo participar

**4.4 ¿Considera que los incentivos como descuentos en gimnasios son útiles para fomentar hábitos saludables?**

- Sí
- No
- Parcialmente

5. Sobre el Boletín Informativo “Tripulación Conectada”

**5.1 ¿Ha tenido acceso al boletín “Tripulación Conectada”?**

- Sí
- No
- Planeo hacerlo

**5.2 ¿Considera que el boletín ha transmitido información relevante sobre el mercado y logros de la empresa?**

- Sí
- No
- Parcialmente

**5.3 ¿Ha contribuido o planea contribuir con opiniones o cartas a la sección “Cartas del lector”?**

- Sí, ya lo hice
- Planeo hacerlo
- No

**5.4 ¿Cree que la sección de reconocimiento ha fortalecido el sentido de pertenencia en la empresa?**

- Sí
  - No
  - Parcialmente
- 

## 6. Sobre las Memorias Anuales

### 6.1 ¿Ha tenido acceso a la memoria anual publicada en junio?

- Sí
- No
- Planeo hacerlo

### 6.2 ¿Considera que la memoria ha sido útil para comprender el desempeño de la organización?

- Sí
- No
- Parcialmente

### 6.3 ¿Cree que las memorias anuales han mejorado la transparencia en la comunicación de la empresa?

- Sí
- No
- Parcialmente

### 6.4 ¿Le han ayudado las memorias a entender los objetivos estratégicos de la empresa?

- Sí
- No
- Parcialmente

## 7. Opinión General

### 7.1 En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría la efectividad del programa en mejorar la comunicación interna y el ambiente laboral?

- 1 (Muy baja)
- 2
- 3
- 4
- 5 (Muy alta)

### 7.2 ¿Qué aspectos considera que podrían mejorarse o añadirse al programa? (Escriba su respuesta)

---

#### **8. Sugerencias y Comentarios Adicionales**

**¿Tiene alguna sugerencia o comentario sobre las acciones implementadas en el programa de relaciones públicas para el público interno?**

**(Escriba su respuesta)**

**Fuente:** Elaboración Propia