



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales - ICADE

ANÁLISIS Y COMPARACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL SECTOR AERONÁUTICO: Grupo Lufthansa, Grupo Ryanair e IAG.

Autor: Irati Irigoyen Arregui

Director: Leandro Sergio Escobar Torres

MADRID | Abril 2020

ÍNDICE

1. Introducción.....	7
2. Responsabilidad social corporativa.....	10
2.1.Estado de la cuestión.....	10
2.2.Marco teórico.....	11
2.2.1. Historia.....	11
2.2.2. Concepto y características.....	13
2.2.3. Realidad actual.....	17
2.2.4. Dimensiones de la RSC.....	19
3. Objetivos.....	22
4. Metodología.....	23
5. Las compañías aéreas y la RSC.....	25
5.1.IAG.....	25
5.1.1. Contextualización de la compañía.....	25
5.1.2. RSC en el ámbito medioambiental.....	27
5.1.3. RSC con clientes	29
5.1.4. RSC en el ámbito laboral.....	31
5.2.Grupo Lufthansa.....	33
5.2.1. Contextualización de la compañía.....	33
5.2.2. RSC en el ámbito medioambiental.....	35

5.2.3. RSC con clientes.....	37
5.2.4. RSC en el ámbito laboral.....	39
5.3. Grupo Ryanair.....	42
5.3.1. Contextualización de la compañía.....	42
5.3.2. RSC en el ámbito medioambiental.....	43
5.3.3. RSC con clientes.....	45
5.3.4. RSC en el ámbito laboral.....	47
6. Prácticas de RSC en los grupos aéreos.....	50
6.1. Prácticas en el ámbito medioambiental.....	50
6.2. Prácticas en el ámbito de clientes.....	52
6.3. Prácticas en el ámbito laboral.....	55
7. Conclusiones.....	59
8. Bibliografía.....	62
9. Anexos.....	67
A. Anexo I: Cuestionario.....	67
B. Anexo II: Gráficos.....	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo.....	70
Gráfico 2 – Edad	70
Gráfico 3 – Nivel educativo	71
Gráfico 4 - ¿Con qué frecuencia viaja en avión?	71
Gráfico 5 – Motivo principal de tus viajes en avión	72
Gráfico 6 - ¿Qué es lo que más valora a la hora de viajar en avión?	72
Gráfico 7 – ¿Con qué grupo de los siguientes viaja más frecuentemente?	73
Gráfico 8 - ¿Por qué viaja más frecuentemente con el grupo seleccionado previamente?.....	73
Gráfico 9 - ¿Crees que las aerolíneas tienen convicción acerca de la RSC o lo hacen por puro marketing?	74
Gráfico 10 - ¿Cuál de los tres grupos crees que está más comprometido con el medioambiente?	74
Gráfico 11 - Del 1 al 5 (siendo 5 totalmente de acuerdo), cómo de correcta es la siguiente afirmación para usted: La contaminación que generan las compañías aéreas es excesiva.....	75
Gráfico 12 - ¿Pagaría algo más por un billete de avión, sabiendo que la compañía con la que va a volar contamina mucho menos que las opciones alternativas?	75
Gráfico 13 - ¿Cuál de los tres grupos crees que está más comprometido con sus clientes?.....	76
Gráfico 14 - ¿Cuál de los tres grupos está más comprometido con sus empleados?	76

ÍNDICE DE SIGLAS

AGB: *Always Getting Better*

BALPA: *British Airline Pilots' Association*

CO2: Dióxido de carbono

CORSIA: *Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation*

COVID-19: *coronavirus disease*

CSR: *Corporate Social Responsibility*

EEE: Espacio Económico Europeo

G: gramos

IAG: *International Airlines Group*

IAG GBS: *International Airlines Group Global Business Services*

IATA: *International Air Transport Association*

ISO: *International Organization for Standardization*

ISPCC: *Irish Society for the Prevention of Cruelty to Children*

MRO: Mantenimiento, Reparación y Operaciones

MT de CO2: millones de toneladas de dióxido de carbono

NPS: *net promote scorer*

OCDE: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos

OIT: Organización Internacional del Trabajo

ONU: Organización de la Naciones unidas

PIB: Producto Interior Bruto

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

PNUMA: Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente

RSC: Responsabilidad Social Corporativa

RSE: Responsabilidad Social Empresarial

RESUMEN

La mentalidad de la sociedad actual va cambiando a lo largo de la historia y hay diferentes preocupaciones y ambiciones, a las que las compañías deben adaptarse puesto que el poder e influencia de estas en la sociedad es esencial.

Las empresas hacen uso de la Responsabilidad Social Corporativa o RSC para impactar de una manera positiva en la sociedad que les rodea. Gracias a ella las empresas tienen la responsabilidad de ser capaces de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin poner en riesgo las generaciones venideras.

El objetivo del trabajo es estudiar cómo llevan a cabo los grupos aéreos IAG, grupo Lufthansa y grupo Ryanair, la responsabilidad social corporativa en las áreas de medioambiente, clientes y empleados.

La metodología para la consecución de este objetivo se basa por un lado en una revisión bibliográfica de los últimos informes anuales de los tres grupos aéreos, sus últimos informes medioambientales, sus códigos de conducta, e información de sus páginas web oficiales, además de periódicos económicos para las noticias más actuales. Por otro lado, se llevará a cabo un cuestionario para comparar las experiencias de los diferentes clientes con las puestas en práctica reales de las RSC de las compañías aéreas.

Los principales resultados y conclusiones del estudio son, por un lado, la diferencia entre lo que los grupos aéreos dicen sobre su RSC y lo que en la realidad llevan a la práctica. El poco compromiso con la sociedad y la escasa involucración con la RSC si está no es de ejecución obligatoria. Por último, la percepción crítica por parte de la sociedad acerca de los propósitos que llevan a una compañía a ejercer su RSC.

Palabras clave: Responsabilidad social corporativa, RSC, IAG, Lufthansa, Ryanair, compañías aéreas, medioambiente, empleados, clientes.

ABSTRACT

The mentality of current society is changing throughout history and there are different concerns and ambitions to which companies must adapt, as the power and influence of companies on society is essential.

Companies make use of Corporate Social Responsibility or CSR to positively impact the society around them. Through it, companies have a responsibility to be able to meet the needs of present generations without compromising the future ones.

The objective of the study is to investigate how the airline groups IAG, Lufthansa group and Ryanair group carry out corporate social responsibility in the areas of environment, customers and employees.

The methodology in order to achieve this objective is based on a literature review of the latest annual reports of the three air groups, their latest environmental reports, their codes of conduct, and information from their official websites, as well as economic newspapers for the most current news. Moreover, a questionnaire will be carried out to compare the experiences of different customers with the actual implementation of the CSR of the airlines.

The main findings and conclusions of the study are, first the difference between what the air groups say about their CSR and what they actually do. Also, the lack of commitment to society and the lack of involvement with CSR when it is not mandatory. Finally, society's critical perception of the purposes that lead a company to exercise its CSR.

Keywords: Corporate social responsibility, CSR, IAG, Lufthansa, Ryanair, airlines, environment, employees, customers.

1. INTRODUCCIÓN

La mentalidad de la sociedad actual no tiene nada que ver con aquella de hace solamente unas décadas. Las preocupaciones y ambiciones son absolutamente diferentes y esto afecta a muchos ámbitos de la sociedad, viéndose influidas en especial y con gran fuerza las empresas.

El creciente interés social por temas como el medio ambiente, la igualdad social y de género, la corrupción, la privacidad, los valores y el paro entre otros, afecta de lleno a las corporaciones.

Las compañías deben fusionarse junto con la sociedad, pues, al fin y al cabo, son parte de ella. Esto significa que, además de integrarse en ella con sus actividades puramente productoras, distribuidoras y demás, las empresas deben adecuarse a la sociedad en el nuevo paradigma de valores, con la incógnita para estas de cómo seguir alcanzando el objetivo principal empresarial, la maximización de los beneficios.

La sensibilización social es cada vez mayor y las exigencias y expectativas de la sociedad en torno a las prácticas empresariales incrementa de igual manera. Las entidades se van sintiendo cada vez más como parte de la sociedad, pues sus acciones tienen consecuencias tanto para el entorno cercano de la corporación, como para la sociedad en general.

Debido a estos impactos tan extendidos, a las empresas les resulta imposible ignorar su contexto social (Toca, 2017). Es por ello que su contribución para tener en cuenta el impacto que crean en la sociedad es llevada a cabo mediante lo que se denomina la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

El papel de las empresas es crucial, especialmente la aportación de las compañías multinacionales en este ámbito debido a su gran impacto en el planeta y la sociedad. Como consecuencia de la globalización y las oportunidades que esta ha acarreado, se está dejando en un segundo plano al Estado como regidor del mundo, siendo las multinacionales las protagonistas al poseer tanto influencia como poder sobre las esferas política, económica, social y cultural.

Es por ello que, a día de hoy, las compañías deben comportarse de manera responsable diariamente en todas las acciones que llevan a cabo, prestando especial atención a cómo afectan estas a sus *stakeholders* y a su entorno en general.

La importancia de este asunto recae en que no es únicamente un tema de preocupación local, sino que traspasa fronteras y, a día de hoy, organizaciones internacionales de gran calibre como son la ONU con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) o la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), comprenden la RSC en sus temas a tratar y tener en cuenta en el panorama socio-económico.

La controversia alrededor de la RSC de las empresas se genera en el momento en el que la sociedad se cuestiona el origen de esta, la motivación por la que la están llevando a cabo. La pregunta interna consiste en saber si la RSC tiene un enfoque sincero y de convicción hacia una mejora real del planeta o si esta es ejecutada simplemente por moda y puro marketing.

Este planteamiento se debe a la nueva realidad empresarial protagonizada por el incremento de la desconfianza de la ciudadanía hacia las empresas y el auge de los valores en la sociedad (Barrio & Enrique, 2018).

La RSC es esa herramienta clave que va a permitir a las empresas conseguir esta confianza por parte de la sociedad. Gracias a ella, deben ser capaces de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin poner en riesgo las generaciones venideras (Accinelli & De la Fuente, 2013).

Para concluir este punto, cabe mencionar que el trabajo se estructura en seis bloques.

En el primero se presenta el tema que se va a desarrollar a lo largo de todo el trabajo de investigación, la Responsabilidad Social Corporativa, también denominada como RSC. Asimismo, en esta parte se van a desarrollar los puntos acerca del estado de la cuestión y el marco teórico, donde se expondrá qué se ha investigado anteriormente en relación al tema que nos concierne repasando la literatura previa al respecto y exponiendo de esta manera la necesidad de la investigación.

Posteriormente se expondrán tanto los objetivos del estudio como la metodología llevada a cabo a lo largo de él, describiéndose las técnicas utilizadas.

La siguiente sección hace referencia al estudio de cómo cada una de las compañías aéreas (Ryanair, Grupo Lufthansa e IAG) lleva a cabo la RSC en los ámbitos de clientes, laboral y medioambiental.

Tras el análisis de las diferentes responsabilidades sociales corporativas, se llevará a cabo un análisis comparativo de las prácticas en los tres ámbitos mencionados anteriormente. Finalmente, se extraen las principales conclusiones del estudio realizado previamente.

2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

2.1. Estado de la cuestión

El concepto de RSC ha adquirido valor de manera muy reciente.

Es un tema que requiere de investigación porque, aunque teóricamente tenga historia, es un concepto que, en la práctica, es relativamente nuevo. Asimismo, adquiere una gran importancia de estudio al ser un tema actual que se encuentra en las agendas de la mayoría de las corporaciones a día de hoy.

Esta nueva realidad creada por la sensibilidad social, la cual es cada vez mayor y las exigencias, presiones y expectativas de la sociedad en torno a las prácticas empresariales ha impulsado a que exista un creciente interés por la RSC.

La mayoría de los estudios desde que se creó el concepto se han centrado en la teoría propiamente dicha, lo que incluye la definición del término, características, principios, normativa y demás.

Sin embargo, son muy pocos los que han decidido llevar a cabo estudios de una aplicación práctica de la teoría en torno a la responsabilidad social corporativa, aunque cada vez se están realizando con mayor frecuencia. Esto se debe principalmente a la dificultad del estudio de las formas de implementar acciones socialmente responsables, además de la poca claridad en cuanto a los conceptos de la RSC previo a la creación de la ISO 26000.

Cabe añadir que casi la totalidad de los estudios se han realizado en el mismo contexto, en el mundo empresarial en países desarrollados, sin tener en cuenta a los países en vías de desarrollo, donde a día de hoy se está moviendo gran parte de la producción de las multinacionales por los beneficios que a estos les reporta.

Según Alvarado y Schlesinger, hay estudios sobre el comportamiento del consumidor, sobre el significado de la RSE para los *stakeholders* y sus percepciones acerca de ella y la influencia que las dimensiones de la RSC tienen sobre la imagen y reputación de la empresa (Alvarado & Schlesinger, 2008).

La percepción de los consumidores sobre las marcas en cuanto a si están llevando a cabo acciones socialmente responsables o no, ha sido uno de los temas que más ha interesado a los investigadores, llegando a la conclusión de que, las iniciativas de responsabilidad social son una gran potencia para generar valor para la marca (Aldás, Andreu & Pérez, 2013).

De igual manera, en los últimos años se ha incrementado el número de estudios relacionados con la dimensión medioambiental. Al ser un aspecto central en las agendas internacionales, las empresas no pueden sustraerse del problema, más que nada, debido a que el incremento del deterioro está claramente ligado al acrecentamiento masivo de la actividad industrial y productiva (Accinelli & De la Fuente, 2013). Gracias a la RSC, y para adaptarse al cambio en la demanda y preferencias de los consumidores, se logra que se implementen políticas empresariales sostenibles que modifican la manera de producir y trabajar, por unos procesos más *eco-friendly*.

En conclusión, todos los estudios relacionados con esta temática, llegan a la conclusión firme de que, aunque no haya una normativa exigible, todas las empresas deben implementar estrategias éticas y responsables con sus diferentes grupos de interés.

Centrándonos en los estudios más prácticos, algunos se han centrado en el impacto que tiene en la imagen de marca de la empresa el hecho de llevar o no a cabo medidas de RSC. No obstante, apenas se han estudiado sectores en concreto, y menos aún el sector de la aviación.

Es por ello que, al no haberse realizado una investigación práctica de este tema, el trabajo va a analizar y comparar las diferentes políticas de RSC en la práctica en el sector aeronáutico, centrándonos en los casos del grupo Ryanair, el grupo Lufthansa e IAG.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Historia

Aunque el concepto de RSC es relativamente nuevo, hay una gran cantidad de bibliografía centrada en esta idea. El creciente interés por la RSC ha tenido lugar por la necesidad de

las compañías de integrarse en la sociedad con un valor añadido, esto es, desde una perspectiva tanto económica como social y medioambiental. Del tejido empresarial en la actualidad no se espera únicamente una oferta de bienes y servicios, sino una aportación de valor real al medio que le rodea.

Tal y como explica Crespo, el tema de la RSC surge por primera vez en los años 20 (Crespo, 2010). Durante esta época, se comienza con la construcción de la idea del concepto de la responsabilidad social en empresas. Esto tuvo lugar debido a un desequilibrio en la distribución de la riqueza, originado por el modelo liberal, que causó un problema social. Para su solución, surgieron las prácticas filantrópicas o de voluntariado en el área industrial, comercial y financiero. Por tanto, la RSC surgió como una práctica organizacional para tratar de solución el problema social de la época.

Sin embargo, no fue hasta la década de los 50, según confirma Carroll, que surgió el concepto de responsabilidad social con Bowen, padre de la RSC. Bowen establecía que las empresas y empresarios son, en muchas ocasiones, el poder que toma las decisiones que influyen en la vida de los ciudadanos. Basándose en esto, se planteaba sobre las responsabilidades de la sociedad que podían y debían ser asumidas por los empresarios (Crespo, 2010).

A partir de la conceptualización de Bowen en los años 50, en los 60 se formalizaron y precisaron las definiciones.

No obstante, en la década de los 70 emanan las críticas a la responsabilidad social previamente establecida. Se pone en duda la corresponsabilidad de las compañías para asistir a la sociedad a obtener metas básicas (Crespo, 2010). Como máximo crítico se encuentra Friedman, que establece que el hecho de obligar a las empresas a promover fines sociales, concienciar a la sociedad y a proporcionar trabajo no son coherentes con el liberalismo, ya que estos deberes implican restricciones para las compañías.

En la siguiente década tiene lugar el desarrollo de las primeras investigaciones empíricas. La RSC pasa a verse como una inversión en lugar de un gasto y como un proceso de largo plazo en vez de acciones puntuales que la empresa debe llevar a cabo en un momento determinado. Se percatan del lado positivo que aporta la RSC tanto a la compañía como

a la sociedad puesto que son una oportunidad ya que tienen posibilidad de convertir un problema social en una oportunidad económica.

Durante la década de los 90, la RSC se utiliza para desarrollar conceptos empresariales como la teoría de la ética en los negocios y la importancia de los grupos de interés. Según Crespo, se ha de destacar durante este periodo a E. Freeman, que enfatiza la importancia en determinar con quién y en qué nivel se quiere ser socialmente responsable, los *stakeholders*.

Finalmente, en los años 2000 se vuelve a un periodo de discusión y crítica. En el entorno liberal de las empresas, se vuelve a expresar que la libertad no se puede regular, mientras que las acciones de responsabilidad social, a fin de cuentas, implican deberes, leyes y reglamentos (Crespo, 2010). Es por ello que la responsabilidad debe ser ejercida para aplicar la ética, a la par que una libertad responsable.

2.2.2. Concepto y características

En el momento de definir el concepto de RSC, se puede observar una gran dificultad a lo largo del tiempo de construir una definición reconocida además de los elementos que se requieren de una entidad para considerarse socialmente responsable.

La investigación sobre el término se lleva a cabo para entender y definir el concepto, y, además, para poder establecer cuáles son las prácticas de responsabilidad social de las corporaciones.

Basándonos en lo que estipulan Alvarado y Schlesinger, la definición que se ha popularizado de RSC, determina que una corporación ejerce la responsabilidad social cuando lleva a cabo acciones que superan los compromisos legales definidas por los gobiernos (Alvarado & Schlesinger, 2008).

Por otra parte, según indica la ISO, la RSC es:

“La responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades sobre la sociedad y el medioambiente, a través de un comportamiento ético y

transparente que contribuye al desarrollo sustentable, a la salud y al bienestar de la sociedad, tiene en cuenta las expectativas de los interesados, se ajusta a la legislación aplicable y a las normas internacionales de comportamiento, y se integra en toda organización y la practica en sus relaciones” (López, Ojeda & Ríos, 2016)

Como se ha dicho con anterioridad, existe una falta de criterio único para definir la RSC. Este problema ha generado una gran diversidad de definiciones del término. En el siguiente cuadro se engloban algunas de las variadas definiciones del concepto enunciadas por expertos u organismos trascendentales:

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
Bowen	1953	“Son obligaciones de los hombres de empresa a seguir aquellas políticas, tomar aquellas decisiones, o seguir las líneas de acción que resulten deseables en función de objetivos y valores de nuestra sociedad” (Bour, 2012)
Carroll	1979	"La RSC de las empresas engloba las expectativas económicas, legales y éticas que la sociedad tiene de las organizaciones.” (Accinelli & De la Fuente, 2013)
Comisión de las Comunidades Europeas	2001	“Integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001)
Amnistía Internacional	2002	“La RSC es el reconocimiento e integración en sus operaciones por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales, dando lugar a prácticas empresariales que satisfagan y configuren sus relaciones con sus interlocutores.” (Accinelli & De la Fuente, 2013)
Banco Mundial	2004	“La RSC es el compromiso de las empresas a contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar la calidad de vida, en formas que sean a la vez buenas para las empresas y buenas para el desarrollo.” (Ward, 2004)

Congreso de los diputados	2006	“Es un nuevo modelo de gestión, es una forma más humana de entender la empresa, pero es también más eficiente y es un compromiso real en el largo plazo, tanto en el entorno del medio ambiente como en el entorno social.” (Congreso de los diputados, 2006)
ISO 26000	2010	“La responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades sobre la sociedad y el medioambiente, a través de un comportamiento ético y transparente que contribuye al desarrollo sustentable, a la salud y al bienestar de la sociedad, tiene en cuenta las expectativas de los interesados, se ajusta a la legislación aplicable y a las normas internacionales de comportamiento, y se integra en toda organización y la practica en sus relaciones” (López, Ojeda & Ríos, 2016)
Comisión Europea	2011	“La RSC es la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad.” (Comisión Europea, 2011)

La RSC al fin y al cabo es una forma de conducir la gestión empresarial, donde la compañía entiende que tiene obligaciones con la sociedad en diferentes aspectos (económico, medioambiental, ...) y que de una relación continua entre la organización y los *stakeholders*, puede llegarse a un beneficio mutuo.

Los principios básicos de la responsabilidad social se pueden enunciar como el respeto a la dignidad de la persona humana, la justicia, la solidaridad, la subsidiaridad y el trabajo.

A nivel internacional, la responsabilidad social se ha consolidado gracias a diversas iniciativas, como aquellas que menciona Camacho en su artículo: el Pacto Mundial de las Naciones Unidas para la RSC, las líneas directrices para empresas multinacionales de la OCDE, la aprobación por parte de la Comisión Europea en 2001 del Libro Verde o la Estrategia Europea de desarrollo sostenible (Camacho, 2015).

En torno a la RSC, no existe ninguna ley u obligación de carácter imperativo. La RSC es diferente para cada tipo de empresa (en cuanto a su tamaño o sector, por ejemplo), lo que

lo hace más complejo. De igual manera, existen influencias, como puede ser el contexto de cada país, que también influyen en la RSC de cada compañía. Por tanto, la RSC no está sujeta a normas obligatorias, aunque existen guías para orientar la actividad.

La *International Organization for Standardization* (ISO), es la guía de RS a nivel mundial para conducir a las compañías a demostrar de forma transparente su compromiso con los grupos de interés e incrementar la credibilidad de sus informes en materia de RSE (López, Ojeda & Ríos, 2016). Fue dictaminada en 2010 y es la orientación para todo tipo de organizaciones y que se debe alcanzar a nivel global, que desarrolla tanto el conocimiento como la ejecución de la RS en el mundo empresarial.

En el año 2010, ISO llegó a contar con 450 expertos, 99 países miembros, 42 organizaciones y 210 observadores (Organización Internacional de Normalización, 2010).

Tal y como establecen López, la guía logra estos objetivos primeramente mediante la aceptación global terminológica de la RS, además de la orientación para llevar a la práctica los principios teóricos, y finalmente, la clarificación de las buenas prácticas y la propagación de la información a nivel global (López, Ojeda & Ríos, 2016).

Al ser el propósito orientar y asistir a las organizaciones para que actúen responsablemente, además de lo mencionado con anterioridad, y entre otras cosas, la norma ISO también proporciona orientaciones sobre la integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable y asiste en la correcta comunicación de compromisos o desempeño de la RSC (Organización Internacional de Normalización, 2010). En definitiva, el propósito de la norma es impulsar un comportamiento socialmente responsable, siempre respetando la legislación, pero intentando ir un paso más lejos.

El contenido de ISO 26000 comprende siete temas fundamentales: derechos humanos, medio ambiente, prácticas laborales, gobernanza de la organización, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad (Organización Internacional de Normalización, 2010).

Además de ISO 26000, existe la especificación RS10, que surgió básicamente por la necesidad de las empresas de tener una certificación a nivel de responsabilidad social. Esta última se considera superior pues es certificable, mientras que la ISO 26000 no está destinada a la certificación, solo está dirigida a proporcionar una orientación a las organizaciones.

La RS10 es un sistema de gestión que permite integrar la RSC en la estrategia y en la gestión de la organización. El sistema desarrollado por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) establece un sistema de gestión de la responsabilidad social basado en la metodología de *mejora continua* (planificar, hacer, verificar y actuar) (Aenor, 2011), con la intención de alcanzar la satisfacción de los grupos de interés y el cumplimiento de la política de RS. Al igual que la ISO 26000, es aplicable a todo tipo de organizaciones, y además tiene en cuenta a todos los *stakeholders* de estas.

Los requisitos son integrables y compatibles con otros sistemas de gestión basados en ISO y relacionados con el avance y regulación de la responsabilidad social, además de que recoge y lleva a los aspectos indicados en la norma ISO 26000.

En conclusión, las normativas son de cumplimiento voluntario. Desde que se posee la RSC como un elemento clave en las organizaciones, siempre ha existido la cuestión de si estas normas deben ser de carácter voluntario o deberían tener un perfil jurídico.

Este debate existe puesto que, la falta de capacidad sancionadora de estas regulaciones hace, en parte, que las políticas de RSC de las organizaciones pierdan en efectividad a la hora de ponerlas en funcionamiento. Se critica también que esta voluntariedad la persiguen las organizaciones para reflejar una imagen social responsable y limpia a los *stakeholders*, sin estar realmente concienciados de la importancia de la norma.

2.2.3. Realidad actual

Llegando a la actualidad, se puede apreciar que se han sufrido claros cambios en el contexto empresarial con respecto a años atrás. Anteriormente, las empresas tenían como único objetivo el obtener beneficios, sin embargo, ahora el comportamiento de las

empresas con los diferentes agentes con los que interactúa comienza a cobrar una gran importancia, y ello ha generado el desarrollo de la RSC en la última década.

La razón por la que las empresas llevan a cabo actividades de RSC, y su vínculo con el contexto social es porque sus acciones tienen influencia tanto en el mercado donde ellos ejercen, así como a la sociedad, donde se encuentran sus clientes.

En definitiva, la aparición de la nueva realidad empresarial que está teniendo lugar, y se ejerce mediante la RSC, hace necesario alinear las acciones socialmente responsables que se llevan a cabo, con una estrategia de RSC de la empresa.

La creación de valor para los *stakeholders* ultima en un incremento de valor para la sociedad. De igual modo, los empleados, clientes, comunidades, medioambiente, proveedores y distribuidores son de importancia para las empresas, cumpliendo sus obligaciones hacia ellos en términos de RSC.

Gracias a ella, se consigue involucrar a todo el entorno y agentes que interactúan con la compañía bajo una creación de valor multilateral. Es por ello por lo que se han llevado a cabo iniciativas tanto mundiales como regionales para impulsar la integración de la RSC en la estrategia empresarial.

Se pueden destacar, dentro de las iniciativas mundiales, el *Global Reporting Initiative* con PNUMA en el año 1997, el Pacto Global de las Naciones Unidas en 1999 y las Líneas Directrices para Empresas Multinacionales de la OCDE en 2000 (Andreu, Bigne, Chumpitaz, Swaen, 2005). Dentro de las regionales, en Europa específicamente, nos encontramos con el Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas y el Foro Europeo Multistakeholder en RSC (Andreu, Bigne, Chumpitaz, Swaen, 2005).

Por otra parte, la RSC ha sido duramente criticada, acusada de ser un concepto más de corte teórico que práctico. Lo que significa, que se pueden determinar objetivos en base a una responsabilidad social, sin intención de llevar a cabo ni cumplirla en ningún momento.

Esto se da porque es más efectivo aparentar que ser social y medioambientalmente responsable (Toca, 2017). Las compañías anuncian sus actos de RSC para mejorar la

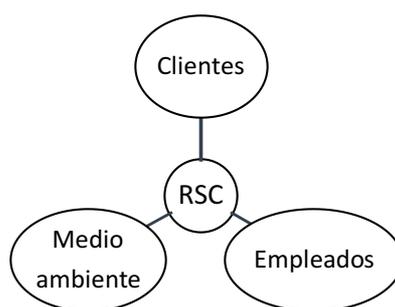
imagen de marca, ganar en publicidad y verse involucrado con los valores intangibles de la sociedad. Sin embargo, en realidad, estas actuaciones no son tan responsables y lleva a la población a desconfiar de las empresas, mientras que el objetivo real de la RSC es establecer una relación de confianza entre la población y las compañías.

Asimismo, las empresas que llevan a la práctica sus objetivos basados en una responsabilidad social corporativa, son tachados, por parte de la sociedad, de vendedores de humo. Se critica que las acciones realizadas no tienen como objetivo real colaborar con la comunidad que rodea a la empresa, sino recibir un beneficio de ello, a corto o largo plazo.

2.2.4. Dimensiones de la RSC

La RSC destaca por ser un concepto multidimensional. Las áreas que esta abarca son la económica, social y medioambiental, entre otras, ya que, al ser pluridimensional, incluye aspectos como los derechos humanos, la salud, la corrupción, y más.

La RSC se puede medir con diferentes indicadores, siendo los utilizados con una mayor frecuencia los clientes, los empleados, la comunidad local y el impacto en el medioambiente. A lo largo de este trabajo, como se ha mencionado con anterioridad, se va a profundizar en los clientes, empleados y el impacto al medioambiente.



Dentro de la RSC, específicamente, en el plano medioambiental, podemos ver una gran evolución en la preocupación con crecientes presiones debido a la percepción de cambiar la manera en la que se ha de tratar.

El medio ambiente a día de hoy es un tema central en las organizaciones dado que es un reto a escala global además del impacto global que su actividad genera.

Según los expertos, se está llegando al punto de no retorno, situación a la que se llega por el incremento masivo de la actividad industrial y productiva (Accinelli & De la Fuente, 2013) y el crecimiento incontrolado y desmesurado a pesar de las restricciones naturales existentes. El papel de las organizaciones es clave y deben generar medidas para la preservación del medioambiente en el corto y medio plazo para asegurar el largo, y no como un comportamiento cortoplacista y utilitarista.

Esta crítica situación, ha modificado la manera de llevar a cabo los procesos en algunas empresas, cambiándolos por unos más sustentables, manteniendo su objetivo de la obtención del máximo beneficio. Cada vez con más frecuencia, las organizaciones están más concienciadas y se muestran como social y ambientalmente responsables.

Con la percepción de la situación de peligro medioambiental, han sido creados códigos de conducta y normativa. Centrándonos en el otro lado, los consumidores también son conscientes de la situación, y ejercen gran presión en las empresas, optando por bienes y servicios de empresas más *eco-friendly*.

Por otra parte, ahondando en la RSC con los clientes y siguiendo la línea comentada anteriormente, estos esperan que las compañías manifiesten coherencia con los valores de la sociedad puesto que se siente más sensibilizados ante las prácticas de las compañías. El 70% de los consumidores europeos, opinan que el compromiso con la responsabilidad social es transcendental a la hora de comprar un bien o servicio, sin ser este el criterio primordial en las decisiones de compra (Andreu, Bigne, Chumpitaz & Swaen, 2005).

Los clientes responden negativamente de manera más intensa cuando la empresa es socialmente irresponsable que positivamente a una buena notoriedad de RSC y, de igual forma, en general se espera más de las empresas que son distinguidas como socialmente responsables (Aldas, Andrey & Perez, 2013).

Por último, descubriremos la RSC con los empleados, otro de los *stakeholders* para los que se pretenden crear valor para dar un mayor valor a la sociedad.

Los empleados son considerados para la empresa como *stakeholders* primarios, internos, funcionales y que pueden claramente influir en la marca. Por ello las compañías tienen el interés de comportarse responsablemente, teniéndolos en cuenta en las decisiones y estrategia empresariales. Las empresas deben ser capaces de satisfacer simultáneamente las necesidades tanto suyas como la de los trabajadores, resolviendo así el conflicto de intereses.

La RSC afecta a distintos ámbitos de gestión de la empresa, como a las políticas de empleados o la comunicación y diálogo con ellos, donde se puede demostrar el compromiso de la empresa con sus empleados.

Para determinar si una compañía es socialmente responsable con los trabajadores, habrá que analizar aspectos tales como la formación, la participación, el sentimiento de pertenencia, el clima laboral, la conciliación de la vida familiar y laboral, la igualdad y la no discriminación, entre otros.

Para certificar en el ámbito interno el cumplimiento de la RSC existe, por ejemplo, la norma SA 8000. Las áreas que nos conciernen sobre las que la norma establece pautas para certificar el desempeño son: trabajo infantil, trabajo forzoso y voluntario, seguridad y salud, libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva, discriminación, medidas disciplinarias, horario de trabajo y remuneración (ISOTools, 2018).

Hay que destacar que numerosos estudios han explicado que la satisfacción de los trabajadores está determinada por la RSC llevada a cabo por las empresas (Herrera, Macias & Sanchez, 2017). Las compañías que desarrollan este aspecto, lograrán como fin último el mejor funcionamiento de la empresa. Por otra parte, los beneficios que reporta en el lado de los trabajadores son un sentimiento de pertenencia a la empresa, una unión e identificación con los objetivos, lealtad y atracción de nuevos talentos.

3. OBJETIVOS

La RSC como estrategia adquiere en la actualidad gran importancia para las empresas. El presente trabajo de investigación académica se centra en adentrarse en la realidad práctica de la responsabilidad social corporativa, para cubrir la necesidad de la aplicación de la teoría sobre este concepto.

La problemática a la que nos enfrentamos es:

¿Cómo llevan a cabo las compañías aéreas la responsabilidad social corporativa en las áreas de medioambiente, clientes y empleados?

Para la consecución de este objetivo, en primer lugar, se determinarán las diferentes acciones puestas en práctica por las compañías aéreas.

Tras identificar las acciones de RSC, el objetivo es llevar a cabo un análisis y una comparación de las prácticas previamente identificadas.

En concreto nos centraremos a lo largo de todo el trabajo en las siguientes compañías del sector aeronáutico: Ryanair, Grupo Lufthansa e IAG.

Con todo ello, lograremos realizar un análisis de un tema de interés creciente como lo es la RSC, dando respuesta a cómo se aplica, analizándola en el sector de la aviación.

4. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo este trabajo de investigación y conseguir los objetivos previamente expuestos, se va a recurrir a un enfoque inductivo, utilizando tanto metodologías cualitativas como metodologías cuantitativas.

Dado que se trata de identificar y posteriormente analizar las prácticas en RSC, esta metodología parece la más adecuada.

El proceso será el siguiente:

1. Recogida de datos
2. Análisis
3. Conclusiones

Para poder llevar a cabo la recogida de datos, se lleva a cabo una revisión bibliográfica (búsqueda, recopilación, organización y análisis de información), para la cual se ha recurrido a varias piezas de información, en concreto: los últimos informes anuales de los tres grupos aéreos, sus últimos informes medioambientales, sus códigos de conducta, e información de sus páginas web oficiales incluyendo documentación oficial subida a estas páginas.

También se emplean como fuentes, periódicos económicos para las noticias más actuales e información más negativa que las compañías no publican, como por ejemplo *CincoDías*, *Financial Times*, *ElEconomista* o *Expansión*.

Por otro lado, para realizar el apartado de comparación, se aplicará el uso de un cuestionario (*ver anexo I*) creado con la herramienta *SurveyPlanet*, principalmente para comparar las experiencias de los diferentes clientes con las puestas en práctica reales de las RSC de las compañías aéreas. Además, los resultados ayudarán a fundamentar de una manera real las conclusiones finales.

Esta metodología nos permite realizar estudios comparativos, tener información actualizada, proveniente de las propias compañías aéreas (fuentes primarias) y además se gana en economía pues el estudio no tiene costes económicos.

Ante todo lo anterior, hay que tener siempre en cuenta las limitaciones y riesgos que la metodología utilizada puede conllevar. En este caso, las desventajas que esta tiene, incluyen la dificultad de generalización a partir de los cuestionarios, la interpretabilidad múltiple, debido a la revisión bibliográfica y la falta de control en el proceso de obtención de datos por parte de la fuente de información.

5. LAS COMPAÑÍAS AÉREAS Y LA RSC

5.1. IAG

5.1.1. Contextualización de la compañía

International Airlines Group (IAG) es un grupo de aerolíneas nacida en el año 2011 mediante la fusión de la compañía española Iberia y la compañía inglesa British Airways.

El grupo está formado actualmente por cinco aerolíneas diferentes (Grupo Iberia, British Airways, Vueling, Level y Aer Lingus) que tienen sus propios objetivos y características y mantienen sus propias identidades, pero trabajando todas juntas en la misión de crear valor tanto para los clientes como los accionistas de IAG.

La visión de IAG es “convertirse en el grupo de aerolíneas líder mundial en materia de sostenibilidad y aumentar al máximo la creación de valor sostenible para sus accionistas y sus clientes”. (IAG, s.f.)

El modelo de negocio creado por IAG, ofrece una propuesta de valor clara para que los grupos de interés prefieran al grupo frente a la competencia.

El sector de la aviación, además de ser un sector competitivo y dinámico, en tiempos pasados ha sido un área poco rentable y generador de pérdidas. Sin embargo, en la actualidad, esta situación ha cambiado y, gracias principalmente a la innovación, la rentabilidad es un hecho en el sector aéreo.

Según establecen en el Informe y Cuentas anuales de 2019 de IAG, el grupo crea valor de tres maneras diferentes:

- Proponer ofertas comerciales sin competencia, para lo cual tratan de fortalecer su cartera de marcas y los principales negocios.
- Centrarse en la eficiencia e innovación, con el objetivo de liderar globalmente en el sector.
- Desarrollar el crecimiento sostenible y la creación de valor, mediante la accesibilidad y la mejora de la plataforma integrada del grupo.

Mediante las cinco diferentes aerolíneas que componen IAG, el grupo logra ofrecer a sus clientes diferentes experiencias de vuelo dentro de una red global. Asimismo, el grupo está formado por las aerolíneas principales de España, Reino Unido e Irlanda.

Estas operadoras proporcionan vuelos tanto de largo como de corto recorrido, así como de bajo coste o servicio completo, adaptándose a las diferentes necesidades de las personas. Asimismo, cada una se centra en dar servicio en diferentes espacios geográficos, para poder ofrecer un total de unos 280 destinos (IAG, 2019).



Además de las compañías aéreas mundialmente conocidas que conforman el grupo, IAG, queriendo ofrecer un servicio completo y más competitivo, también incluye negocios en una plataforma común. Esta plataforma abarca *IAG Cargo*, *IAG Loyalty*, *IAG GBS*, *IAG Tech*, *MRO/Fleet* e *IAG Connect*.

Esta diversa estructura permite a IAG ofrecer una amplia red y cubrir mercados específicos, poniendo a servicio del cliente todos los productos que pueda necesitar.

En el aspecto económico, aunque en 2019 los resultados fueron más bajos respecto a años anteriores, el grupo se mantiene entre los líderes del sector. Cabe destacar el papel esencial de la aerolínea British Airways en el grupo, la cual acapara el 55,1% de la capacidad del grupo, además del 68,3% de los beneficios totales (IAG, 2019).

5.1.2. RSC en el ámbito medioambiental

Al tratar la RSC en el ámbito medioambiental de IAG, hay que tener en mente su visión de “ser el grupo líder en materia de sostenibilidad de aerolíneas”.

La aviación contribuye fuertemente a la emisión de CO₂, y el grupo es consciente de la necesidad de involucración del sector en la reducción de las emisiones. Los principales objetivos del grupo son reducir la huella de carbono, y lograr las cero emisiones netas de carbono para el año 2050 con el programa “*Flightpath net zero*” (IAG, 2019).

Según apunta Willie Walsh, consejero delegado de IAG, el grupo siempre ha estado a la vanguardia del sector en la lucha contra el cambio climático. Durante las tres últimas décadas, el grupo IAG ha sido la primera aerolínea en comunicar su huella de carbón, la primera aerolínea en establecer un objetivo de eficiencia de combustible y una aerolínea pionera en investigar acerca de combustibles sostenibles para su flota (International Airlines Group, 2019).

IAG está comprometido en seguir siendo el líder, integrando la sostenibilidad en la estrategia del grupo, puesto que es necesario para su crecimiento a largo plazo y debido a la responsabilidad que IAG tiene con sus diversos grupos de interés, los cuales valoran positivamente la sostenibilidad como valor empresarial.

El programa “*Flightpath net zero*”, propuesto en octubre de 2019, ha llevado a IAG al compromiso de largo plazo con el logro de las cero emisiones netas de CO₂ para el año 2050, convirtiéndole en el primer grupo en hacerlo, demostrando su liderazgo en este ámbito de la lucha contra el cambio climático. Además del objetivo mencionado, se compromete con la ONU, para controlar el calentamiento global, manteniendo los incrementos de temperatura inferiores a 1,5 grados.

El programa es un gran reto, principalmente porque el mayor porcentaje de emisiones de CO₂ son a causa de los viajes largos, internacionales, los cuales constituyen un 78% de los trayectos y para los cuales no hay otra alternativa de transporte (International Airlines Group, 2019).

Para la consecución de los objetivos de *Flightpath net zero*, IAG trabaja desde 2019 en invertir en proyectos de reducción de carbono verificados y en combustible sostenible; modernizar su flota, sustituir sus aviones por unos más eficientes en términos medioambientales e innovar en tecnología para reducir la huella de carbono (IAG, 2019)

Para cumplir con el objetivo a largo plazo de lograr las cero emisiones netas de carbono en 2050, se han establecido metas para ir cubriendo el corto y medio plazo, determinando un objetivo a corto plazo para el año 2025 y un objetivo a medio plazo para 2030.

La meta a lograr para 2025 consiste en reducir un 10% de CO₂ por pasajero-kilómetro. En cifras, esto significaría pasar de 87,3g de CO₂ por pasajero-kilómetro que se ha registrado en 2020, a 80.0g de CO₂ por pasajero-kilómetro en 2025 (IAG, s.f.). Es remarcable que este dato lleva reduciéndose en el grupo desde hace una década.

Para llegar a la meta propuesta, IAG invierte en una nueva flota de 142 aviones, la cual será hasta un 25% más eficiente en cuanto al combustible (IAG, s.f).

Por otra parte, el objetivo a medio plazo para 2030 busca una reducción del 20% de las emisiones netas de carbono, pasando de 26 MT de CO₂ en 2020 a 22 MT de CO₂ en 2030 (IAG, s.f). Para la consecución de este fin, el grupo trabajará en todas las fuentes de emisión de CO₂, entre las cual que se encuentran la inclusión de energía renovable y de vehículos eléctricos, reducción del peso y residuos a bordo, inversión en innovación, nuevas aeronaves y eficiencia de carbono.

Además del objetivo global que persigue el grupo, hay que anotar que cada compañía tiene proyectos propios para realizar su actividad de una forma más respetuosa con el medio ambiente y así lograr el objetivo conjunto. Por ejemplo, Iberia está renovando su equipo de tierra, así como su flota, y además trabaja en el proyecto “*Zero Cabin Waste*” con el propósito de disminuir y mejorar la gestión de los residuos que se crean en las cabinas de los aviones. Aer Lingus también reduce los residuos de cabina. Vueling, por su parte, ha sustituido los vasos de plástico por alternativas biodegradables. British Airways ofrece descuentos a los clientes que traen sus propios vasos reutilizables.

Estas, entre otras medidas, son específicas de cada aerolínea para luchar a favor del medioambiente.

5.1.3. RSC con los clientes

Como todas las compañías actuales que son capaces de triunfar, y más aún, perteneciendo al sector servicios, IAG pone en el centro de su negocio al cliente, procurándoles una propuesta de valor única para ser capaces de cubrir sus necesidades.

Según indican los principios de su código de conducta, tratan a los clientes con justicia, cuidado, respeto y dignidad, además de una manera profesional y no discriminatoria (International Airlines Group, 2019).

El grupo, que tiene a los clientes entre sus principales grupos de interés, se enfoca en genera valor de una manera sostenible. IAG lo logra principalmente gracias a la red, en liderazgo mundial, que ha logrado crear y posicionar, tanto de compañías aéreas unido a otros servicios adjuntos, creando una gran plataforma común. Gracias a esto, los clientes se pueden beneficiar del uso de diferentes compañías, para diferentes necesidades, diferentes presupuestos, viajes de corta o larga distancia, extensa variedad de destinos o transporte de mercancías.

Para llevar a cabo la medición de la satisfacción, sentimiento y lealtad del cliente, se utiliza la métrica del *net promote scorer* (NPS). El último año, el índice en el grupo ha incrementado en 9.5 puntos con respecto al año anterior, alcanzando un NPS de 25,8% (IAG, 2019). El incremento global ha ido acompañado de un incremento específico del NPS en todas las aerolíneas del grupo, a excepción de Aer Lingus, manteniéndolo constante (IAG, 2019). Hay que destacar el importante papel de Vueling, el cual ha sufrido el mayor aumento en este aspecto, seguido de British Airways.

El objetivo final del grupo IAG en el futuro, es continuar conservando o mejorando las altas cifras de satisfacción de sus clientes, para lo que IAG invierte en la mejora y oferta de diversos productos y servicios. A pesar de ello, hay que tener en cuenta que la experiencia se ve muy influida por el trabajo de diversos proveedores.

Los aspectos más valorados por los clientes son la comida y la bebida, ofrecidos por estos proveedores, además del servicio, el Wi-Fi y la comodidad de los asientos (IAG, 2019).

Mediante *IAG Connect*, el grupo desarrolla la conectividad Wi-Fi en los vuelos de corta distancia. Por otra parte, *IAG Loyalty*, el nuevo programa de fidelidad del grupo, ofrece beneficios a sus clientes más habituales, principalmente a través de los avios, siendo una herramienta clave para conservarlos. A diferencia de los anteriores programas de fidelidad, este trata de aunar los datos de todos los clientes en una única plataforma para así poder ofrecer una experiencia individualizada.

Algunos casos específicos de RSC en las aerolíneas, por ejemplo, British Airways firmó una alianza con China Southern Airlines en 2019, mediante la cual los usuarios de ambas compañías se favorecerían de una mayor oferta de destinos entre Reino Unido y China, además de otros beneficios (IAG, 2020).

La adquisición de Air Europa por parte de Iberia ofrece un valor añadido a los clientes del grupo, con la opción de disfrutar una mayor amplitud de destinos y horarios.

Iberia a su vez se adapta mediante la innovación a las nuevas necesidades de sus clientes, abriendo el año pasado canales para comunicarse con la aerolínea como WhatsApp, Google Assistant y Alexa (IAG, 2019).

Hay que tener en cuenta que la interacción con los clientes es gestionada por las diferentes compañías, y no por el grupo en general, con el objetivo de garantizar una estrecha relación con el grupo de interés.

Ante todo esto, el grupo ha tenido que enfrentarse en la actualidad a dos grandes problemas afectando directamente a sus clientes.

El primero de ellos, un problema externo, el elevado número de incidencias en cuanto al control de tráfico aéreo en Europa en 2019. Este hecho ha afectado en general a todas las aerolíneas operadoras en esta región, perjudicando principalmente a la clientela.

Por otra parte, un problema interno, la filtración de datos de clientes que se produjo en 2018 en British Airways. Se produjo un robo de datos personales de sus clientes incluyendo información de tarjetas de pago. Ante este ciberataque sufrido, IAG ha sido multado por la ICO con la cantidad a pagar de 183 millones de libras o el equivalente a más de 200 millones de euros por el robo de datos de sus clientes (Conboye, 2019).

5.1.4. RSC en el ámbito laboral

A finales de 2019, IAG contaba con un total de 72.268 empleados, distribuyéndose más de la mitad en Reino Unido, un 30% en España, y el resto principalmente en diferentes países del EEE (IAG, 2019).

Los empleados están entre los grupos de interés primordiales de IAG. Son determinantes a la hora de generar la satisfacción de los clientes, a través de la cual consiguen crear un valor, y para lo que es necesario atraer y retener a los mejores profesionales.

En cuanto al código de conducta del grupo, los principios con los empleados se basan en salud, seguridad, equidad y respeto (International Airlines Group, 2019). Todo ello buscando la igualdad y diversidad, y así la no discriminación ni prejuicio, y la satisfacción de los trabajadores para su motivación y un desarrollo de éxito en su puesto de trabajo.

El grupo es un gran empleador, y entre los diferentes datos de empleo destaca, la transparencia de publicación de datos, y, por otro lado, la brecha entre hombres y mujeres. Aunque el porcentaje de mujeres esté aumentando en los altos cargos, en 2019 estas ocupan el 33% en consejo de administración, 30% en alta dirección y 44% en el grupo (IAG, 2019). Estos datos van acompañados de una brecha salarial media de un 20% en el grupo (IAG, 2019).

La propuesta del grupo es continuar incrementando la presencia de mujeres, especialmente en los altos cargos, además de tener en cuenta la minoría a la hora de emplear, y las aerolíneas ofrecer diferentes programas para atraer a las mujeres jóvenes a formar parte del grupo.

Hay que tener en cuenta que la mayoría de los trabajadores del grupo están representados por sindicatos. Un 87% de los empleados están representados por un convenio colectivo, dato que se ha mantenido constante durante los últimos años (IAG, 2019).

Como se ha mencionado anteriormente, casi la totalidad de trabajadores de IAG opera en el EEE. Estos trabajadores, están sujetos a los convenios de la OIT, y, además, están representados en el Consejo Europeo del Trabajo que el grupo tiene.

En el grupo IAG, cada aerolínea independientemente, es la que define cómo interactuar con sus propios empleados para que se cree una relación más cercana y accesible, además de ser las encargadas de proveer formación, ofrecer opciones de desarrollo y gestionar el talento.

Durante este año pasado, IAG ha sufrido fuertemente en el aspecto financiero debido a un problema interno en el ámbito laboral, la huelga de pilotos de British Airways demandando una subida salarial. Además de tener un gran impacto en los beneficios del grupo, pues British Airways es la aerolínea del grupo que más factura, tuvo un gran impacto a nivel operativo, de reputación y en los clientes. Este problema se logró solucionar, y en diciembre, British Airways alcanzó un acuerdo salarial con el sindicato de pilotos BALPA (IAG, 2020).

La huelga de pilotos de British Airways, unido a la huelga de personal de tierra de Iberia en verano de 2019, obliga al grupo a seguir trabajando y conversando con sindicatos para pactar convenios colectivos.

En una situación tan peculiar como la que se está viviendo en la actualidad con la crisis del COVID-19, las medidas tomadas por British Airways en relación a sus empleados, ha sido utilizar el Esquema de Retención de Empleos de Reino Unido. De esta forma los empleados sujetos a suspensiones temporales de contratos seguirán cobrando el 80% de su salario (Gunning, 2020). Con algunos pilotos, por ejemplo, han llegado a un acuerdo de baja no remunerada durante un mes.

El resto de aerolíneas han actuado en una línea muy similar a la de la aerolínea británica.

Por otro lado, British Airways ha sido reconocida como el mejor personal de aerolínea europea por *Skytrax*, posicionándose Aer Lingus en el cuarto puesto (Skytrax, s.f.). Además, Iberia ha sido también reconocida por *Skytrax* como el mejor personal de aerolínea de Europa del Sur (Skytrax, s.f.).

5.2. Grupo Lufthansa

5.2.1. Contextualización de la compañía

El grupo Lufthansa es un grupo aéreo internacional con un papel importante en el mercado europeo. Fue creado en el año 1953, y a día de hoy opera a escala mundial. El grupo está compuesto por cinco aerolíneas (Lufthansa German Airlines, Austrian Airlines, SWISS International Air Lines, Eurowings y Brussels Airlines) además de otras empresas de servicios.

El grupo Lufthansa quiere convertirse en la primera opción en aviación para clientes, accionistas, empleados y socios, mientras continúa desempeñando un papel significativo en el mercado global del sector (Lufthansa Group, 2019). Estos objetivos los persigue siendo consciente de la necesidad de la sostenibilidad para poder triunfar en el largo plazo.

Los objetivos del grupo a día de hoy son reforzar la posición líder del grupo de aerolíneas en Europa, fortalecer el negocio principal, expandir de manera rentable el liderazgo del mercado en mercados locales, ampliar las actividades de responsabilidad corporativa y continuar con la digitalización del negocio (Lufthansa Group, 2019).

El grupo Lufthansa está compuesto por los diferentes segmentos de Network Airlines, Eurowings y servicios de aviación.

En Network Airlines encontramos tres compañías aéreas operadoras: Lufthansa German Airlines, Austrian Airlines y SWISS International Air Lines. De esta forma unen las compañías aéreas líderes de Alemania, Austria y Suiza. El objetivo principal de estas aerolíneas proveer al cliente tanto de un producto como un servicio de gran calidad.

Dentro de Eurowings encontramos dos compañías aéreas operadoras: Eurowings y Brussels Airlines. Se estaba llevando a cabo una integración de Brussels Airlines en Eurowings, sin embargo, este fue detenido durante el pasado año 2019, y se pretende que Brussels Airlines opere de manera más cerca al segmento de Network Airlines.

Eurowings, por su parte, destaca por ser la aerolínea de bajo coste del grupo. Su servicio está enfocado principalmente en vuelos directos, baratos y de corta distancia dentro de Europa, aunque también ofrece, en menor medida, vuelos de larga distancia.

Por último, el grupo Lufthansa también ofrece servicios para añadir valor y fortalecer el servicio ofrecido. Entre estos servicios, el grupo es líder en sus mercados respectivos, y ofrece: *Lufthansa Cargo*, *Lufthansa Technik* y *LSG Group*, dentro del cual encontramos negocios como *MRO*, *Aviation Training* o *catering*.

Los diferentes segmentos de negocio, así como las diferentes aerolíneas, operan bajo su propia gestión.



Los objetivos del grupo en los diferentes segmentos de negocio se basan en, dentro de Network Airlines, centrarse en la calidad y mejora de la relación coste-eficacia, en Eurowings, centrarse en su recuperación para 2021 y, para las *Aviation Services*, aprovechar las oportunidades de crecimiento y desarrollo (Lufthansa Group, 2019).

Hay que destacar la pertenencia del grupo a la alianza aérea *Star Alliance*, primera alianza aérea creada, lo cual ofrece a los clientes del Lufthansa poder disfrutar de una gran red de destinos y ventajas añadidas.

En el aspecto económico, en el año 2019, el grupo ha obtenido unos resultados llamativamente más bajos que el año pasado, obteniendo casi la mitad de beneficio. Asimismo, hay que tener en cuenta que en el presente ejercicio nos encontramos ante la situación de la crisis del COVID-19, la cual está paralizando un gran porcentaje de la actividad del grupo.

5.2.2. RSC en el ámbito medioambiental

La responsabilidad corporativa con el medioambiente en el grupo Lufthansa va adquiriendo importancia con los años, aunque desde hace más de dos décadas llevan tomando acciones al respecto, involucrando a todas las secciones del grupo.

En la actualidad, actuar de manera responsable, repercute en el éxito, por lo que, tener un compromiso con el medioambiente forma parte de la estrategia del grupo Lufthansa.

El grupo está invirtiendo para ser más respetuoso con el medioambiente y limitar el impacto de su actividad. Varias secciones del grupo, han sido certificadas desde 2008 con el ISO14001 (Lufthansa Group, 2019).

Como éxitos logrados, han reducido el consumo de carburante, fueron los primeros en realizar el primer vuelo a larga distancia con test de biocarburante, utilizan vehículos eléctricos en el aeropuerto, y han logrado muchos más avances en cuanto a reducir su impacto en el medioambiente (Lufthansa Group, 2019). Por esa razón, han recibido diversos galardones a lo largo de los últimos años.

Las preocupaciones en relación al medioambiente del grupo y en las que se basa su estrategia medioambiental se divide en tres secciones: la protección al clima, evitar desechos y reducir el nivel de ruido (Lufthansa Group, 2019).

En cuanto a la protección del clima, el grupo apoya los objetivos de protección climática en su sector, que son: mejorar la eficiencia de combustible, el crecimiento en tráfico aéreo debería ser neutral en CO₂ desde 2020 y, por último, para 2050, las emisiones netas de CO₂ deberían ser un 50% menores que en 2005 (Lufthansa Group, 2019). Para cumplir con los objetivos, el grupo creó la estrategia de los 4 pilares:

- Progreso tecnológico: innovación en nuevos aviones y su tecnología y busca de combustibles alternativos.
- Medidas operacionales: medidas de avión eficientes y rutas y velocidades de vuelo óptimas.
- Mejora de infraestructuras: mejor uso del espacio aéreo, infraestructuras de los aeropuertos basadas en las necesidades.
- Medidas económicas: opción de compensación voluntaria con *Compensaid*, y CORSIA.

El indicador para la protección climática son las emisiones de CO₂ del grupo, las cuales aumentaron ligeramente respecto al año pasado, y las emisiones por pasajero-kilómetro se han mantenido a la par.

En cuanto a evitar residuos, para reducir el plástico en los aviones, el grupo ha introducido el proyecto *Smart Plastic Reduction*, cuyo principal objetivo es reducir el gasto, mediante la prohibición de plásticos de un solo uso desde 2020 y solo usar plástico reciclable para 2030 (Lufthansa Group, 2019). Las medidas del proyecto *Smart Plastic Reduction* son:

- Reducir el *packaging* de productos en el avión
- Reusar: emplear productos reutilizables
- Reciclar: usar vasos reciclables, y tener elementos para poder reciclar a bordo.
- Reemplazar los plásticos de un solo uso por alternativas sostenibles

Por último, en cuanto al objetivo de la reducción del ruido, el grupo está tomando las siguientes medidas: está invirtiendo en aviones más silenciosos y en tecnologías para reducir el ruido en los aviones ya existentes y participa en investigaciones de ruido (Lufthansa Group, 2019). Casi toda la flota del grupo Lufthansa, cumple con los criterios de ruido actuales para aviones.

5.2.3. RSC con los clientes

Los consumidores son uno de los grupos de interés principales del grupo Lufthansa, es más, son determinados como el centro de su negocio debido a su estrategia orientada al cliente, siendo su objetivo ser la primera opción de los consumidores de este servicio.

Gracias a las diferentes aerolíneas que forman el grupo, Lufthansa está dirigido a ofrecer servicio tanto a clientes *premium* como a clientes que buscan opciones *low-cost*. Además de las diversas aerolíneas con las que cuenta, los servicios extra como *Lufthansa Technik* o *Lufthansa Cargo* suponen un valor añadido para los clientes del grupo.

Hay que mencionar el programa de fidelización del grupo, *Miles & More*, que incrementa las ventajas para los clientes del grupo. Asimismo, los clientes también obtienen beneficios por la pertenencia del grupo Lufthansa a la coalición *Star Alliance*.

El grupo ha logrado reconocimientos por parte de los clientes como ser la mejor aerolínea en Europa y la mejor *business class* en Europa o la marca de más confianza en Alemania (Lufthansa, 2020). Además, ha sido premiado con el “*Five Star rating*” por *Skytrax* (Skytrax, 2020).

El grupo trata de fortalecer su posición en el mercado y ser líder en Europa, creando valor para sus pasajeros, mejorando la experiencia de estos para poder lograr su lealtad y con ello mejorar los resultados del grupo.

Una alta satisfacción de los clientes es la clave del éxito de Lufthansa. Por ello ponen el foco en los clientes y en ofrecerles productos y servicios de calidad e innovadores, unido a elementos clave como son la seguridad y la puntualidad.

Están invirtiendo, basándose en sostenibilidad y digitalización, en nueva flota, comodidad, innovación y servicios digitales para ser más atractivos para los clientes (Lufthansa Group, 2019).

Para conocer cómo es la experiencia del cliente y su satisfacción, realizan encuestas de manera habitual para ver cuáles son las necesidades de los clientes, y así poder cubrirlas y mejorar la experiencia de viaje.

El grupo Lufthansa presenta que los intereses de los consumidores se basan en la estabilidad operacional (medido por la puntualidad de los vuelos) y en los productos y servicios ofrecidos (medido por el NPS) (Lufthansa Group, 2019).

En relación a la estabilidad operacional, esta es clave para una alta satisfacción del cliente. El grupo debe presentarse como seguro y puntual, sin embargo, en gran medida dependen de factores externos que no pueden controlar.

La estabilidad operacional se vio afectada durante el año 2019 debido a cambios de horarios, cancelaciones y retrasos para clientes del grupo, debido a factores como el reducido personal aéreo y problemas en aeropuertos (Lufthansa Group, 2019).

Sin embargo, este año, la puntualidad en el grupo, tras tomar medidas adecuadas para enfrentar problemas, ha sido claramente superior.

Para lograr esta mejora, el grupo ha puesto en marcha un paquete de medidas, como la iniciación de programas como el “*Operational Excellence 2019*” o trabajar de una manera más próxima con los aeropuertos y el control de tráfico aéreo (Lufthansa Group, 2019).

El indicador de la estabilidad operacional es la puntualidad de los vuelos, siendo la del último ejercicio un 76%, cifra que el grupo está dispuesto a mejorar (Lufthansa Group, 2019).

En segundo lugar, en relación a los productos y servicios, la digitalización y la sostenibilidad tiene gran importancia a día de hoy pues es lo que más reclaman los consumidores.

El objetivo de esta sección es, mediante los productos y servicios ofrecidos, aumentar la satisfacción del cliente, personalizando la experiencia del consumidor en todos los puntos. Para ello hay que conocer sus necesidades, para lo que, como se ha mencionado previamente, se realizan una gran cantidad de encuestas a los clientes.

El grupo Lufthansa ha ofrecido nuevos productos y servicios para mejorar la experiencia de cliente, basándose en la digitalización, mejorando la conectividad e incluyendo entretenimiento en los aviones. También basándose en la innovación, llevando a cabo el año pasado 195 iniciativas en este área para desarrollar nuevos productos y servicios

(Lufthansa Group, 2019). Además, ha orientado la oferta hacia productos y servicios sostenibles, centrándose especialmente en la reducción de consumo de plásticos de un solo uso.

La protección y seguridad de los datos es un aspecto clave en relación a la seguridad de los clientes.

El indicador para medir la satisfacción de los clientes es el NPS, el cual va creciendo.

Por último, en relación a cómo está afectando la crisis del COVID-19 al grupo Lufthansa y a sus clientes, el grupo se ha visto en la necesidad de colaborar con la sociedad y sus clientes, permitiendo su retorno de lugares lejanos de vuelta a casa. Sin embargo, debido a las restricciones, el grupo ha tenido que cancelar vuelos hasta siguiente aviso.

Sin embargo, y debido a las molestias que esto causa a los clientes, el grupo ha establecido una mayor flexibilidad para los que habían comprado vuelos, pudiendo estos conservarlos sin tener que reservarlos de nuevo para otra fecha, y no cobrarán las tarifas de cambio de reserva, además de que podrán ofrecer 50 euros de descuento al cambiar las reservas (Lufthansa Group, 2020).

5.2.4. RSC en el ámbito laboral

El grupo Lufthansa incluye a sus empleados como uno de sus principales grupos de interés, para los que tiene por objetivo ser su primera opción dentro del sector. A la par de esto, en Lufthansa son conscientes que la plantilla es esencial a la hora de llevar a cabo el servicio del grupo, pues la mayoría están en contacto directo con los clientes, y determinan los resultados y el éxito de este.

Durante el año 2019, el grupo contaba con 138.353 trabajadores, de los cuales la mitad (54%) trabajan en Alemania, un 22% en otros países europeos, un 14% en América del norte, y una minoría repartidos en el resto de continentes (Lufthansa Group, 2019).

El sector de la aviación es muy importante, y el grupo ayuda principalmente en este sentido a Alemania, produciendo en el país un impacto positivo en el mercado laboral y

en el PIB al tener al 54% de la plantilla allí. Además, a la par de ofrecer un gran número de puestos de empleo en la empresa, también aseguran muchos puestos de empleo de una manera indirecta.

En relación a la negociación colectiva, el grupo quiere asegurar acuerdos viables y a largo plazo para así otorgar seguridad tanto a los empleados como a la compañía.

El grupo Lufthansa establece tres secciones acerca de los intereses de sus trabajadores: ser atractivo como empleador, capacidad de transformación y salud y seguridad en el trabajo (Lufthansa Group, 2019).

En cuanto al ser atractivo como empleador, el éxito del grupo Lufthansa se basa en las competencias, habilidades y compromiso de sus empleados. Por esta razón, el grupo está obligado a ofrecer a sus trabajadores un ambiente de trabajo llamativo, para fortalecer su compromiso, y lograr así un desarrollo de la compañía a la par que aumentar el atractivo como empleador. Para medir este factor, el grupo utiliza el *Engagement Index*, logrado mediante la realización de encuestas voluntarias a los empleados denominadas “*Involve me!*” (Lufthansa Group, 2019).

El grupo se posiciona como un empleador atractivo a largo plazo, debido a diferentes medidas y valor añadido que ofrecen (Lufthansa Group, 2019). Lufthansa es un grupo formado por una gran variedad de nacionalidades, siendo la diversidad una de las bases de este. El trato de manera responsable y justa es esencial.

Están claramente concienciados de la importancia de mantener al empleado contento, por lo que ofrecen un balance entre vida y trabajo, promoviendo el trabajo flexible con, por ejemplo, el teletrabajo, además de ofrecer igualdad de oportunidades, un ambiente de trabajo atractivo, etcetera.

El grupo se está centrando específicamente en promocionar a mujeres jóvenes de su grupo, con la finalidad de lograr igualdad en los niveles más altos.

Lufthansa es un grupo que invierte en sus empleados, gracias a lo que logra mejorar la experiencia del cliente y su lealtad, lo cual termina en unos mejores resultados. Además,

desarrolla programas de retención del talento y movilidad dentro del grupo, tanto de una manera horizontal como vertical.

La habilidad para transformarse requiere de un entrenamiento y formación constante de los trabajadores. Como en la mayoría de sectores, debido a que la economía es cambiante, los empleados deben recibir la formación necesaria para actualizarse y adaptarse a las diferentes situaciones del mercado. El grupo lleva años ofreciendo formación a sus trabajadores.

Gracias a encuestas realizadas a los empleados, se afirma que la motivación de los trabajadores del grupo por desarrollarse se sitúa por encima de la media, lo que anima al grupo a continuar invirtiendo en desarrollo profesional (Lufthansa Group, 2019).

Por último, la seguridad y salud del empleado es una prioridad para Lufthansa. Prevenir accidentes y promover la salud de los empleados siempre ha sido una cuestión clave para el grupo. Es por ello que existen los departamentos de “*Occupational Safety and Medical Services & Health Management*”, dedicados íntegramente a ocuparse de ello (Lufthansa Group, 2019).

Asimismo, el grupo desarrolla programas para promover a que sus empleados cuiden de su propio bienestar y lleven estilos de vida saludables. Al igual que para el *Engagement Index*, para reflejar este factor usan el *Health Index*, usan la encuesta voluntaria de “*Involve me!*” (Lufthansa Group, 2019).

En la actualidad, frente a la situación de crisis sanitaria del COVID-19, el grupo ha decidido aplicar medidas de austeridad en su negocio. En relación a los trabajadores, el grupo Lufthansa, además de congelar el reclutamiento de nuevos empleados, ha ofrecido medidas voluntarias individuales a sus trabajadores como concesiones de licencia no remuneradas, posibilidad de extender trabajos a media jornada o trabajos de corta duración (Lufthansa Group, 2020).

5.3.Grupo Ryanair

5.3.1. Contextualización de la compañía

El grupo Ryanair, también conocido como Ryanair Holdings Plc, es un grupo aéreo operante en Europa.

El grupo está formado por cuatro compañías aéreas: Buzz, Lauda, Malta Air y Ryanair. Fue fundado en 1985 con la creación de la aerolínea Ryanair, y el grupo creado años después, en 1996.

La visión de Ryanair es ser el grupo aéreo más eficiente de bajo coste de todo Europa (Calleja, 2014).

La misión del grupo Ryanair es afianzarse como el mayor grupo de compañías aéreas de pasajeros regulares en Europa, mediante mejoras continuas y la ampliación de la oferta de su servicio de bajo coste (Ryanair, 2019).

Los elementos claves que el grupo desarrolla para poder tener una estrategia sostenible a largo plazo son: ofrecer precios bajos, cuidar la atención al cliente, ofrecer vuelos frecuentes de punto a punto en rutas de corta distancia, lograr bajos costes de operación, aprovechar la ventaja de internet, estar comprometidos con la seguridad y el mantenimiento de la calidad, mejorar los resultados operativos a través de servicios auxiliares y dar respuesta a los desafíos del mercado (Ryanair, 2019).

Como se ha mencionado con anterioridad, el grupo está formado por cuatro aerolíneas.

Ryanair es una aerolínea de bajo coste de origen irlandés fundada en el año 1985. Es la principal aerolínea dentro del grupo, puesto que es la que más actividad genera, más clientes y flota posee y más beneficios aporta. Es una de las aerolíneas de bajo coste en Europa por excelencia, ofreciendo al cliente el precio más bajo, sin lujos.

Lauda es una compañía de bajo coste de origen austriaco que fue adquirida en su totalidad por Ryanair a finales del año 2018.

Buzz fue una compañía de bajo coste de origen polaco adquirida por Ryanair en 2003. Sin embargo, esta adquisición fracasó y la aerolínea desapareció en poco más de un año.

A pesar de ello, el grupo ha decidido llevar a cabo una acción de *rebranding* en este pasado año 2019, pasando a llamar Buzz a lo que hasta ahora se conocía como Ryanair Sun.

También en 2019, el grupo unió la compañía aérea de bajo coste Malta Air. Este holding tiene de particular que el propietario de Malta Air, previo a su adquisición por parte del grupo, era el gobierno de Malta. La adquisición se produjo principalmente para poder comenzar a expandir las rutas de Ryanair en mayor medida por el norte de África (Semprún, 2019).

RYANAIR HOLDING PLC

Malta Air

Lauda

Buzz

Ryanair

En el aspecto económico, el grupo, durante los últimos años, ha ido incrementando su beneficio en cada ejercicio de una manera sostenible.

Sin embargo, como ha sido la tendencia general del sector aeronáutico, este último año 2019, los beneficios se han visto disminuidos en casi un 39% con respecto al año anterior (Ryanair, 2019).

Este gran descenso de los beneficios en comparación con años anteriores se debe a que este ha sido un ejercicio que ha estado agitado por problemas para el sector aéreo, destacando la subida de precio de la gasolina, subida de sueldos de empleados y la lucha de bajos precios que se está llevando a cabo por las aerolíneas competidoras.

5.3.2. RSC en el ámbito medioambiental

Según establece Ryanair en su política medioambiental del presente año, es la aerolínea más limpia y verde de Europa, por lo que, los pasajeros que deciden volar con este grupo,

están minimizando su impacto en el medioambiente. Esto se ve reflejado en el CO2 emitido por pasajero-kilómetro, cifra que ha ido disminuyendo durante los años y que actualmente es de 66g, siendo el más bajo del sector, comparado a la media de 120g (Ryanair Corporate, 2020).

Esto lo consigue gracias a que tienen la flota más joven de aviones, lo cual les permite tener aviones mejorados y más responsables con el medioambiente, que produzcan menos CO2. Además, los vuelos suelen ir llenos, por lo que no desperdician ningún sitio y esto reduce el CO2.

Ryanair de esta forma se compromete, como señala en su código de conducta, a ejercer su modelo de negocio de una manera responsable con el medioambiente, sin tener que dejar a un lado los objetivos puramente empresariales. A pesar de que sea la aerolínea con mayor tráfico, ocupa únicamente el quinto lugar en emisiones de CO2, transportando muchos más pasajeros que los equivalentes en emisiones (Ryanair, 2020).

El grupo lanzó su política medioambiental en el año 2018, donde se compromete con objetivos ambiciosos. Se propone dos objetivos climáticos, uno a medio plazo, 2030, y otro a largo plazo, 2050.

El objetivo para 2030 es la eficiencia de carbono, proponiéndose conseguir reducir las emisiones de CO2 hasta llegar a 60g por pasajero-kilómetro (Ryanair, 2020).

Por otro lado, el objetivo para 2050 consiste en reducir un 50% los niveles netos de CO2 respecto de aquellos de 2005 (Ryanair, 2020). Con este objetivo apoyan la meta de la IATA, y además el grupo también se alinea con el Acuerdo de París para limitar el incremento de la temperatura global.

El grupo Ryanair fue el primero en comunicar sus emisiones de CO2 mensuales (Ryanair, 2019). Además, está comprometido en la reducción del ruido que generan, a la par que reducir estas emisiones de CO2 invirtiendo en nueva tecnología y aviones. También, buscan ser más eficientes en cuanto al combustible, para mantenerse como líderes del sector en eficiencia medioambiental.

Dentro del plan “*Always Getting Better*” (AGB) que establecieron en 2018 y en el cual se profundizará en la sección de los clientes, incluyen iniciativas como mantenerse como la aerolínea más verde, eliminando los plásticos no reciclables para el 2023 y un plan de reducción de emisiones para donaciones voluntarias de los clientes por su huella.

Las donaciones realizadas por los clientes en concepto de la huella de carbono, se destinan a diferentes socios medioambientales como son *Firstclimate*, *Renature Monchique*, *Native Woodland Trust* e *IWDG* para que inviertan en proyectos a favor de la naturaleza en Uganda, Irlanda y Portugal.

Además de las acciones expuestas anteriormente, el grupo está llevando a cabo otras iniciativas como pasarse a sistemas *paperless*, reciclar elementos de oficina como papel o tóner, usar paneles solares para calentar el agua en sus edificios e invertir en eficiencia de la flota, entre otros (Ryanair, 2019).

5.3.3. RSC con los clientes

Referente al aspecto de la RSC hacia los consumidores, Ryanair es un grupo muy importante debido a la alta cantidad de tráfico que tiene, al ser de los grupos aéreos que más viajeros traslada en Europa, habiendo viajado alrededor de 140 millones de clientes en el último año en los vuelos del grupo Ryanair (Moreno, 2019).

El grupo manifiesta su “Carta de atención al cliente”, donde presenta los cinco valores principales que ofrece a sus usuarios.

Primero se expresa como un grupo fiable que se compromete en llevar a sus clientes a su destino a tiempo. En cuanto a la puntualidad de sus vuelos, Ryanair muestra en su página web los datos de la media de puntualidad de sus vuelos sin tener en cuenta los retrasos por control de tráfico aéreo, esta cifra en el último año ronda el 91%, y en los últimos cinco años no ha bajado de un 85% (Ryanair Corporate, 2020). Asimismo, se determinan como fiables por no perder maletas, cancelar el menor número de vuelos posibles, y estar siempre a disposición para ayudar al cliente.

En segundo lugar, ofrece valor en cuanto a precio, al ser un grupo de compañías de bajo coste, se compromete a ofrecer las tarifas más bajas además de buenas ofertas y promociones.

Otro valor que ofrece el grupo es una gran posibilidad de elección tanto en cuanto a destinos, como a horarios.

Igualmente, cuida de sus clientes, proveyéndoles de ayuda en todo momento que lo necesiten. Para esto poseen de ayuda al cliente 24 horas para cualquier necesidad, así como respuestas a través de redes sociales o teléfono.

Por último, ofrece seguridad. De acuerdo con el grupo, son la aerolínea que tiene la flota más nueva de la industria, el personal de seguridad mejor entrenado, y mantiene el record de seguridad de su industria.

El grupo trabaja orientado a los clientes, y por ello ha desarrollado el programa “*Always Getting Better*” (AGB). El proyecto fue puesto en marcha en el año 2014, con una duración de cuatro años. A lo largo de la duración de este plan, el grupo ha ofrecido mejoras y un valor añadido a sus clientes con acciones como la asociación con el Erasmus Student Network para ofrecer a todos los estudiantes de Erasmus la opción de ahorrar en sus viajes con descuentos en los vuelos y facturar maleta gratis, entre otras opciones. Además, también llevaban a cabo mejoras en la aplicación y en los servicios y productos web que ofrecían, mejores y mayor número de conexiones de vuelos, etcétera.

Sin embargo, en el año 2018, decidieron crear el segundo programa AGB, con cuatro años vista. Con la inversión en este proyecto el grupo trata de continuar ofreciendo beneficios a sus clientes, mejorando los aspectos relativos a la experiencia de cliente mediante desarrollo y mejoras en los aspectos medioambiental, digital o de servicios. En los objetivos propuestos para 2022, el grupo incluye la promesa con los precios bajos, mejorar la puntualidad, ofrecer una más amplia elección en la sección de *Ryanair transfer*, procesar las quejas de una manera más rápida y eficiente y conseguir ser un grupo *plastic free* para el año 2023 (Ryanair, s.f.)

Según indican en el informe anual, en 2019 lanzaron su campaña *Customer Care Improvements* con el lema de “*More Choice, Lower Fares & Great Care*”, donde incluían

iniciativas como: si el cliente encuentra una oferta más barata en las siguientes tres horas, Ryanair le paga a su cuenta de *MyRyanair* la diferencia más un extra; en cuanto a puntualidad, ofrecer un 90% de vuelos puntuales; procesar las quejas en un plazo de 10 días máximo y más (Ryanair, 2019).

En relación a la satisfacción del cliente, el grupo presenta un 89% de sus clientes con una experiencia excelente, muy buena o buena, valorando como el aspecto más positivo, la amabilidad del personal a bordo (Ryanair Corporate, 2020).

Por otra parte, quieren hacer a sus clientes partícipes de sus labores sociales con organizaciones benéficas, a la par que mostrar su involucración con ellas para lograr financiación y concienciación social. El grupo trabaja con *ISPCC Childline* y la Fundación Pequeño Deseo entre otras.

Por otra parte, a pesar de los programas que analizamos que propone Ryanair, y de los altos porcentajes en cuanto a satisfacción de cliente, siempre han existido, y siguen existiendo muchas controversias en cuanto a las prácticas del grupo con sus clientes.

Ryanair a día de hoy cobra por elementos que antes iban incluidos en el precio. El más llamativo es el pago por tener que llevar el equipaje de cabina en el avión. Asimismo, los clientes del grupo en general, se quejan por existencia de costes ocultos y de tener que pagar prácticamente por todo extra.

Además, muchas quejas vienen por la parte de un mal trato a los clientes, a los cuales no se les trata de manera correcta. Si bien es cierto que es un grupo *low-cost*, un mínimo de calidad, como comodidad a la hora de viajar son aspectos que los clientes echan en falta.

En conclusión, según *Which?*, una organización de consumidores experta en viajes, Ryanair ha sido nombrada durante siete años seguidos como la peor aerolínea en trayectos cortos (Baker, 2019).

5.3.4. RSC en el ámbito laboral

Según establece el grupo en la política medioambiental de marzo 2020:

“Ryanair ofrece trabajos de alta calidad, una remuneración competitiva, formación de primera categoría, seguridad laboral, posibilidades de ascenso, rosters líderes en el sector, movilidad y muchos otros beneficios para más de 16.000 profesionales de la aviación. El equipo incluye ciudadanos de todos los Estados miembro de la Unión Europea. Ryanair genera más de 220.000 empleos en aeropuertos y genera una enorme actividad económica y empleos en la Unión Europea, especialmente en sus regiones, muchas de las cuales sufren bajos niveles de desarrollo económico y un alto nivel de desempleo juvenil” (Ryanair, 2020).

Dentro de los 16.800 empleados que cuenta el grupo aproximadamente, más de la mitad, cerca de 9.000 lo constituye personal de cabina, unos 5.500 son pilotos, y el resto son administrativos, personal de mantenimiento y demás puestos de trabajo (Ryanair, 2019).

Durante el año pasado crearon 2.200 trabajos nuevos, promocionando a más de 1.000 trabajadores internos (Ryanair, 2019). Con el incremento constante del número de clientes y de servicio que ofrecen, el grupo es capaz de crear cada vez más puesto de empleo en Europa, así como con la adquisición de las nuevas aerolíneas, es capaz de ofrecer movilidad interna a sus trabajadores.

El grupo Ryanair considera a sus empleados un factor indispensable para proveer su servicio. Es por ello que invierte constantemente en ofrecer a sus empleados, además de un entrenamiento inicial a la hora de unirse a las compañías del grupo, formación continua, con especial atención a los procedimientos de seguridad como simulacros de evacuaciones o incendios.

Dentro del grupo se mantiene una igualdad de oportunidades entre los trabajadores, sin depender de factores como la nacionalidad, edad, género o raza, teniendo en cuenta la capacidad y méritos de cada uno.

El grupo cuenta con un código de conducta, donde agrupan los valores del grupo, que es aplicable a todos los trabajadores del grupo Ryanair, para que estos ejerzan sus acciones en este marco de principios.

Por otro lado, continúan hacia la negociación colectiva con los sindicatos. Sin embargo, Ryanair pretende seguir con su modelo de negocio actual, y, estas negociaciones con los

sindicatos significan condiciones que aumentarían los costes del grupo. Asimismo, el grupo Ryanair no ve necesarias las condiciones esperadas por los sindicatos puesto que creen que las condiciones ya existentes para sus trabajadores son suficientes, con salario competitivo y cubriendo las necesidades del sector.

Al igual que con los clientes, en el aspecto de los empleados, siempre han existido, y siguen existiendo muchas controversias en cuanto a las prácticas hacia este grupo de interés. A lo largo de su existencia, han ocurrido en la relación entre los trabajadores y las aerolíneas del grupo numerosas huelgas por parte de los trabajadores y procedimientos por vías legales para reclamar unas mejores condiciones de trabajo.

En el último año, con los problemas económicos que están azotando al sector de la aviación, el grupo, para poder mantener su modelo de negocio, ha llevado acciones como cambios de contrato, chantajes y disminución de derechos laborales entre sus trabajadores, unido a despidos considerados irregulares.

El periódico Expansión tuvo acceso a un contrato privado y confidencial, para ver las condiciones que tenían que aceptar los empleados de las bases cerradas en España el año 2019. Encontramos condiciones como no reconocer la antigüedad del empleado en la aerolínea, cambios de localización a otras bases sin compensación, en caso de vacaciones, el grupo puede cancelarlas y solicitar al empleado que las reorganice, y un largo etcétera (Zanon, 2019).

Asimismo, con la crisis sanitaria actual, el director Michael O’Leary y todos sus empleados recibirán la mitad de su salario durante los meses de abril y mayo debido a la cancelación de la mayoría de vuelos del grupo (CincoDías, 2020).

6. PRÁCTICAS DE RSC EN LOS GRUPOS AÉREOS

Para llevar a cabo el análisis comparativo de la RSC de las aerolíneas expuestas anteriormente, se va a recurrir a los resultados obtenidos de la encuesta realizada con la herramienta *SurveyPlanet*.

La encuesta consiste en 14 preguntas de respuesta obligatoria de carácter personal y en relación con las aerolíneas, y tres preguntas de respuesta voluntaria abierta respecto a la experiencia personal con cada grupo aéreo.

La encuesta ha sido difundida a través de redes sociales como LinkedIn, WhatsApp, Facebook e Instagram y se ha logrado un número de 206 encuestados españoles de variados rangos de edad.

6.1. Prácticas en el ámbito medioambiental

En relación a las prácticas de RSC en el ámbito medioambiental, como se puede observar en el gráfico 6 (*ver anexo II*), que nos determina qué es lo que más valora el encuestado a la hora de viajar en avión (eligiendo tres opciones cada encuestado), de las 618 respuestas que se han recolectado, solo 11 han seleccionado que el compromiso de la compañía con el medioambiente es de las tres cosas que más valora a la hora de viajar.

Es decir, de 206 encuestados, 11 lo valoran, lo que se traduce en un 5,3%, lo que demuestra que la responsabilidad de los grupos aéreos con el medioambiente no es una de las prioridades de los clientes, a pesar de la gran polémica que hay entorno a ello por el gran impacto que producen.

Por otro lado, como podemos observar en el gráfico 7 (*ver anexo II*), que nos determina cuál de los tres grupos creen que está más comprometido con el medioambiente, las respuestas se dividen claramente entre IAG (50,5%) y el grupo Lufthansa (45,6%). Estos porcentajes muestran como no se relaciona a Ryanair con una compañía que tome medidas para reducir el impacto que genera en el medioambiente.

En relación a las respuestas de la pregunta, ¿del 1 al 5 (siendo 5 totalmente de acuerdo), cómo de correcta es la siguiente afirmación para usted: la contaminación que generan las compañías aéreas es excesiva? La media de respuesta total de los encuestados (*gráfico 8, ver anexo II*) es de 3.81. Esta cifra demuestra que la mayoría está de acuerdo con la afirmación, aunque no en la totalidad.

A pesar de estar de acuerdo con que la contaminación que generan las compañías aéreas es excesiva, los pasajeros no priorizan el compromiso de las aerolíneas a la hora de seleccionar con la que van a viajar.

En cuanto a la pregunta acerca de con qué grupo de los estudiados viajan más los encuestados, como refleja el gráfico 9 (*ver anexo II*), aunque la gente no relacione Ryanair con una compañía comprometida con el medioambiente, un 29,1% tiende a viajar más con este grupo.

Esto se puede relacionar con la respuesta al gráfico 6 (*ver anexo II*), donde solo un 5% de los encuestados han seleccionado que el compromiso de la compañía con el medioambiente es de las tres cosas que más valora a la hora de viajar en avión.

Asimismo, hay que tener en cuenta que Lufthansa no es la opción más frecuente de los encuestados (5.3%) debido a que los otros dos grupos tienen más opciones y frecuencias de vuelo en España.

En contradicción con las anteriores conclusiones acerca de la importancia para los pasajeros de la RSC de los grupos aéreos, en el gráfico 10 (*ver anexo II*), que refleja las respuestas a la pregunta ¿pagaría algo más por un billete de avión, sabiendo que la compañía con la que va a volar contamina mucho menos que las opciones alternativas?, un 68,9% contestó que sí y un 31,1% contestó que no.

Estos porcentajes se oponen al poco interés de los encuestados en cuanto al compromiso de la compañía con el medioambiente a la hora de volar, y la gran o mayor importancia a un precio bajo.

6.2. Prácticas en el ámbito de clientes

Los clientes encuestados, lo que más valoran a la hora de viajar en avión es un precio más barato (*gráfico 6, ver anexo II*), elegido por un 74,2% y claramente destacado. El segundo elemento que más se valora es la puntualidad, elegida por un 48,5%, seguida de la seguridad de los vuelos, la reputación de la compañía y la confianza que transmiten (entre un 38% y un 29%).

Los que menos, alrededor de un 5% lo conforman los extras gratuitos, el compromiso con el medioambiente, la nacionalidad de la compañía y los sistemas de fidelización.

Ante la pregunta sobre si creen que las aerolíneas tienen convicción acerca de la RSC o lo hacen por puro marketing (*gráfico 12, ver anexo II*), mientras un 33,5% de personas no tienen opinión al respecto, un 50% creen que las acciones de RSC de los grupos aéreos son llevadas a cabo por puro marketing, y solo un 11,6% creen en la convicción. Entre los encuestados restantes, las opiniones sobre la RSC se basan en que son una obligación por regulación para la compañía, además de una exigencia social y las políticas pueden resultar en un beneficio en el aspecto económico, permitiéndoles pagar menos impuestos y ser más eficientes con el consumo.

El grupo que los encuestados creen que está más comprometido con el cliente es IAG, con un 65.5%, seguido de Lufthansa 33.5% (*gráfico 13, ver anexo II*). Únicamente dos de los encuestados señalaron al grupo Ryanair en este aspecto.

Las experiencias de los clientes con los diversos grupos se ven afectadas por diversos factores, pero en gran medida por las medidas de RSC que las diferentes compañías han decidido implantar enfocadas a sus clientes.

Dentro del grupo Ryanair, la mayoría de las experiencias de los clientes han sido negativas. Destacan la incomodidad en los aviones, con distancia entre asientos mínima, siendo estos muy estrechos e incómodos.

Se apuntan también problemas con la limpieza del interior de los aviones y el ruido que producen las aeronaves haciendo a los clientes sentirse incómodos durante los vuelos con el grupo.

Los retrasos constantes, grandes e impuntuales tanto en la salida como en la llegada sin ningún tipo de explicación ni recompensa. Esto unido a frecuentes situaciones de overbooking y cancelaciones de vuelo, dejando a los clientes en tierra, no da seguridad a los usuarios de volar con el grupo, pues no tienen la certeza de que podrán hacerlo.

La parte del trato al cliente se desarrollará en el punto de RSC de los empleados, pero en general se puede adelantar que las experiencias han sido de mal trato, frío y antipático, con declaraciones de encuestados como: “te sientes como una maleta”.

El precio es el gran beneficio del grupo, pues está compuesto por aerolíneas *low-cost*, y es el factor que hace a sus clientes elegir sus compañías para volar. También hay que decir que, con la poca claridad en su sistema de precios, que lleva a sorpresas, especialmente en temas de equipaje, ha hecho a personas, dejar de utilizar el grupo.

Al final, aunque ofrezcan billetes muy baratos, al cobrarte por todos los extras, el vuelo puede salir más caro que las opciones alternativas. Cabe destacar en este aspecto la reciente política de cobrar por la maleta de cabina, lo que parece excesivo a los encuestados y a algunos les ha hecho cambiar de compañía.

Lo anterior hay que unirlo con que los aeropuertos en los que opera Ryanair, por ahorrar y poder ofrecer este servicio tan barato, suelen estar muy a las afueras de los destinos. Esto al final lleva al consumidor a perder tiempo para desplazarse al destino final, además de dinero en transporte.

Al final se recopilan muchas opiniones que expresan que, aunque su responsabilidad con los clientes es de muy baja calidad, el precio es bueno, y es la calidad que se espera en relación calidad-precio: “por lo que se paga, no se puede esperar más”, “parece un autobús que vuela”. A pesar de ello, la imagen de los encuestados de la compañía es bastante negativa.

En conclusión, se pueden recoger un total de un 75% de experiencias negativas, frente a un 25% de experiencias positivas, las cuales no especifican qué ha hecho de esa experiencia una buena, a parte de un precio competitivo.

Las experiencias de los clientes en IAG con respecto de Ryanair, los encuestados lo describen como mejor trato al cliente y más profesional principalmente. Igualmente, el 95% de los encuestados determinan su experiencia con IAG como buena o positiva.

En general las compañías del grupo se comportan de una manera puntual, ofreciendo seguridad y confianza a sus clientes.

Las aeronaves son consideradas por los encuestados como limpias, espaciosas y cómodas, ofreciendo una mayor calidad de vuelo gracias a estar los aviones en buenas condiciones. En cuanto a las aeronaves, a pesar de su buena condición, se detalla el uso de algunas aeronaves antiguas para llevar a cabo el servicio.

Negativamente los encuestados han coincidido en Vueling, como compañía que no está a la altura de la calidad que ofrecen las demás que conforman IAG. Los conflictos vienen dados por retrasos, cancelaciones de último minuto y poco espacio e incomodidad de asientos.

Cómo se detallará en el apartado de RSC de empleados, en cuanto a los trabajadores, en general se les considera como amables y profesionales con un buen trato hacia los clientes.

Los clientes agradecen el sistema de fidelización del grupo y las opciones que ofrecen para todos los bolsillos, lo que les lleva a utilizar el grupo de una manera más constante para aprovecharse de los beneficios que esto les otorga.

La constante información que ofrece el grupo con respecto a los vuelos, en caso de cualquier mínimo problema siempre avisan con antelación y mantienen a los viajeros informados, lo que da la sensación a los clientes de ser el centro del servicio que ofrecen sus aerolíneas y les permite adaptarse a los problemas.

Aunque en algún caso los encuestados han sufrido experiencias negativas con el grupo, como retrasos o pérdidas de equipaje, en la mayoría de experiencias se ha ofrecido al cliente soluciones eficaces y rápidas, responsabilizándose IAG de cualquier imprevisto.

En conclusión, los encuestados valoran a IAG como un grupo aéreo muy comprometido con el cliente y una muy buena relación calidad-precio.

Por último, los clientes del grupo Lufthansa matizan claramente a la aerolínea Swiss como la que ha hecho de su experiencia una destacablemente buena. Aun así, casi el 100% de los encuestados que han respondido acerca de su experiencia con este grupo ofrecen una valoración positiva, buena o muy buena del grupo Lufthansa.

El único pero que se le asigna al grupo, es el excesivo precio de sus servicios en comparación con el resto de grupos aéreos, lo que no la hace asequible para todos.

Se le compara con IAG en términos de calidad, aunque también se anota que es el grupo más sólido de los tres mencionados.

Se destaca que los aviones son nuevos y muy cuidados, así como limpios, con unos servicios muy buenos y asientos cómodos y espaciosos. Asimismo, los extras gratuitos que ofrecen durante sus vuelos a los clientes, como comida y bebida, hacen que mejoren sus experiencias de viaje.

El trato al cliente es muy bueno y profesional por parte del grupo Lufthansa. En las contadas ocasiones que los clientes han tenido alguna complicación, el grupo ha ofrecido soluciones eficaces a los problemas.

Así como se han destacado los aspectos anteriores, no se ha mencionado la puntualidad ni de una manera positiva, ni negativa.

En general las experiencias de los clientes con respecto de las políticas aplicadas a la práctica por el grupo son muy satisfactorias.

6.3. Prácticas en el ámbito laboral

Por último, centrándonos en el ámbito laboral, referente a la pregunta de la encuesta ¿qué es lo que más valora a la hora de viajar en avión?, el número de respuestas que han seleccionado el trato hacia los clientes (*gráfico 6, ver anexo II*), han sido 21, es decir, un 10,2% de los encuestados.

A pesar de no mostrar una gran importancia hacia este aspecto, como veremos más adelante, hay una gran parte de críticas por parte de los clientes acerca de sus experiencias en las diferentes aerolíneas referentes con el trato recibido por parte de los trabajadores antes, durante y después del vuelo.

El número de críticas en este aspecto es diferente dependiendo del grupo, lo cuál va lógicamente alineado con la importancia de la calidad y formación de los empleados.

Por otra parte, en cuanto a la percepción de los encuestados acerca de cuál de los tres grupos está más comprometido con sus empleados (*gráfico 14, ver anexo II*), estos se encuentran divididos entre IAG y el grupo Lufthansa, sin embargo, únicamente el 2,4% cree que el grupo más comprometido con sus empleados es el grupo Ryanair.

Esta clara diferencia puede verse influida por la gran cantidad de escándalos a los que se ha tenido que enfrentar Ryanair con sus empleados, que han salido a la luz en todos los medios de comunicación de manera global.

En cuanto a las experiencias de los encuestados en relación con el personal de las aerolíneas del grupo Ryanair, la línea general que siguen los comentarios es casi en su totalidad negativa.

Comentan que el trato es frío, lamentable, malo, maleducado, son antipáticos y poco amables. Se observan muchas experiencias que dicen que el trato recibido va acorde con los que pagas, y como lo que se paga es poco, no se espera buen trato del personal, lo cual no debería ser así. Muchas personas han tenido una experiencia negativa simplemente por el mal trato de los empleados, en específico de los azafatos, ya que su atención al pasajero deja mucho que desear.

A lo anterior, se le añade la desinformación del personal y el tener que hacer frente a despegues y aterrizajes bruscos por parte de los pilotos, lo cual no transmite ninguna seguridad sobre cómo pilotarán en el vuelo.

Como un dato a tener cuenta por la confluencia de varias personas en la respuesta que ha resultado llamativo, es la gran molestia de las constantes ventas de los empleados a bordo

reflejando opiniones como “bazar a bordo” o “molestan durante el vuelo como si fuera una feria”.

A la par que realizar críticas acerca de los empleados, también ha habido críticas hacia el empleador, como la no buena gestión del personal o la consciencia del mal trato de la compañía hacia sus empleados, lo cual puede hacer cambiar de compañía a una que respeten los derechos de los trabajadores.

Entre los escasos comentarios positivos que se pueden rescatar, se destaca una evolución positiva en el tiempo con respecto al trato al cliente y la amabilidad de los azafatos, afirmaciones contrarias a la casi totalidad de los encuestados.

Esta tendencia negativa del personal del grupo Ryanair, cambia por completo en los casos de IAG y del grupo Lufthansa.

En el caso de IAG, los encuestados destacan de los empleados un buen servicio, profesional, serio y de confianza. Señalan el amable, cercano y buen trato por parte de la tripulación, además de una atención al cliente muy buena durante y fuera del vuelo.

En cuanto a la cuestión del trato al cliente, se le compara con las opciones alternas, determinando que en IAG tratan mejor al cliente, y se destaca en especial, que su trato es mejor al que ofrecen los trabajadores de Ryanair.

La profesionalidad tanto de la tripulación, como de los pilotos, ofrecen a los clientes de una experiencia segura. Los encuestados en general relacionan a los empleados de IAG con la seguridad y confianza, los cuales ejercen de una manera muy correcta.

A pesar de las opiniones positivas de los empleados de IAG, es cierto que en algunos casos han causado algún problema a los encuestados, como pérdidas de equipaje. Sin embargo, todos los que apuntan problemas, determinan que los trabajadores los han resuelto sin problemas, en tiempo record, con gran rapidez como podemos ver en esta declaración: “perdieron mi equipaje, lo reclamé y en menos de 48 horas un empleado de la compañía estaba entregándomelo en la puerta de mi domicilio”. Están muy comprometidos con el cliente, responsabilizándose y ofreciendo alternativas ante cualquier imprevisto.

En ciertas ocasiones puntuales, se han vivido experiencias más negativas, como falta de trato con el cliente o servicio mejorable, pero siento estas situaciones esporádicas.

Siguiendo la misma tendencia positiva, aunque con menos experiencias debido a su menor cantidad de vuelos en España, se encuentra el grupo Lufthansa.

Los encuestados destacan casi unánimemente una atención del personal y un trato del cliente estupendo. Además, se menciona que poseen una tripulación amable y son buenos profesionales. Estas características, de entre las diferentes aerolíneas que componen el grupo, las destacan especialmente en Swiss.

Los empleados, además, al tener que enfrentarse a problemas que ocurren con frecuencia, como que se pierdan maletas de clientes, resuelven las complicaciones de manera muy eficaz.

Como único aspecto negativo que se matiza, aunque no se repite, es la comparación con que da la sensación de que los pilotos del grupo Lufthansa tienen menos experiencia que los de IAG.

En general, la mayoría con Lufthansa anota que ha tenido una experiencia muy buena, pero no destacan nada en especial que les haya influido en esa opinión sobre el grupo.

7. CONCLUSIONES

El objetivo principal del trabajo ha consistido en estudiar cómo llevan a cabo las compañías aéreas la responsabilidad social corporativa en las áreas de medioambiente, clientes y empleados.

Se ha logrado la consecución del objetivo, profundizando en la RSC de los grupos aéreos Ryanair, Lufthansa e IAG.

Este estudio supone una innovación puesto que se investiga un tema que no se había investigado antes. Además, no solo se analizan puramente las compañías, sino que se el estudio le aporta un punto crítico de realidad a sus prácticas.

Gracias al análisis de las diversas prácticas llevadas a cabo en este ámbito por parte de los diferentes grupos por un lado, y a una investigación más crítica sobre cómo en realidad se lleva a la práctica la RSC de las diversas compañías, se observa que ambas no son iguales.

El estudio ha permitido analizar lo que las empresas dicen, y por otro lado, lo que en realidad hacen. Se observa que la práctica y la teoría no tienen mucho que ver, pues las compañías dicen llevar a cabo ciertas prácticas, pero luego, a la hora de la verdad, esta no es la realidad, o por lo menos, en el mayor número de casos.

Lo mencionado anteriormente, varía de un grupo a otro. Mientras IAG y el grupo Lufthansa detallan tanto sus acciones positivas como las que están decididas a mejorar porque no son tan positivas, Ryanair, por su parte, quiere reflejar al exterior que todo lo hacen a la perfección, incluyendo la RSC. Luego, sin embargo, en la puesta en práctica y en la realidad, se llega a la conclusión de que es la que peor ejecuta la RSC.

Hay que determinar también el incremento de la preocupación por parte de las empresas en este aspecto. Las empresas analizadas tienen mucho poder, influencia e impacto en el mundo y a día de hoy, han involucrado en sus estrategias las políticas de RSC, lo cual supone un gran avance.

Además, con este estudio se corrobora que la opinión pública acerca del uso por parte de las empresas de la RSC, en su mayoría es por una cuestión de marketing y de quedar bien

de cara al público más que por pura convicción. El por qué o con qué finalidad las compañías hacen uso de la RSC, seguirá estando en tela de juicio.

Ante el hallazgo de que las compañías dicen una cosa y hacen otra, se plantea la necesidad de regular el aspecto de la RSC de alguna forma más eficiente. Una medida podría ser, retirar las normativas que sugieren unas formas de actuar, de carácter no obligatorio, y proponer una regulación obligatoria de las diferentes dimensiones de la RSC.

Esto es porque, el ámbito del medioambiente, el cual está más regulado por las consecuencias que pueda generar en un futuro cercano, es la única dimensión en la que podemos ver una aplicación real, aunque tardía y lenta, por parte de los diferentes grupos aéreos. Esto se debe al carácter obligatorio, pues sino las empresas seguirían ignorando el problema medioambiental.

Este estudio puede servir para gobiernos, organizaciones internacionales, instituciones y empresas para demostrar que la teoría de RSC no tiene utilidad si no se ejecuta en la práctica, proponiendo la necesidad de un seguimiento más cercano sobre las practicas a la hora de la verdad.

Por último, con las repercusiones en el mundo empresarial por la fuerte recesión que se generará a partir de la crisis del COVID-19 que se está viviendo en la actualidad, esto tenderá a que las empresas dejen de lado la RSC para recuperarse económicamente y centrarse en maximizar beneficios.

Por otro lado, cabe analizar las debilidades que presenta el estudio. En primer lugar, la metodología utilizada para llevar a cabo el trabajo, presenta ciertos riesgos y limitaciones.

Entre ellos, dado el uso del cuestionario, obteniendo 206 respuestas, se encuentra la dificultad de generalizar a partir de estos resultados. Asimismo, el cuestionario plantea una interpretabilidad múltiple por parte del encuestado que puede llevar a resultados inciertos y, además, al ser los encuestados españoles, las conclusiones pueden aplicarse a este territorio.

Por otro lado, al utilizar los documentos oficiales de los diversos grupos al realizar la revisión bibliográfica, hay que tener en cuenta que estos son creados por ellos mismos.

Analizar sus políticas en los diferentes ámbitos de RSC a partir de lo que ellos informan, puede alterar la realidad, pues hay una falta de control en el proceso de obtención de datos por parte de la fuente de información. Esto se intenta contrarrestar con el uso de documentación más crítica como noticias o experiencias reales de clientes.

Asimismo, centrándonos en la RSC de los empleados, la limitación principal fue la imposibilidad de realizar entrevistas a empleados de los diferentes grupos para analizar, desde su experiencia interna personal, la aplicación de las políticas de RSC en este ámbito. Habría resultado interesante tener un contacto más cercano con el mundo de las aerolíneas mediante los empleados para indagar en las verdaderas prácticas de RSC.

Por último, en este trabajo se analizan los grupos IAG, Lufthansa y Ryanair, grandes multinacionales en el sector y cuyo negocio se centra en su mayoría en Europa, por lo que puede que los resultados variaran si se estudiaran compañías aéreas más pequeñas y de otras regiones del mundo.

Tras el análisis de los límites y debilidades del estudio, se plantean una serie de propuestas para futuros estudios que vayan a seguir la línea de investigación del presente trabajo.

Por un lado, centrarse únicamente en alguna dimensión específica de RSC a estudiar o en alguna práctica en concreto. La utilidad sería poder ahondar más en ello y buscar de una manera más eficaz el contraste entre lo que publican las diferentes compañías aéreas, y lo que en la realidad llevan a la práctica.

Además, como el objetivo es ver en la práctica cómo se está desarrollando la RSC, una sugerencia, por ejemplo, centrándose en la RSC de los empleados, sería altamente recomendable realizar un estudio llevando a cabo entrevistas personales con empleados de los diferentes grupos. De esta forma se podría analizar de primera mano cómo se vive dentro de la propia empresa las diferencias o semejanzas entre lo que predica la compañía, lo que se percibe desde el exterior y lo que en la realidad se está llevando a cabo.

Con las recomendaciones previas realizadas para posibles estudios futuros siguiendo la línea de investigación, se han ido sugiriendo diferentes vías para continuar profundizando en la realidad práctica de la RSC en las compañías aéreas, un tema a la orden del día y que, hasta ahora, no había sido tema de estudio.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Accinelli, E. & De la Fuente, J.L. (2013). *Responsabilidad social corporativa, actividades empresariales y desarrollo sustentable Modelo matemático de las decisiones en la empresa*. Contaduría y Administración. 58. Pp. 227-248. 10.1016/S0186-1042(13)71228-2.
- Aenor (2011). *RS 10. Sistema de gestión de la responsabilidad social*. Requisitos. ISBN 978-84-8143-722-5. Edición 2, Vol. 1.
- Aldás-Manzano, J. & Andreu, L. & Pérez, R. (2013). *La responsabilidad social como creadora de valor de marca: el efecto moderador de la atribución de objetivos*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. 22. 21–28. 10.1016/j.redee.2011.09.001.
- Alvarado, A. & Schlesinger, M.W. (2008). *Dimensionalidad empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el modelo de Carroll*. Estudios Gerenciales, 24(108), 37-60. Recuperado en 07 de febrero de 2020, de [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70043-3](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70043-3)
- Andreu, L. & Bigne, E. & Chumpitaz, R. & Swaen, V. (2005). *Percepción de la responsabilidad social corporativa: Un análisis cross-cultural*. Universia Business Review, ISSN 1698-5117, N° 5, 2005, pags. 14-27. 5.
- Baker, T. (2019). *Passengers rate Ryanair worst airline, with British Airways not far behind*. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <https://www.which.co.uk/news/2019/12/passengers-rate-ryanair-worst-airline-with-british-airways-not-far-behind/>
- Barrio, E. & Enrique, A.M. (2018). *Análisis de la estrategia de RSC dirigida a la comunidad local. El caso de una multinacional*. Obra digital. 10.25029/od.2017.168.15.
- Bour, E. (2012). *Responsabilidad Social de la Empresa: Análisis del concepto*. Estudios Económicos, 29(59), 1-30. Recuperado a partir de <https://revistas.uns.edu.ar/ee/article/view/761/439>
- Camacho, J. (2015). *Las normas de responsabilidad social. Su dimensión en el ámbito laboral de las empresas*. Revista latinoamericana de derecho social, (20), 3-29. Recuperado el 05 de febrero de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-46702015000100003&lng=es&tlng=es.
- Calleja, P. (2014). *La industria del transporte aéreo: visión estratégica de Ryanair y Singapore Airlines*. Recuperado el 06 de abril de 2020, de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/242/TFG000093.pdf?sequence=1>

- CincoDías (2020). *Ryanair reducirá a la mitad el sueldo de sus trabajadores, incluido O'Leart, durante dos meses*. Recuperado el 15 de abril de 2020, de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/03/20/companias/1584735449_150168.html
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas. Recuperado el 07 de febrero de 2020, de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>
- Comisión Europea (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. COM (2011) 681 final. Recuperado el 07 de febrero de 2020, de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=ES>
- Conboye, J. (2019). *British Airways hit with record £183m fine for data breach*. Recuperado el 01 de abril de 2020, de <https://www.ft.com/content/197a6758-a148-11e9-a282-2df48f366f7d>
- Congreso de los Diputados (2006). *Boletín Oficial de las Cortes Generales*. 31 de julio de 2006. Serie D. Núm. 423. p.13. Recuperado el 05 de febrero de 2020, de https://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2013/07/subcomision_rsc_libro_blanco_informe.pdf
- Crespo, F. (2010). *Entre el concepto y la práctica: responsabilidad social*. Estudios Gerenciales, 26 (117), 119-130. Recuperado el 12 de febrero de 2020, de [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70137-6](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70137-6)
- Gunning, S. (2020). *IAG reduce aún más la capacidad y accede a los esquemas de retención de empleo y apoyo salarial*. Recuperado el 12 de febrero de 2020, de <https://www.iairgroup.com/es-es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/newsroom-listing/2020/iag-support-schemes>
- Herrera, P. & Macías, M. & Sánchez, M. (2017). *La responsabilidad social corporativa como fuente de satisfacción de los empleados. Un análisis en el mercado laboral de la maquila*. Recuperado el 12 de febrero de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/315644435_La_responsabilidad_social_corporativa_como_fuente_de_satisfaccion_de_los_empleados_Un_analisis_en_el_mercado_laboral_de_la_maquila
- IAG (2019). *Informe y cuentas anuales 2019*. Recuperado el 27 de marzo de 2020, de <https://www.iairgroup.com/~media/Files/I/IAG/documents/IAG%20Informe%20y%20cuentas%20anuales%202019.pdf>
- IAG (2019). *Estado de información no financiera consolidado*. Recuperado el 27 de marzo de 2020, de <https://www.iairgroup.com/~media/Files/I/IAG/documents/historical-agm-info/es/2019/estando-de-informacion-no-financiera-consolidado-2018.pdf>

- IAG (s.f.). *Flightpath Net Zero*. Recuperado el 26 de marzo de 2020, de <https://www.iairgroup.com/~media/Files/I/IAG/documents/flightpath-net-zero-ES-v3.pdf>
- IAG (s.f.). *Acerca de IAG*. Recuperado el 25 de marzo de 2020, de <https://www.iairgroup.com/es-es/el-grupo/acerca-de-iag>
- IAG (2020). *IAG estadísticas de tráfico – diciembre 2019*. Recuperado el 29 de marzo de 2020, de <https://www.iairgroup.com/~media/Files/I/IAG/traffic-statistics/spanish/2019/IAG%20Estadsticas%20de%20Trfico%20diciembre%202019%20-%20Final.pdf>.
- International Airlines Group (2019). *Capital markets day Sustainability*. Recuperado el 24 de marzo de 2020, de <https://www.iairgroup.com/~media/Files/I/IAG/documents/sustainability/CMD%20Sustainability%20Presentation.pdf>
- International Airlines Group (2019). *Our Code of Conduct*. Recuperado el 27 de marzo de 2020, de <https://www.iairgroup.com/~media/Files/I/IAG/documents/sustainability/es/iagcodeofconduct-finalapril2019.pdf>
- ISOTools (2018). *Responsabilidad Social Corporativa: los compromisos de las organizaciones con la sociedad*. Recuperado el 12 de febrero de 2020, de <https://www.isotools.org/pdfs-pro/ebook-RSC.pdf>
- López, A. & Ojeda, J. & Ríos, M. (2016). *La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano*. Estudio de un caso. *Revista de Contabilidad*. 20. 10.1016/j.rcsar.2016.01.001.
- Lufthansa (2020). *Nuestras distinciones son nuestra exigencia*. Recuperado el 10 de abril de 2020, <https://www.lufthansa.com/ar/es/lufthansa-awards>
- Lufthansa Group (2019). *Annual report 2019. Creating sustainable value*. Recuperado en 9 de abril de 2020, de <https://www.lufthansagroup.com/en/themes/annual-report-2019.html>
- Lufthansa Group (2019). *Sustainability Report Balance 2019*. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://www.lufthansagroup.com/media/downloads/en/responsibility/LH-sustainability-report-2019.pdf>
- Lufthansa Group (2020). *Lufthansa, SWISS and Austrian Airlines create even more flexibility for their customers*. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://newsroom.lufthansagroup.com/english/newsroom/all/lufthansa--swiss-and-austrian-airlines-create-even-more-flexibility-for-their-customers/s/4b58687c-b19a-4307-b64b-fade82db8eaa>

- Lufthansa Group (2020). *Policy brief*. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://politikbrief.lufthansagroup.com/en/>
- Moreno, G. (2019). *Las compañías aéreas que transportan a más pasajeros en Europa*. Recuperado el 14 de abril de 2020, de <https://es.statista.com/grafico/14762/companias-de-vuelo-en-europa-por-numero-de-pasajeros-en-2018/>
- Organización Internacional de Normalización (2010). *Guía sobre responsabilidad social: ISO 26000*. ISBN 978-92-67-30973-6. Recuperado el 07 de febrero de 2020, de https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/sp/PUB100258_sp.pdf
- Ryanair (2019). *Annual report 2019*. Recuperado el 13 de abril de 2020, de <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2019/07/Ryanair-2019-Annual-Report.pdf>
- Ryanair (2020). *Environmental policy vol.2 – 2020*. Recuperado el 13 de abril de 2020, de <https://corporate.ryanair.com/wp-content/uploads/2019/10/ENVIRONMENTAL%20DOC%2017.10.2019-MOL%20CHANGE%20NO%20S-smaller%20file.pdf>
- Ryanair Corporate (2020). *La media de emisiones de CO2 de Ryanair de Enero fue de tan solo 69 gramos por pasajero kilómetro*. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://corporate.ryanair.com/news/la-media-de-emisiones-de-co2-de-ryanair-en-enero-fue-de-tan-solo-69-gramos-por-pasajero-y-kilometro/?market=es>
- Ryanair Corporate (2020). *Customer care*. Recuperado el 14 de abril de 2020, de <https://corporate.ryanair.com/customer-care/>
- Ryanair (s.f.). *Always getting better*. Recuperado el 14 de abril de 2020, de <https://www.ryanair.com/lv/en/useful-info/about-us/always-getting-better>
- Semprún, A. (2019). *Ryanair compra Malta Air para crecer en el Norte de África y reordenar su flota*. Recuperado el 14 de abril de 2020, de <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/9933186/06/19/Ryanair-compra-Air-Malta-y-pone-bajo-bandera-maltesa-mas-de-180-aviones.html>
- Skytrax (s.f.). *Mejor personal de aerolínea a nivel mundial en 2019*. Recuperado el 05 de abril de 2020, de <https://www.worldairlineawards.com/es/mejor-persona-de-aerolinea-del-mundo-2019/>
- Skytrax (2020). *5-Star Airline*. Recuperado el 11 de abril de 2020, de <https://skytraxratings.com/worlds-5-star-airlines>
- Toca, C.E. (2017). *Aportes a la responsabilidad social*. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales Vol 62, No 230, pp. 393-408. Recuperado el 02 de febrero de

2020, de
<http://www.revistas.unam.mx/index.php/rmcpys/article/view/58767/52418>

Ward, H. (2004). *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility : taking stock (English)*. Washington, DC: World Bank. Recuperado el 05 de febrero de 2020, de <http://documents.worldbank.org/curated/en/548301468313740636/Public-sector-roles-in-strengthening-corporate-social-responsibility-taking-stock>

Zanon, A. (2019). *Así son los polémicos contratos de Ryanair*. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <https://www.expansion.com/empresas/transporte/2019/12/22/5dffe45fe5fdea1e0f8b4585.html>

9. ANEXOS

A. ANEXO I: Cuestionario

Sexo

- a. Hombre
- b. Mujer

Edad

- a. Menor de 18
- b. 18-24
- c. 25-29
- d. 30-40
- e. 41-50
- f. 51-60
- g. Mayor de 60

Nivel educativo

- a. Secundaria
- b. Bachillerato
- c. FP
- d. Grado
- e. Master
- f. Doctorado

¿Con qué frecuencia viaja en avión? (Si usted no viaja en avión, no hace falta prosiga con esta encuesta?)

- a. Semanal
- b. Dos – tres veces al mes
- c. Mensual
- d. Bimestral
- e. Trimestral
- f. Semestral
- g. Anual

Motivo principal de sus viajes en avión

- a. Vacaciones
- b. Trabajo
- c. Visitar a la familia o amigos
- d. Otro

¿Qué es lo que más valora a la hora de viajar en avión?

- a. Precio más barato
- b. Mayor calidad
- c. Trato con los clientes
- d. Compromiso de la compañía con el medioambiente
- e. Más confianza
- f. Puntualidad
- g. Reputación de la compañía
- h. Sistemas de fidelización
- i. Nacionalidad de la compañía
- j. Seguridad de los vuelos de la compañía
- k. Asientos más cómodos o más amplios
- l. Extras gratuitos que ofrecen a los clientes (comida, bebida, wifi, ...)
- m. Otro

¿Con qué grupo de los siguientes viaja más frecuentemente?

- a. Ryanair (Buzz, Lauda, Malta Air y Ryanair)
- b. IAG (Grupo Iberia, British Airways, Vueling, Level y Aer Lingus)
- c. Lufthansa (Lufthansa, Austrian Airlines, SWISS, Eurowings y Brussels Airlines)

¿Porque viaja más frecuentemente con el grupo seleccionado previamente?

- a. Precio más barato
- b. Mayor calidad
- c. Trato hacia los clientes
- d. Compromiso de la compañía con el medioambiente
- e. Más confianza
- f. Puntualidad
- g. Reputación de la compañía
- h. Sistemas de fidelización
- i. Nacionalidad de la compañía
- j. Seguridad de los vuelos de la compañía
- k. Asientos más cómodos o más amplios
- l. Extras gratuitos que ofrecen a los clientes (comida, bebida, wifi, ...)
- m. Otro

¿Crees que las aerolíneas tienen convicción acerca de la Responsabilidad Social Corporativa, o lo hacen por puro marketing?

- a. Convicción
- b. Marketing
- c. No se

¿Cuál de los tres grupos crees que está más comprometida con el medioambiente?

- a. Ryanair (Buzz, Lauda, Malta Air y Ryanair)

- b. IAG (Grupo Iberia, British Airways, Vueling, Level y Aer Lingus)
- c. Lufthansa (Lufthansa, Austrian Airlines, SWISS, Eurowings y Brussels Airlines)

Del 1 al 5, cómo de correcta es la siguiente afirmación para usted: La contaminación que generan las compañías aéreas es excesiva.

1 – 2 – 3 – 4 - 5

¿Pagaría algo más por un billete de avión, sabiendo que la compañía con la que va a volar contamina mucho menos que las opciones alternativas?

- a. Sí
- b. No

¿Cuál de los tres grupos crees que está más comprometida con sus clientes?

- a. Ryanair (Buzz, Lauda, Malta Air y Ryanair)
- b. IAG (Grupo Iberia, British Airways, Vueling, Level y Aer Lingus)
- c. Lufthansa (Lufthansa, Austrian Airlines, SWISS, Eurowings y Brussels Airlines)

¿Cuál de los tres grupos crees que está más comprometida con sus empleados?

- a. Ryanair (Buzz, Lauda, Malta Air y Ryanair)
- b. IAG (Grupo Iberia, British Airways, Vueling, Level y Aer Lingus)
- c. Lufthansa (Lufthansa, Austrian Airlines, SWISS, Eurowings y Brussels Airlines)

OPCIONAL - Si ha volado con alguna compañía del grupo **Ryanair (Buzz, Lauda, Malta Air y Ryanair), ¿cuál ha sido su experiencia?**

OPCIONAL - Si ha volado con alguna compañía del grupo **IAG (Grupo Iberia, British Airways, Vueling, Level y Aer Lingus), ¿cuál ha sido su experiencia?**

OPCIONAL - Si ha volado con alguna compañía del grupo **Lufthansa (Lufthansa, Austrian Airlines, SWISS, Eurowings y Brussels Airlines), ¿cuál ha sido su experiencia?**

B. ANEXO II: Gráficos

Gráfico 1 - Sexo

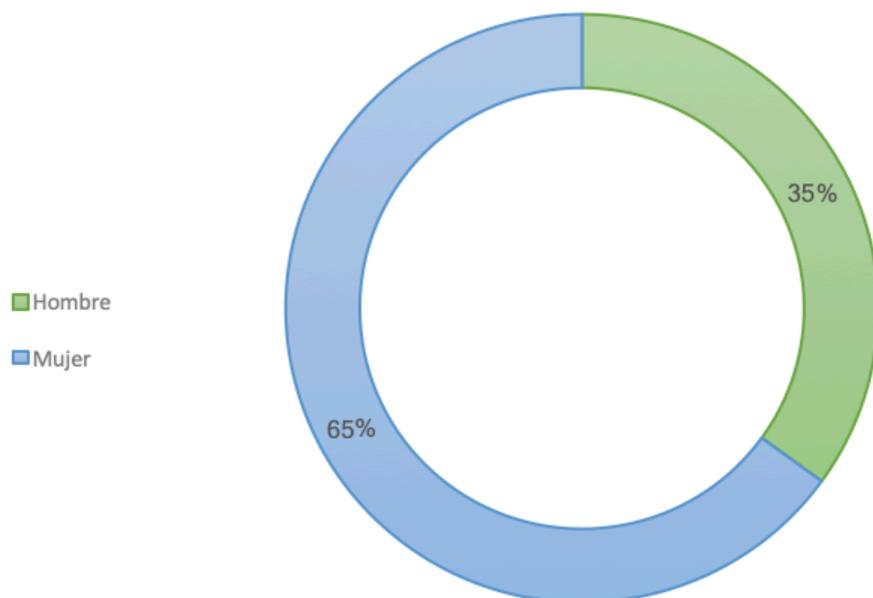


Gráfico 2 - Edad

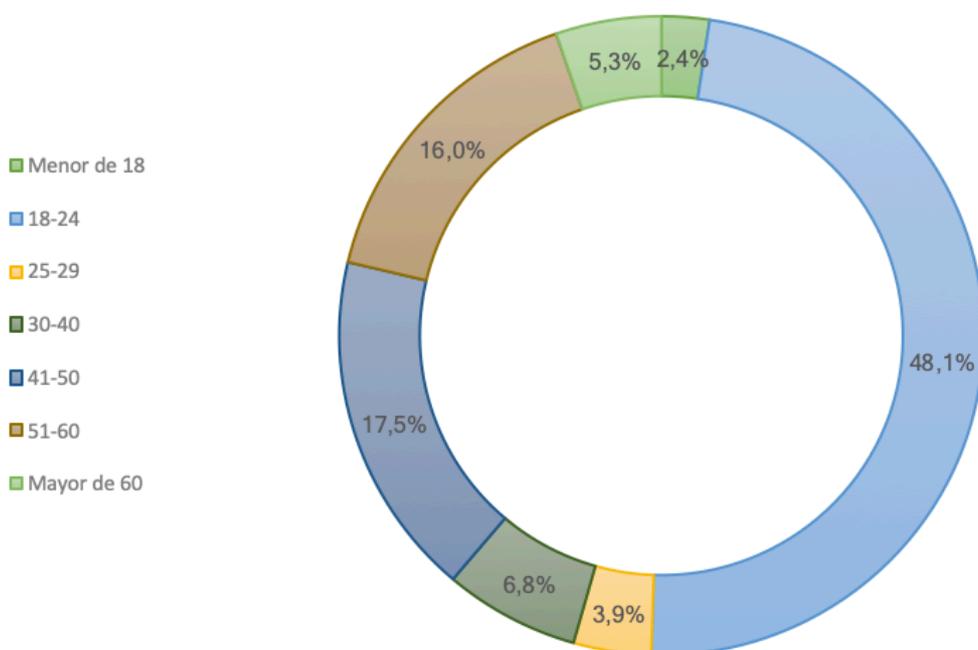


Gráfico 3 – Nivel educativo

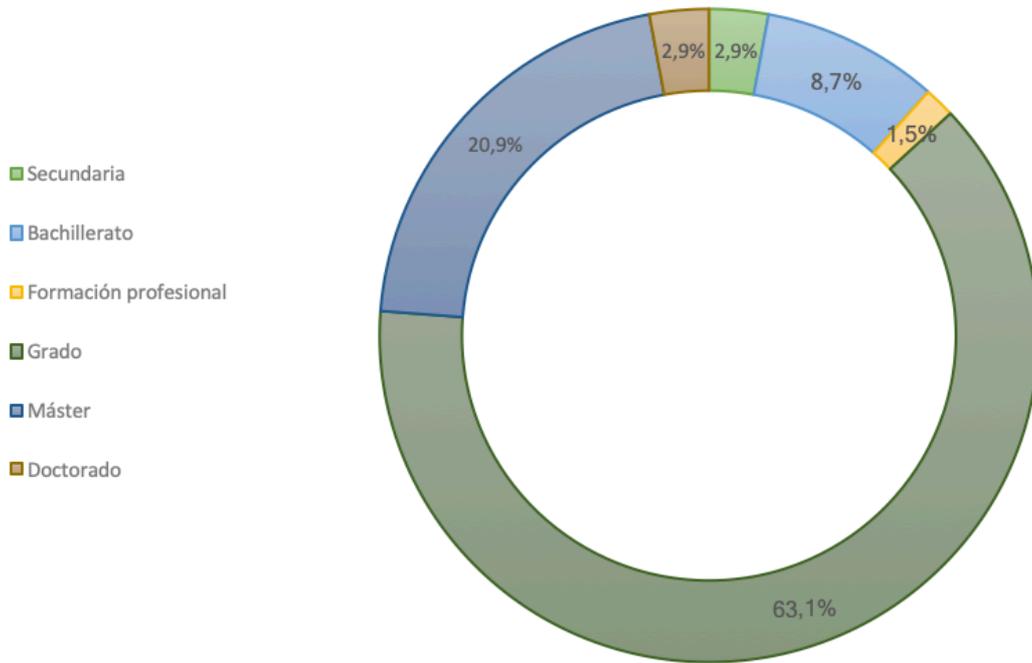


Gráfico 4 - ¿Con qué frecuencia viaja en avión?

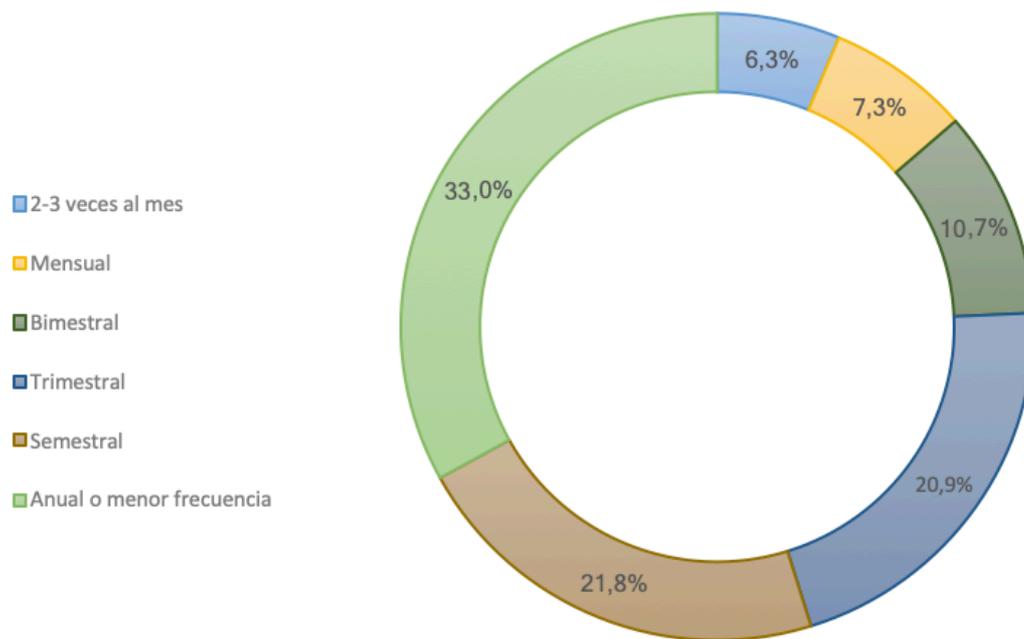


Gráfico 5 – Motivo principal de sus viajes en avión

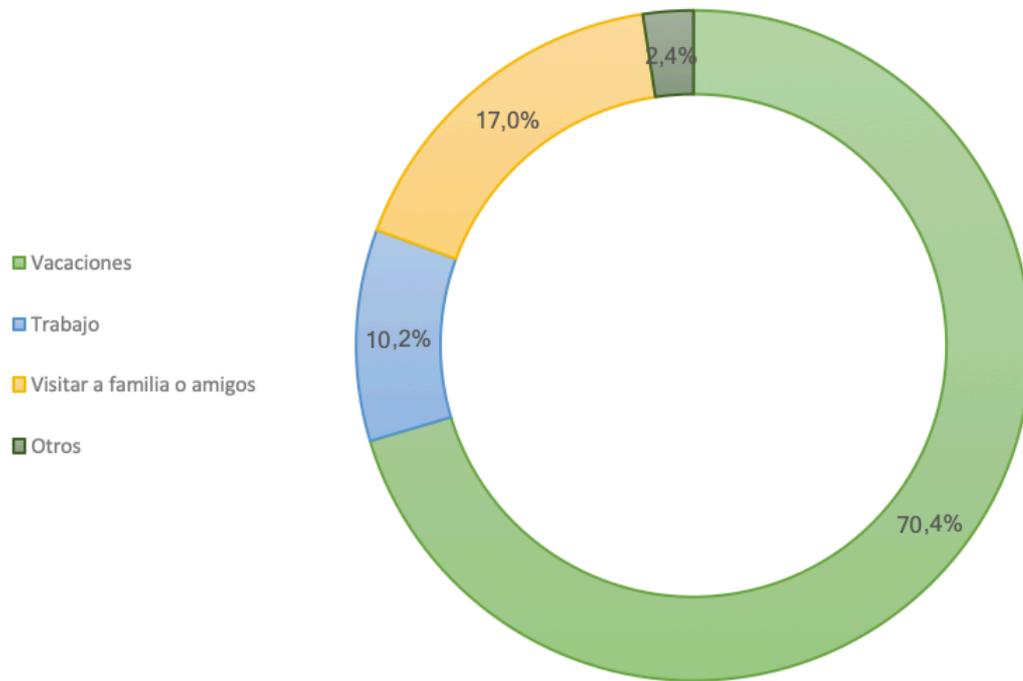


Gráfico 6 - ¿Qué es lo que más valora a la hora de viajar en avión?

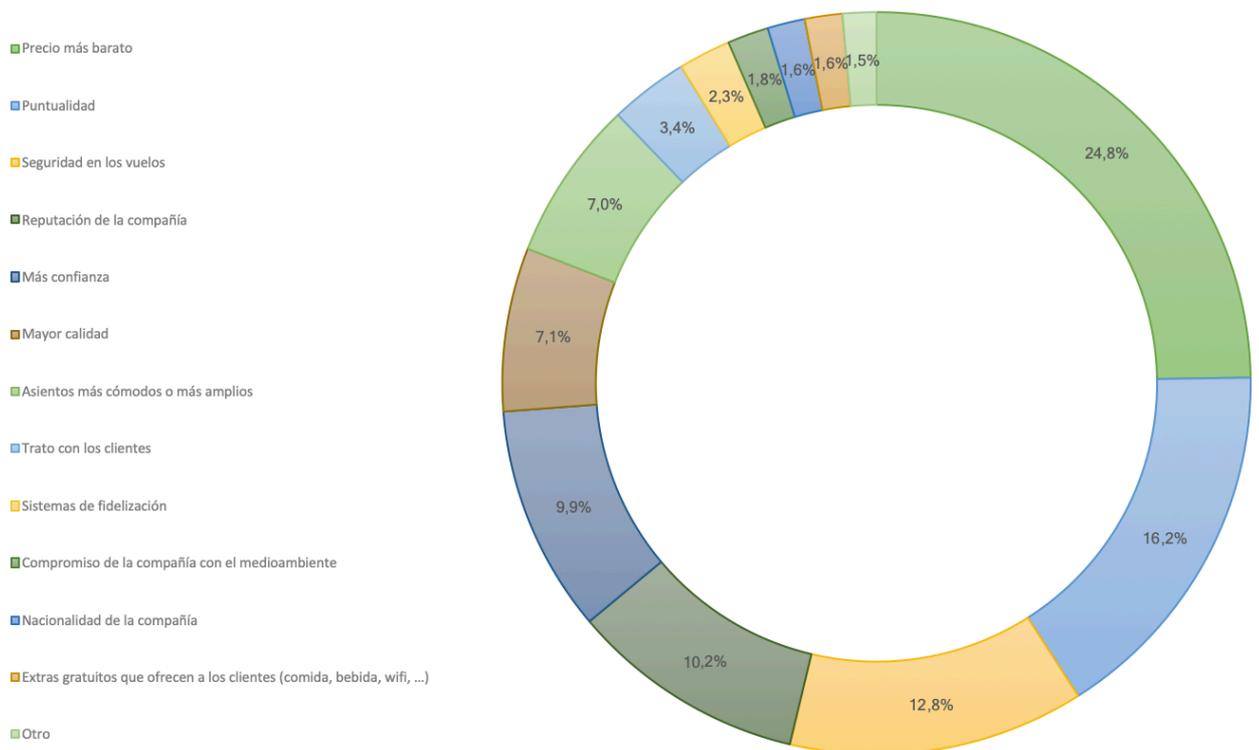


Gráfico 7 - ¿Cuál de los tres grupos crees que está más comprometido con el medioambiente?

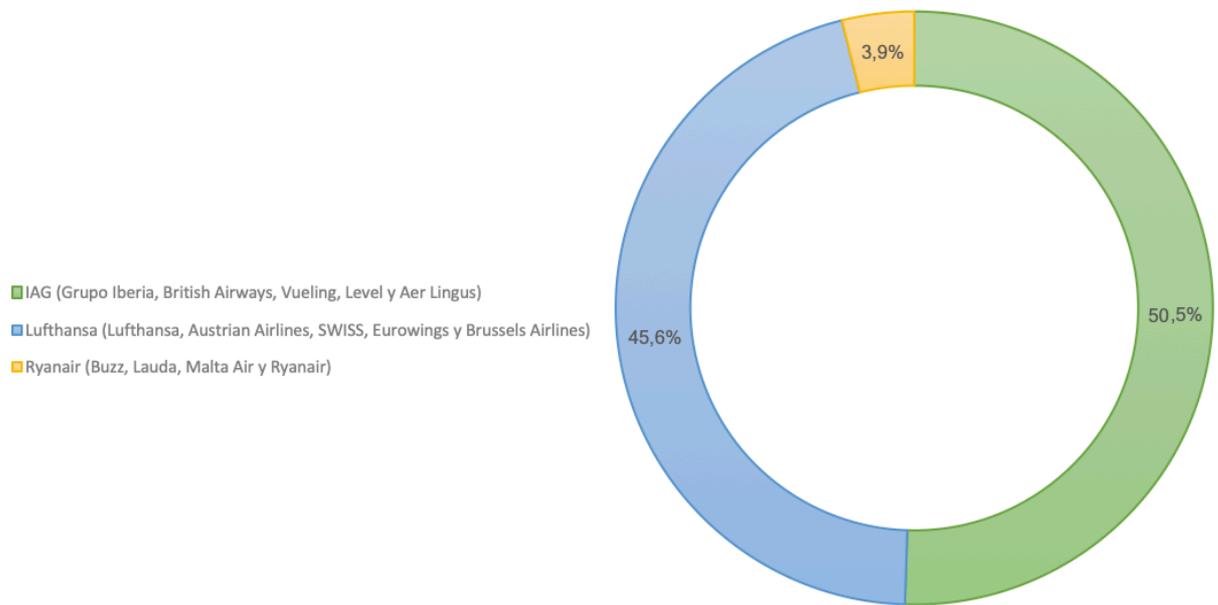


Gráfico 8 - Del 1 al 5 (siendo 5 totalmente de acuerdo), cómo de correcta es la siguiente afirmación para usted: La contaminación que generan las compañías aéreas es excesiva.

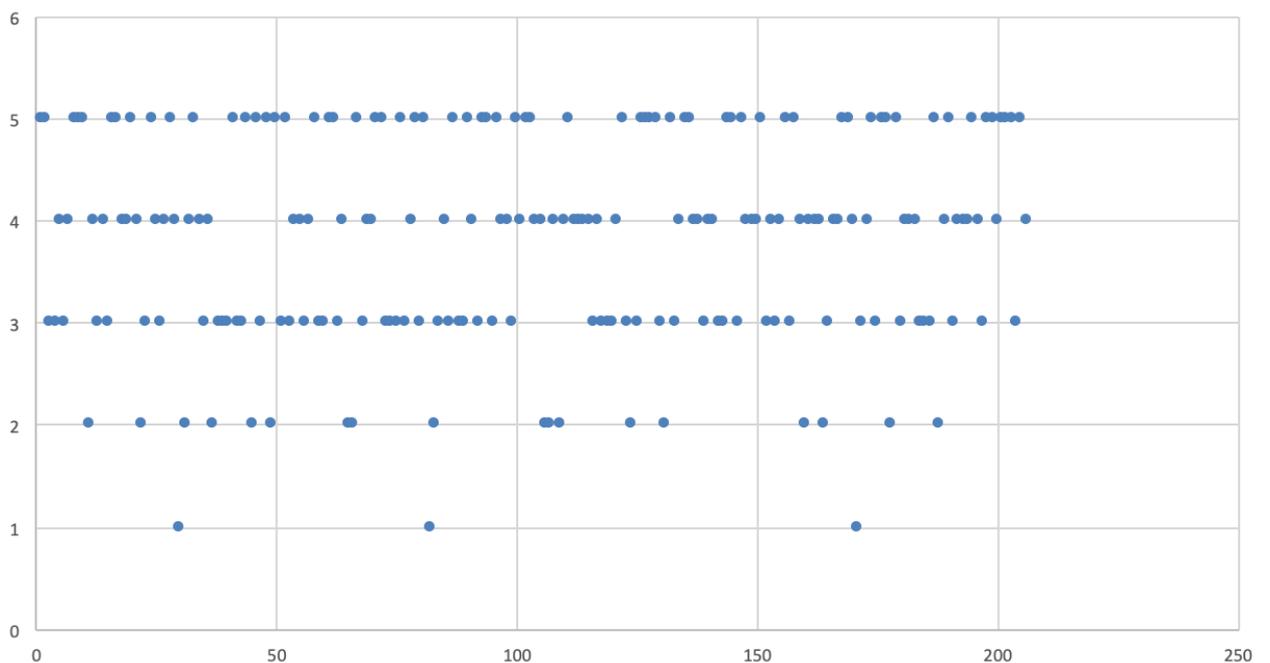


Gráfico 9 - ¿Con qué grupo de los siguientes viaja más frecuentemente?

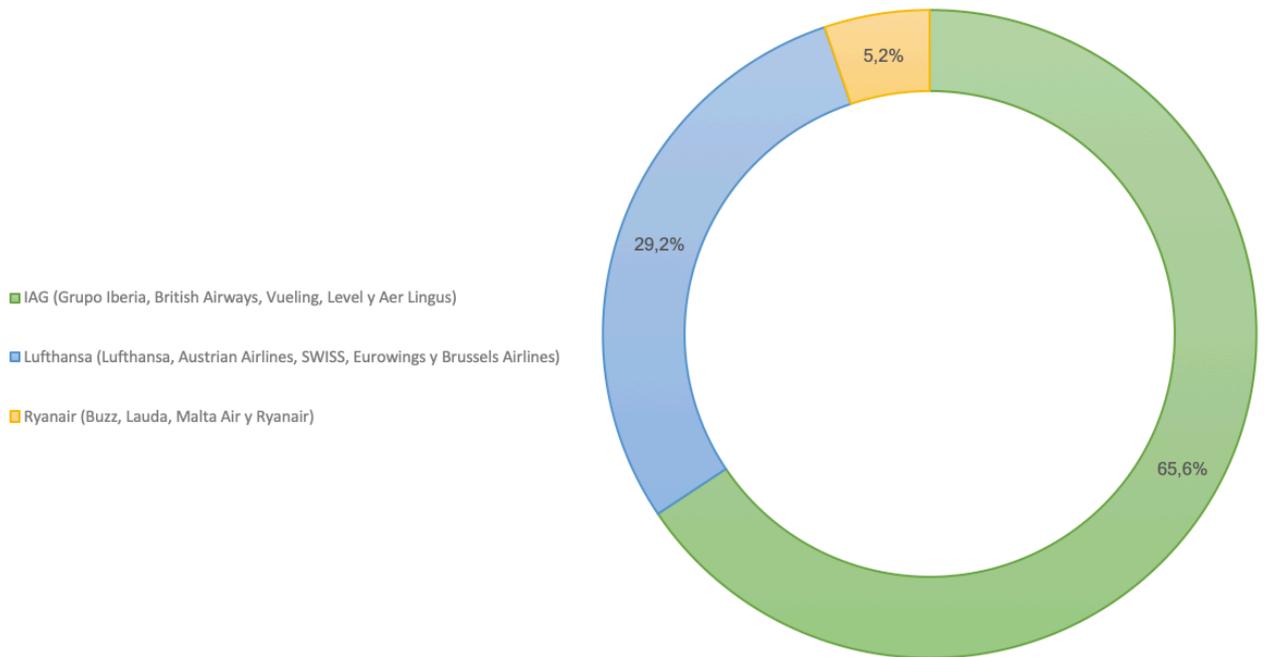


Gráfico 10 - ¿Pagaría algo más por un billete de avión, sabiendo que la compañía con la que va a volar contamina mucho menos que las opciones alternativas?

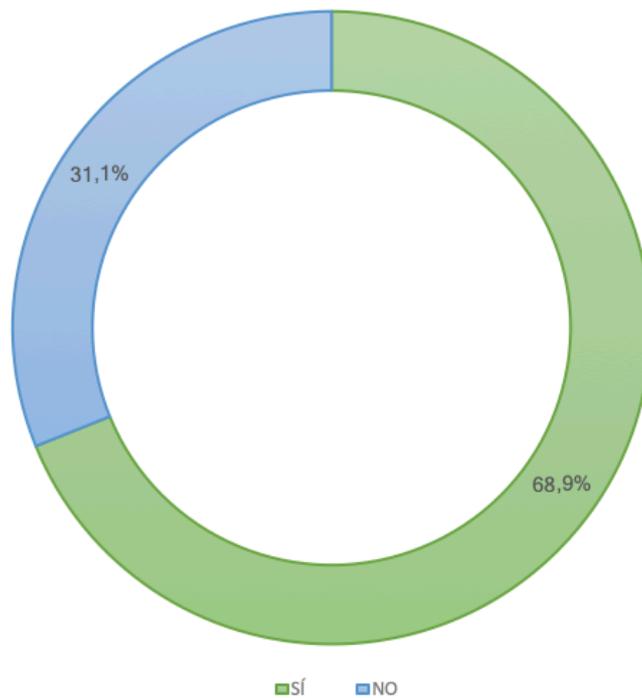


Gráfico 11- ¿Por qué viaja más frecuentemente con el grupo seleccionado previamente?

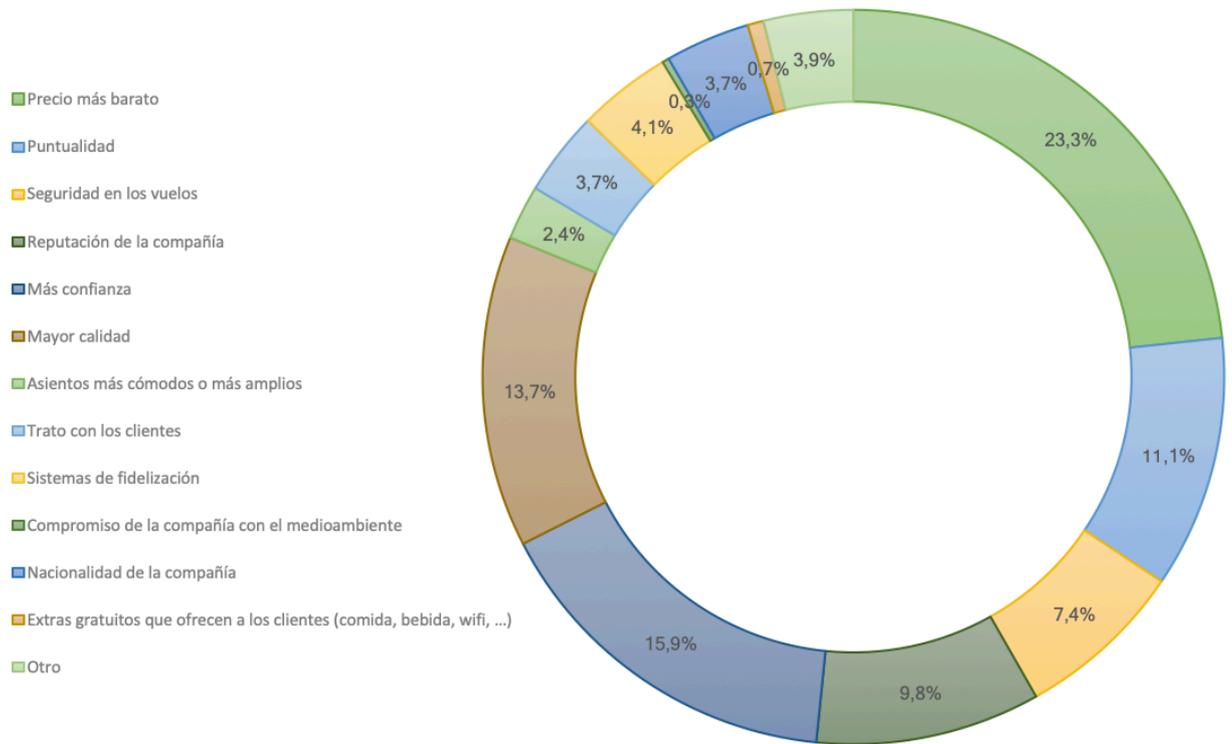


Gráfico 12 – ¿Crees que las aerolíneas tienen convicción acerca de la RSC o lo hacen por puro marketing?

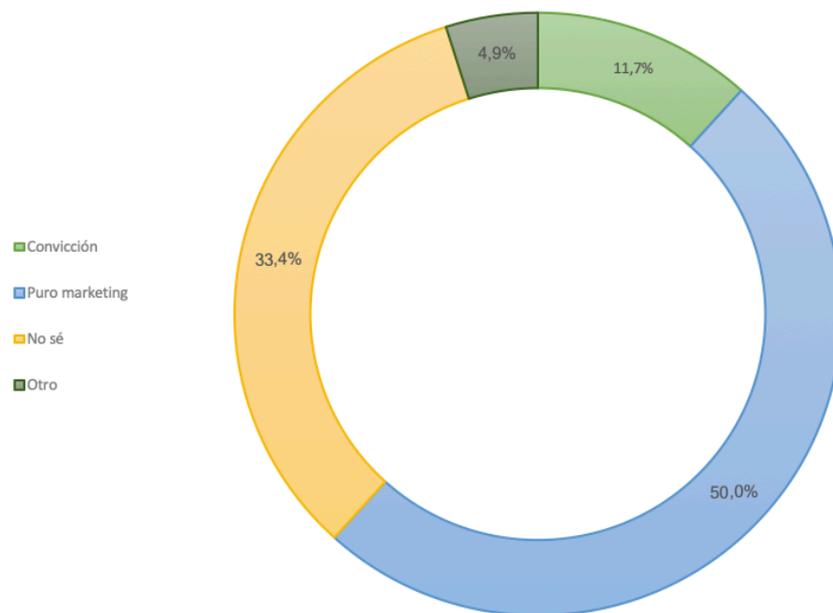


Gráfico 13 – ¿Cuál de los tres grupos crees que está más comprometido con sus clientes?

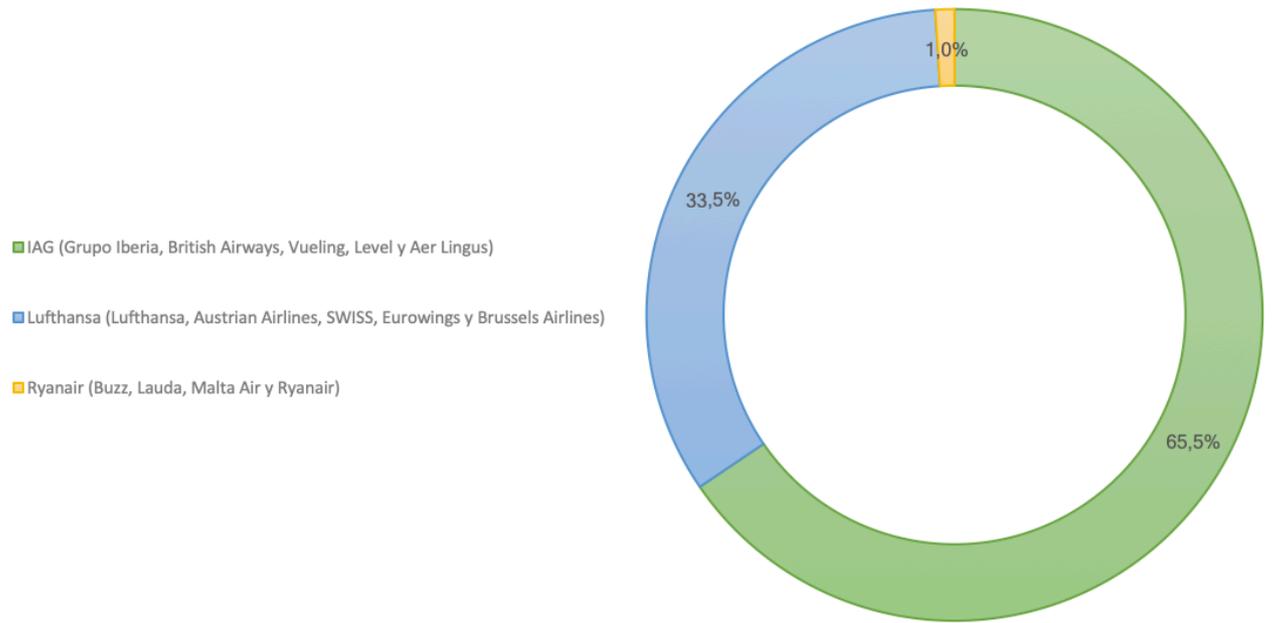


Gráfico 14 - ¿Cuál de los tres grupos está más comprometido con sus empleados?

