



David Robinson

País de origen: Reino Unido
Oficina: Madrid (España)

Elizabeth Gutierrez

País de origen: Brasil
Oficina: Madrid (España)



John Ammah Tagoe

País de origen: Ghana
Oficina: Niza (Francia)

Shell Lim

País de origen: Australia

Oficina: Bangkok (Tailandia)



06

El equipo humano de Amadeus



Patricia Welmans

País de origen: Zambia

Oficina: Sudáfrica

El equipo humano de Amadeus



Fotografía realizada por Srichitra Leelataviwat

DATOS MÁS DESTACADOS

Una compañía internacional
comprometida con sus empleados:

- > Plantilla de más de 11.000 personas⁽¹⁴⁾
- > 39% de mujeres
- > Equipo diverso con representación de más de 100 países
- > Presencia en 195 países

Desde la publicación de nuestro anterior informe, hemos seguido centrando nuestros esfuerzos en hacer de Amadeus un excelente lugar donde trabajar, un gran entorno en el que se reconoce el talento, los conocimientos y el éxito profesional, un lugar donde se promueve la innovación y donde a los empleados se les concede la confianza necesaria para que alcancen sus objetivos profesionales.

Por ejemplo, en 2012:

- > Hemos realizado talleres en todo el mundo para promover los valores y conductas de Amadeus
- > Hemos comenzado a revisar la marca Amadeus para replantearla completamente
- > Hemos realizado el segundo Global Employee Engagement Survey (encuesta mundial sobre el compromiso de los empleados)
- > Hemos conseguido la certificación *Top Employer* del CRF Institute⁽¹⁵⁾ para nuestra sede en Madrid

¹⁴ ETC a 31 de diciembre de 2012.

¹⁵ 15 CRF ofrece asesoramiento y reconocimientos independientes en materia de RR.HH. La sede del CRF Institute está en los Países Bajos.

Amadeus: una compañía formada por personas

Nuestras personas—con sus competencias, habilidades y actitudes— y nuestra cultura corporativa constituyen activos únicos para Amadeus que nos permiten diferenciarnos de nuestros competidores en lo que aportamos a nuestros clientes y en nuestra forma de relacionarnos con ellos. Un modelo de negocio sólido y sostenible, junto con la línea de continuidad mantenida en la dirección, la gestión y la plantilla han hecho posible que la compañía siga creciendo y cosechando éxitos.

Nuestra orientación hacia las personas ha permitido a la empresa aplicar sus soluciones en 195 países. Nuestra presencia mundial se ha traducido en un especial aprecio por la diversidad dentro de Amadeus y constituye un motor para impulsar la innovación.

En 2012, nuestra compañía contaba con un total de 11.037 empleados, de los que un 80% tiene contrato indefinido. Cerca de un 39% de nuestros empleados indefinidos son mujeres.

Equipo humano (en ETC*) por tipo de contrato de trabajo	2010**	2011	2012
Plantilla con contrato indefinido	7.852	7.901	8.883
Plantilla con contrato temporal	108	87	113
Recursos humanos externos (incluidas contratas y personal de otras empresas en comisión de servicio)	2.310	2.234	2.042
Total	10.270	10.222	11.037

Ámbito: Todas las compañías del Grupo Amadeus.

* ETC (empleados equivalentes a tiempo completo) es el número total de empleados expresado como empleados a tiempo completo; por ejemplo, un empleado que trabaja a media jornada cubriendo el 80% de una jornada completa se considera como 0,8 ETC.

** Las cifras de 2010 incluyen Oposto.

Número de empleados por categoría profesional y sexo	2010*	2011	2012
Vicepresidentes y directores	122	136	141
Hombres	110	121	124
Mujeres	12	15	17
Mandos intermedios	1.903	2.022	2.091
Hombres	1.222	1.388	1.429
Mujeres	681	643	662
Personal	5.753	6.003	6.931
Hombres	3.184	3.328	4.024
Mujeres	2.569	2.675	2.907
Total	7.778	8.161	9.163

Ámbito: Todas las compañías del Grupo Amadeus. Incluye solo empleados con contrato indefinido.

* Las cifras de 2010 incluyen Oposto.

Índice de rotación por regiones	2012
Europa	4,5%
Norteamérica	15,3%
Latinoamérica	15,3%
Asia	12%
Oriente Medio y África	N.A.

Nota: Europa no incluye la región de centro y sur de Europa.

	2010	2011 ⁽¹⁾	2012
Rotación de empleados			
Índice de rotación	5,3%	6,2%	6,9%
Número de nuevas contrataciones			
	N.A.	807	1.164
Rotación de empleados por sexos			
Número de hombres que dejaron Amadeus	184	288	313
Número de mujeres que dejaron Amadeus	131	182	273

(1) Las cifras de rotación de 2011 se han revisado para facilitar una comparación homogénea con 2012.
Nota: Sólo se incluyen empleados con contrato indefinido. En 2010, estas cifras representan un 77% de la plantilla. En 2011 y 2012, las cifras representan un 90% de la plantilla y no incluyen algunas filiales.

Gracias a nuestra inversión continua en prácticas integrales para la gestión del talento, mantenemos un bajo índice de rotación de empleados: un 6,9%, lo que nos sitúa por debajo de la media del mercado tecnológico, cifrada en el 14,9%⁽¹⁶⁾ en 2010 según el Corporate Leadership Council. Debido al patrón de crecimiento de la empresa y a la prudencia en la gestión durante la crisis económica, no se han llevado a cabo programas de regulación de empleo importantes en los últimos años.

Una cultura orientada al éxito

La aspiración de Amadeus es crear y enriquecer un equipo humano internacional, altamente cualificado y motivado:

- › Nuestra sede central en España ha recibido la certificación *Top Employer 2012/2013*
- › El diálogo con nuestros empleados es importante para nosotros: en 2012 se realizó la segunda encuesta a empleados (*Global Employee Engagement Survey*)

La evolución de nuestra cultura

A tenor del rápido crecimiento de nuestro negocio y la creciente diversificación de nuestra cartera de negocios y de nuestros empleados, Amadeus se embarcó en una iniciativa para adaptar sus valores corporativos. Tras la definición de los nuevos valores y conductas de Amadeus en 2011, en 2012 implantamos estos valores en toda la empresa mediante un enfoque descendente. Se organizaron talleres para informar sobre los nuevos valores corporativos a nuestros empleados en los que estos tuvieron la oportunidad de ver cómo se aplican las conductas a situaciones cotidianas.

Diversidad cultural y geográfica en Amadeus

La multiculturalidad, el respeto y la apertura de miras son aspectos muy arraigados en nuestra identidad.

Con empleados de 110 nacionalidades y representación de 53 idiomas, el personal de Amadeus enriquece a la empresa con sus distintas experiencias personales. En nuestras oficinas centrales en España, Francia y Alemania están representadas más de 80 nacionalidades.

Hemos definido explícitamente el enfoque multicultural como la principal competencia exigida a nuestros empleados.

En Amadeus creemos que proteger los derechos y la dignidad de cada uno de los miembros de la empresa en cualquier situación es importante, y es algo por lo que vale la pena luchar.

Así, creemos en la igualdad de oportunidades y en el trato justo para todos. La empresa rechaza, de manera explícita y categórica, todas las formas de discriminación por sexo, raza, etnia, origen, edad, discapacidad, orientación sexual, situación familiar, religión o ideología, y se adhiere a la Declaración Universal

de Derechos Humanos de las Naciones Unidas. Como ejemplo ilustrativo a escala local, la oficina de Amadeus en Sophia Antipolis ha suscrito la «Carta para la diversidad en Francia».

La empresa se toma muy en serio las denuncias de casos de discriminación. Hasta donde llega nuestro conocimiento, no se notificaron incidentes de discriminación en la empresa durante 2012.

Empleados por región	2010	2011	2012
Europa	7.998	7.824	7.974
Norteamérica	725	737	749
Latinoamérica	508	532	539
Asia	873	947	1.581
Oriente Medio y África	166	182	194
Total	10.270	10.222	11.037

Ámbito: Todas las compañías del Grupo Amadeus a diciembre de 2012. Las cifras de 2011 no incluyen la desinversión de Opodo en Europa y de Vacations.com en Norteamérica.



Empleados de Amadeus en la sede central de Madrid



Fotografía realizada por Mariatou Ouattara

Contamos con herramientas y procedimientos para garantizar el cumplimiento de las distintas legislaciones nacionales y de la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas. Además, hemos implantado las siguientes herramientas y procesos en todo el Grupo:

- Un curso de formación sobre ética, de obligado seguimiento para todos los empleados de Amadeus.
- Una Comisión de Cumplimiento: se trata de un órgano interno independiente

compuesto por seis directivos de Amadeus ajenos a la estructura de gestión de la empresa.

- Diálogo fluido con la dirección, los empleados y los representantes de los trabajadores

Diversidad de sexos

Generalmente, la contratación se basa exclusivamente en las aptitudes y la experiencia profesional necesaria para cada puesto. Las ofertas de trabajo se formulan en un estilo neutral, de manera que resulten atractivas tanto para hombres como para mujeres; y se aplican procesos uniformes, completamente independientes del sexo. A todos los empleados se les ofrecen las mismas oportunidades para desarrollarse profesionalmente. Una remuneración equitativa es un componente esencial de la igualdad profesional entre hombres y mujeres y Amadeus garantiza que los sistemas de remuneración estén concebidos de forma que se evite cualquier tipo de discriminación.

En concreto, en lo que se refiere a la igualdad de remuneración entre hombres y mujeres, se ha implantado un procedimiento global en toda la empresa. Antes de iniciar las

Dimensión de derechos humanos	Procedimiento interno de Amadeus	Eficacia
Prevención del trabajo infantil	Comprobación de la edad del trabajador en el momento de su contratación	El 100% de los empleados son mayores de 15 años
Prevención de los trabajos forzados	Los empleados firman sus contratos de trabajo de manera voluntaria	El 100% de los empleados tiene derecho a dar por finalizado su contrato de trabajo unilateralmente
Prevención de discriminaciones	Políticas de recursos humanos basadas en criterios objetivos	Definición clara de las políticas y comunicación de éstas a los empleados y responsables de gestión
Derecho de representación colectiva y convenios colectivos	La compañía no aplica ninguna medida para limitar la representación colectiva y la negociación colectiva	El 53% de los empleados trabajan en centros donde se han firmado convenios colectivos o donde existe representación de los trabajadores

revisiones anuales, se recuerda a los responsables de gestión sus obligaciones en cuanto a igualdad de remuneración para ambos sexos.

Asimismo, durante las revisiones salariales, se aplica una serie de pasos para garantizar el trato de los empleados en condiciones de igualdad.

Personas con discapacidad

En paralelo a su compromiso con los principios de la Carta de la Diversidad en Francia, Amadeus promueve también las iniciativas que impliquen e integren a las personas con discapacidad. La compañía colabora estrechamente con diversas asociaciones de ayuda a los discapacitados, tanto en el ámbito de la empresa como en la sociedad. Siempre que existe la posibilidad, Amadeus recurre a la contratación de ciertos servicios a través de empresas cuya misión es proporcionar empleo a personas con discapacidad.

Desde 2004, y en el marco de nuestro trabajo con el Handi Project en Niza (Francia), Amadeus ha establecido una serie de prioridades a distintos niveles. Una de las principales prioridades es proporcionar ayuda a aquellos empleados afectados

por una enfermedad incapacitante o discapacidad para ayudarles a permanecer en su puesto o, cuando esto no sea posible, buscar un puesto alternativo. Algunas medidas son muy sencillas y pasan, por ejemplo, por adaptar el lugar de trabajo o la jornada laboral cuando resulta necesario, y también por la implantación de una serie de herramientas. Por ejemplo, la empresa ha estado desarrollando soluciones como sistemas telefónicos para personas sordas o pantallas especiales para empleados con problemas de visión.

También nos hemos propuesto ampliar nuestra base de candidatos por medio de la colaboración con organizaciones externas que nos ayuden en la búsqueda y la contratación de personal con discapacidad. El portal online de Amadeus incluye información relativa al proyecto Handi Project, que presenta a Amadeus como una empresa que favorece la igualdad de oportunidades y que anima a los candidatos a enviar su currículum vitae a handiproject@amadeus.com. Las búsquedas de posibles candidatos se extienden también a otros portales especializados como Hanploi y Monster.

Fomentar el diálogo

Durante 2012, Amadeus realizó su segunda encuesta a empleados (Global Employee Engagement Survey). Usando el mismo proveedor y metodología que en 2010, el índice de participación en la encuesta fue el 85% de la plantilla, lo que demuestra la importancia del diálogo con los empleados, tanto para estos como para Amadeus. Continuando con nuestros esfuerzos para fomentar las iniciativas de diálogo con los empleados por parte del área de Recursos Humanos, 24 compañeros de este departamento realizaron un curso externo de formación y prestaron conocimientos más prácticos y valiosos en este ámbito tanto a los equipos como a los responsables.

Reconocimiento externo

En 2012, Amadeus recibió la certificación *Top Employer España* para nuestra oficina en Madrid. En una ceremonia de entrega de premios celebrada en noviembre, CRF Institute anunció las empresas que habían obtenido la certificación 2012/2013 en España. El proceso de certificación se desarrolló entre mayo y octubre y consistió en una autoevaluación seguida de una auditoría realizada por CRF Institute y Grant Thornton. Entre las áreas evaluadas, estuvieron las prestaciones salariales, la cultura empresarial y la gestión del talento. Nuestra sede corporativa de Madrid, que participaba por primera vez, se unió a otras empresas multinacionales con sede en España que han obtenido la certificación *Top Employer*.



	2010	2011	2012
Número de empleados con discapacidad	59	71	74

Nota: Las cifras de 2010 representan aproximadamente el 80% de los empleados de Amadeus. Las cifras de 2011 y 2012 representan el 90% de los empleados de Amadeus y no incluyen algunas filiales.



Fotografía realizada por el equipo Employee & Brand Engagement

Contribución al desarrollo de las personas que integran Amadeus

Los empleados son el epicentro de la organización, se les apoya y se les facilita un entorno de trabajo adecuado para ayudarles a obtener resultados satisfactorios y conseguir sus metas profesionales:

- Los empleados recibieron **143.128 horas de formación en 2012**
- **6,7 millones de euros invertidos en formación**
- **Más de 450 cursos de formación a distancia disponibles para nuestros empleados**

➤ La empresa lleva a cabo un proceso de revisión anual del rendimiento y el desarrollo para alinearlos con los objetivos de la empresa y las estrategias fundamentales. Los objetivos se revisan dos veces al año y, durante estas revisiones, los empleados se reúnen con sus responsables directos para evaluar su progreso en cuanto a consecución de objetivos, así como para intercambiar impresiones discutir e identificar las oportunidades de desarrollo que están a disposición de cada empleado para alcanzar su grado máximo de eficiencia. Nuestro objetivo es ofrecer revisiones regulares de rendimiento y desarrollo de carrera profesional a todos los miembros de la plantilla. Aproximadamente el 85% de los empleados de Amadeus de todo el mundo pasaron por una revisión de su rendimiento y desarrollo profesional en 2012.

➤ La dirección promueve y apoya todas las iniciativas en curso orientadas a la identificación y retención de talentos dentro de la organización. Entre otras actividades, Amadeus se encarga de identificar a los posibles sucesores de los puestos más importantes y revisa estos planes regularmente.

Desarrollo del talento

Amadeus ofrece a sus empleados una completa gama de oportunidades de formación y de desarrollo estrechamente vinculadas a las necesidades y la estrategia de negocio de la empresa.

Una política integral de desarrollo profesional

En este sentido, Amadeus ha diseñado una serie de procesos para incentivar, apoyar y motivar a los empleados a alcanzar sus objetivos de desarrollo.

Horas de formación por categoría de empleado	2010	2011	2012	Promedio de horas de formación por empleado en 2012
Vicepresidentes y directores	479	913	1.092	7,8
Altos directivos y responsables de gestión	22.619	46.283	24.839	11,9
Personal	128.714	107.861	117.197	16,9
Total	151.812	155.057	143.128	15,6

Nota: Las cifras de 2011 y 2012 representan aproximadamente el 90% de los empleados de Amadeus y no incluyen algunas filiales. Se incluyen sólo las horas de formación presencial.

Horas de formación online (e-learning)	2010	2011	2012
Total	21.686	17.733	23.139

- Los centros de desarrollo internos forman parte de los programas de desarrollo en algunas oficinas de Amadeus. El personal que participa en los centros de desarrollo está supervisado por un grupo de observadores cualificados por medio de una serie de ejercicios relacionados para identificar la idoneidad de un individuo para un determinado perfil, detectando sus puntos fuertes y sus áreas de mejora. En función de los resultados recibidos, los responsables y participantes acordarán planes de desarrollo personal.
- En algunos centros de trabajo, los empleados pueden participar en un cuestionario de evaluación integral (*feedback 360 grados*), que tiene en cuenta la percepción de los compañeros, supervisores y del resto de la plantilla, y dicha evaluación se utiliza posteriormente para planificar las acciones de desarrollo.
- Los empleados de Amadeus se sirven de un conjunto de herramientas estándar para poner al día la información sobre su desarrollo y sus aspiraciones en lo que se refiere a su trayectoria profesional. Como ejemplo, citaremos los Planes de Formación Personal que realizan los empleados.

- Amadeus ha ayudado a sus empleados en sus iniciativas de desarrollo por medio de programas de *coaching* y tutoría disponibles a escala local y mundial. El programa específico de Amadeus ha obtenido resultados sumamente satisfactorios en lo que se refiere a la agilización del desarrollo, y supone grandes ventajas para la empresa.

Relación con los representantes de los trabajadores

Amadeus respeta las características jurídicas y culturales de cada país. Por este motivo, la empresa se relaciona con los representantes de los trabajadores adecuadamente, sin imponer un sistema o conjunto de normas concretos en aquellos países en los que opera.

En todos los casos, Amadeus respeta el derecho de libre asociación y de representación sindical de los empleados, y asume el compromiso de informar y consultar a dichos representantes según proceda. En este sentido, el 53% de los empleados de Amadeus están adscritos a convenios colectivos.

Amadeus ha adquirido un sólido compromiso en lo que se refiere al trato justo de todos sus empleados. En caso

de producirse cambios importantes en el funcionamiento de la empresa, ponemos especial atención en establecer periodos de notificación apropiados y respetamos en todo momento las exigencias legales de información y de procedimientos de consulta en los países en los que se estén implantando los cambios. Lógicamente, los plazos de notificación dependerán del tipo de cambio operativo que se esté aplicando. Amadeus siempre evalúa detenidamente en todos los casos el efecto de dichos cambios en sus empleados y elabora planes que incluyen comunicaciones con los empleados y con sus representantes. Incluso en ausencia de obligaciones legales o de representación sindical, la empresa se compromete a mantener comunicaciones regulares con los empleados afectados.

En el ámbito europeo, Amadeus mantiene puntualmente informados a los representantes de los trabajadores conforme a las disposiciones del acuerdo firmado con el Comité de Empresa Europeo, proporcionando información que permite a dichos representantes valorar en profundidad el posible efecto de un cambio. Como medio de intercambio de impresiones, se favorece entre los representantes de los trabajadores y la dirección de la empresa un diálogo con los plazos y la información que permiten a dichos representantes expresar su opinión acerca de las medidas propuestas por la dirección a tenor de la información proporcionada, opinión que se tiene en cuenta durante el proceso de toma de decisiones.

Porcentaje de empleados adscritos a convenios colectivos	2010	2011	2012
Total	64%	55%	53%

Nota: Las cifras de 2011 y 2012 representan aproximadamente el 90% de los empleados de Amadeus y no incluyen algunas filiales.

Índices de 2012 por regiones	Índice de lesiones	Índice de pérdidas de días de trabajo	Índice de baja por enfermedad común	Índice de absentismo
Europa	1,05	0,01	2,24%	2,62%
Norteamérica	0	0	1,7%	1,77%
Latinoamérica	0	0	0,88%	0,12%
Asia	0	0	1,03%	1,60%
Oriente Medio y África	2,86	0,02	0,64%	0,39%

Accidentes	2010		2011		2012	
	En horario laboral	Hacia/desde el trabajo	En horario laboral	Hacia/desde el trabajo	En horario laboral	Hacia/desde el trabajo
Número de accidentes con resultado de pérdida de días de trabajo	8	10	21	22	10	20
Número de accidentes sin pérdida de días de trabajo	4	5	22	14	23	30
Número de accidentes mortales	0	0	0	1	0	0

Nota: Las cifras de 2010 representan el 51% de los empleados de Amadeus. Las cifras de 2011 y 2012 representan el 90% del personal de Amadeus y no incluyen algunas filiales.

	2010	2011	2012
Índice de lesiones	0,49	1,65	0,73
Índice de pérdidas de días de trabajo	0,01	0,03	0,01
Índice de baja por enfermedad común (%)	2,30	2,14	2,03
Índice de absentismo (%)	2,48	2,38	2,3

Nota: Las cifras de 2010 representan el 51% de los empleados de Amadeus. Las cifras de 2011 y 2012 representan el 90% del personal de Amadeus y no incluyen algunas filiales.

Bienestar de los empleados

- Índice de lesiones:** Número de accidentes con resultado de pérdida de días de trabajo por millón de horas trabajadas.
- Índice de pérdidas de días de trabajo:** Número de días de trabajo perdidos debido a accidentes por cada mil horas trabajadas.
- Índice de baja por enfermedad común (%):** Número de horas de trabajo perdidas debido a enfermedad común por total teórico de horas trabajadas al año.
- Índice de absentismo (%):** Número de horas de trabajo perdidas por absentismo, expresado como porcentaje del total teórico de horas trabajadas al año.

El propósito de la Política de Salud y Seguridad es garantizar que todas las empresas de Amadeus cumplan las normativas locales en materia de salud y seguridad. Por este motivo, la Política de Salud y Seguridad de Amadeus establece que cada una de las empresas del Grupo deberá aprobar una política de salud y seguridad en el trabajo conforme a las exigencias de la legislación nacional vigente.

Más allá de los requisitos legales, desarrollamos iniciativas de forma proactiva para mejorar las condiciones de salud y bienestar de los empleados en el lugar de trabajo, y asumimos nuestro «deber de protección» como parte de nuestro enfoque por incrementar la satisfacción de los empleados. La sede central de Madrid ha implantado también otros servicios, como un programa nutricional que ofrece menús diarios saludables y pautas de nutrición a sus empleados. En algunas oficinas, los empleados reciben regularmente sesiones de formación de primeros auxilios en las que suele haber un médico presente. Para evitar la propagación de enfermedades y resfriados, la empresa suele emitir comunicaciones y campañas de carteles relacionadas con la higiene.

Remuneración y beneficios salariales

En Amadeus ofrecemos beneficios competitivos a nuestros empleados que son acordes con las necesidades específicas del mercado y que cumplen con la legislación local. Cada una de nuestras empresas crea una política local justa y coherente con las prácticas ampliamente aceptadas en cada mercado y que es aprobada por el departamento de Recursos Humanos del Grupo.

Buscamos incentivar a nuestros empleados a través de planes de remuneración variable ligados al rendimiento individual y colectivo. Creemos que este enfoque integral destinado a recompensar el esfuerzo de nuestros empleados fortalece nuestros valores corporativos y nos ayuda a mantener nuestro liderazgo en el sector.

Un paquete de remuneración competitivo resulta clave para atraer y retener a los mejores profesionales y, por este motivo, Amadeus ofrece completos paquetes de beneficios salariales (de acuerdo con la legislación sobre Seguridad Social, la legislación fiscal y las mejores prácticas de mercado en cada país).

La mayoría de nuestros empleados indefinidos tiene derecho a un plan de pensiones de aportación definida, a un seguro de vida e incapacidad, a un seguro médico y a un completo seguro de viajes para desplazamientos de trabajo; además, todos los empleados que viajan por trabajo o que participan puntualmente en proyectos internacionales tienen cobertura para urgencias médicas y de seguridad.

Adicionalmente, algunas oficinas ofrecen también dietas, cheques guardería o instalaciones para tal fin. Algunas de las oficinas más innovadoras de Amadeus ofrecen también descuentos en la compra de fruta fresca y programas de alimentación saludable.



Fotografía realizada por el equipo Employee & Brand Engagement