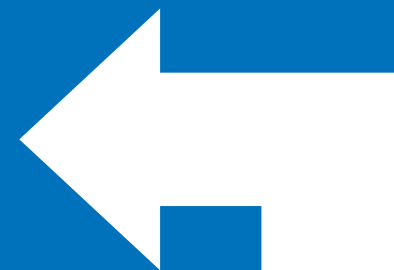




Empleados
procedentes de más de
118
países distintos y hablando
más de **50 idiomas**
diferentes



Oficina principal de Madrid
certificada como
Top Employer por
3ª vez



Equipo humano de Amadeus



**En 2014
7,2 millones
de euros**
invertidos en
formación de personal



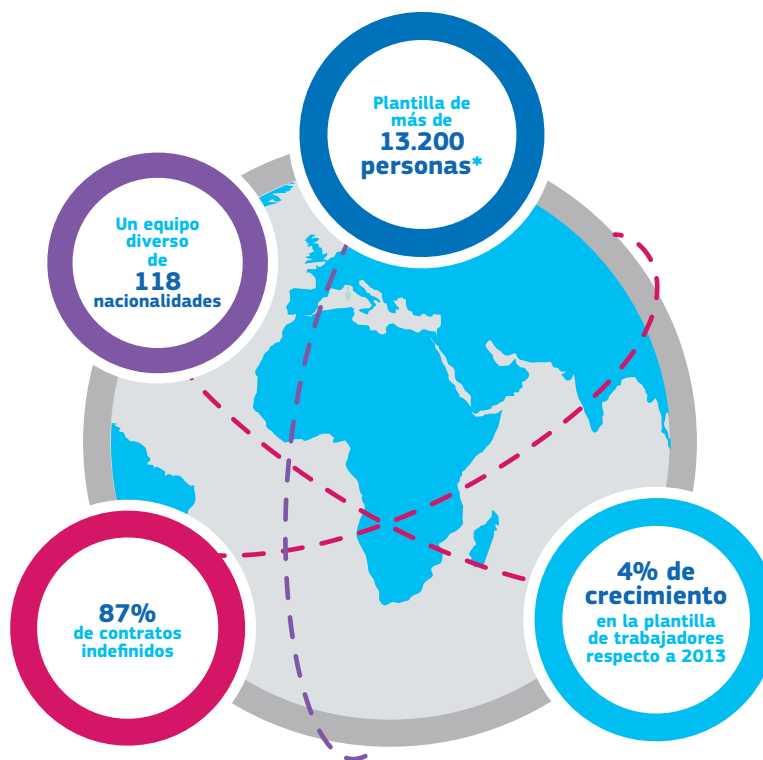
Más del 14%
de incremento en el volumen
de personal desde 2012

El equipo humano de Amadeus

Con más de 13.200 empleados en todo el mundo, Amadeus tiene el propósito común de conformar el futuro de los viajes junto con nuestros grupos de interés. Este propósito impulsa nuestra ambición colectiva, nuestro crecimiento y nuestro éxito. Nuestra experiencia, especialización y liderazgo basado en la utilidad marcan la diferencia para nuestros clientes y grupos de interés en el sector.

Como “empresa guiada por el conocimiento y la innovación”, las personas son nuestros activos más importantes. El talento, la cualificación y el compromiso de nuestros empleados nos han convertido en un líder tecnológico mundial en el sector de los viajes. Nuestro objetivo es seguir atrayendo a los mejores talentos a Amadeus. Nuestro compromiso es ofrecer un lugar de trabajo donde se reconozca el rendimiento y se capacite a los empleados para aprovechar las oportunidades de desarrollo profesional. Estamos orgullosos de una cultura de empresa que invita a la diversidad y la inclusión, aspira a un importante compromiso continuado y fomenta la colaboración y la innovación. En este capítulo se presentan algunas de las iniciativas que hemos puesto en marcha para mantener esa ventaja competitiva.

Cifras clave *Una empresa verdaderamente mundial*



En 2014 nuestro número de empleados siguió aumentando. Este crecimiento se debió a la adquisición de Newmarket International, UFIS e i:FAO, junto al crecimiento de algunos de nuestras sedes, especialmente nuestro centro de I+D en Bangalore.

Además, durante 2014 seguimos contribuyendo a nuestras iniciativas para aplicar las mejores prácticas de recursos humanos, que nos ayudan a atraer y conservar el talento que necesitamos para sostener nuestro crecimiento ante un panorama cada vez más competitivo.

* Cifras en equivalentes a tiempo completo (FTE) a 31 de diciembre de 2014. FTE es el número de empleados con relación al empleo a tiempo completo: p. ej., un empleado que trabaje a tiempo parcial durante el 80% del horario a tiempo completo se considerará como 0,8 FTE.

7.1 Cultura y valores

Nuestra cultura

En Amadeus, nuestra atención al equipo humano, la comunicación y la cultura son piezas clave de nuestro éxito. Nos damos cuenta de que nuestro negocio depende de la cualificación, la creatividad, la dedicación y el rendimiento de nuestros empleados.

Nuestra atención al equipo humano, la comunicación y la cultura ha permitido a Amadeus ver implantadas sus soluciones tecnológicas para clientes en más de 195 países. Nuestra presencia mundial nos aporta diferentes puntos de vista, idiomas y entendimiento cultural, todo

lo cual ha dado lugar a una auténtica valoración de la diversidad dentro de Amadeus. Esto lo consideramos también un importante generador de innovación.

Mientras seguimos invirtiendo en prácticas integrales en términos de desarrollo y conservación del talento, en 2014 hemos mantenido nuestra tasa de rotación de los empleados en el 7%. Gracias al patrón de crecimiento de Amadeus y la prudente gestión, no se han producido despidos a gran escala.

Total de empleados (en FTE) por tipo de contrato			
	2012	2013	2014*
Personal indefinido	8.883	10.118	10.929
Personal externo	2.042	1.843	1.574
Personal temporal	113	160	105
Total	11.037	12.121	12.608

* Excluidas las adquisiciones en 2014 (Newmarket, UFIS e i:FAO) a efectos de comparabilidad.

Empleados por región (en FTE)			
	2012	2013	2014*
Europa	7.974	8.452	8.622
Asia	1.581	2.081	2.205
Norteamérica	749	869	993
Sudamérica	539	498	507
Oriente Medio y África	194	221	281
Total	11.037	12.121	12.608

* Excluidas las adquisiciones en 2014 (Newmarket, UFIS e i:FAO) a efectos de comparabilidad.

Diversidad de los empleados

Diversidad e inclusión

Amadeus mantiene un compromiso con la igualdad de oportunidades, la equidad, el respeto mutuo y la dignidad en el trabajo para todos los empleados. Valoramos, entre otras, las diferencias de sexo, raza, identidad étnica, discapacidad, orientación sexual y religión, y nos comprometemos a proporcionar un entorno que permita a las personas y grupos desarrollar su máximo potencial.

En Amadeus estamos firmemente convencidos de que la diversidad y la inclusión aportan valor a nuestra empresa, nuestros clientes, nuestros accionistas, nuestros proveedores y a la sociedad donde vivimos y trabajamos.

Con más de 13.200 empleados en todo el mundo, la multiculturalidad, el respeto y el carácter abierto son inherentes a la identidad de nuestra empresa. En conjunto, nuestros empleados hablan más de 50 idiomas y enriquecen a Amadeus a través de su variada experiencia y bagaje. En nuestras sedes principales en España, Francia y Alemania trabajan empleados de 118 nacionalidades diferentes. Somos conscientes del valor de una plantilla tan variada y nos gusta mantener viva y seguir reforzando esa diversidad. Destacamos de manera explícita el reconocimiento cultural como la primera capacidad básica requerida de nuestros empleados.

La amplia gama de nacionalidades presente en Amadeus nos aporta un importante entorno cultural integrado en nuestra empresa. Además, muchos de nuestros empleados trabajan en un entorno geográfico y cultural

7. El equipo humano de Amadeus

diferente al propio. Estos destinos de desarrollo les permiten acelerar su propio crecimiento personal y profesional y, al mismo tiempo, contribuyen a mantener en Amadeus la riqueza cultural que posee hoy en día.

Diversidad de sexos

Continuamos fomentando la diversidad de sexos en toda la organización con ayuda de nuestro programa Amadeus Women Network. El objetivo de Amadeus Women Network es potenciar el desarrollo y la evolución profesional de las mujeres en Amadeus y mejorar el equilibrio entre la vida profesional y privada.

Esta red ha crecido hasta alcanzar un tamaño importante con presencia específica en nuestras principales sedes en Niza, Erding, Madrid y Bangalore, así como en nuestras oficinas de São Paulo, Sídney, Miami, Dubái, Amberes y Londres.

En diciembre de 2014, con el patrocinio del *Senior Vice President of Human Resources, Communication and Branding*, la red Amadeus Women Network celebró su segundo evento principal anual con la participación de la Dra. Sonja A. Buholzer, ponente internacional sobre desarrollo del liderazgo femenino.

Nos aseguramos además de que nuestras prácticas de selección de personal se basen únicamente en la capacidad y experiencia profesional requerida para cada puesto. Las ofertas de empleo se redactan con un estilo neutro para que resulten atractivas a hombres y mujeres, mediante

procesos de selección estándar independientes del sexo del candidato. Asimismo, animamos a las empresas de selección de ejecutivos a proporcionarnos listas de candidatos diversificadas. Se ofrecen las mismas oportunidades de desarrollo profesional a todos los empleados.

Amadeus se asegura de que nuestros sistemas salariales estén diseñados para evitar la discriminación por motivos de sexo y promover la igualdad salarial. Existen procedimientos implantados en toda la compañía para que los directivos tengan presentes sus responsabilidades en lo referente a la igualdad.

Diversidad generacional

Somos conscientes de la incidencia de los cambios sociales y tecnológicos en las jóvenes generaciones, así como su diferente estilo de aprendizaje y comunicación, su necesidad de equilibrio entre la vida profesional y privada, y el modo en que prefieren que se reconozca su contribución. Ahora que se están incorporando a nuestra plantilla, estamos introduciendo iniciativas destinadas a aumentar el reconocimiento de las necesidades y preferencias de las diferentes generaciones. Algunos ejemplos de ello son nuestro programa de red de jóvenes profesionales en Newmarket International, así como los conceptos de trabajo flexible en nuestra sede de Madrid o las herramientas de colaboración a disposición de todos los empleados.

Personas con discapacidades

Amadeus colabora estrechamente con diversas asociaciones de ayuda a las personas discapacitadas dentro de Amadeus y en la sociedad. Siempre que es posible, contratamos servicios con empresas cuya misión es dar empleo a personas con discapacidades.

A modo de ejemplo y de acuerdo con nuestro compromiso de respaldar los principios de la Carta de la Diversidad* en Francia, fomentamos también las iniciativas que incluyen e implican a las personas con discapacidades.

Estamos decididos también a ampliar nuestro grupo de candidatos, trabajando con organizaciones externas que nos ayudan a encontrar y seleccionar personal discapacitado. El sitio *web* de selección de personal de Amadeus para Niza incluye una página de *Handi Project* que presenta a Amadeus como una empresa con igualdad de oportunidades y anima a los candidatos a enviar su currículum a handiproject@amadeus.com. Se realizan también búsquedas de posibles candidatos en sitios *web* especializados, como Hanploi y Monster.

En nuestras oficinas de Madrid contratamos servicios con empresas que emplean a personas con discapacidades y promovemos también la inclusión en nuestras actividades de selección de personal. Avisamos sobre vacantes cuando estas se producen y participamos en actos especializados de selección de personal.

*Sitio *web* de la Carta de la Diversidad: www.diversity-charter.com

Crear compromiso y cultura de empresa

Talleres de Amadeus

Una parte importante del proceso para conseguir una buena plantilla y obtener su compromiso se recoge en nuestra “brújula” de ambiciones: un propósito de motivación con un conjunto de valores comunes, una comprensión clara de nuestra misión, estrategia y resultados, y una promesa de la marca creíble.

Durante 2014 continuamos con nuestros talleres internacionales de Amadeus y nuestro foro de empleados anual, en los que comunicamos nuestra estrategia y nuestros valores a todos nuestros empleados. Estos talleres organizados a nivel central e impartidos a nivel local son nuestra herramienta de comunicación anual, donde todos los empleados pueden recibir información en profundidad sobre los resultados y la estrategia de Amadeus. Al mismo tiempo, se refuerzan los valores, la cultura y el propósito de la empresa. Todos los empleados reciben las mismas sesiones con los mismos mensajes en toda la empresa, ayudando a todos a sentirse parte de Amadeus. Más de 150 líderes empresariales impartieron 198 sesiones, a las que asistieron más de 7.000 empleados de toda la entidad. En 2014 los participantes calificaron el conjunto de la iniciativa como “muy buena” y el 90% la consideró “útil” o “muy útil”.

Seguimos innovando además en el modo de impartir las sesiones: en años anteriores con aulas virtuales y en 2014 con la introducción de un juego interactivo acerca de nuestra cartera de productos y servicios, y un concurso especial a través de Internet con la participación de diversos equipos de todo el mundo.

Los talleres de 2014 fueron la plataforma interna desde la cual se presentó a todos los empleados nuestro propósito de “conformar el futuro de los viajes”, ofreciendo una comprensión clara de la estrategia de Amadeus y promoviendo nuestro concepto de “conformar el futuro de los viajes” con especial atención a nuestros productos y servicios.

Compromiso de los empleados

El compromiso es una prioridad no sólo para los equipos de recursos humanos, sino también para todos los líderes, mandos intermedios y empleados de Amadeus en todas las regiones geográficas. Desde 2010, el compromiso ha ido arraigando tanto en nuestros recursos humanos como en nuestras estrategias empresariales, y forma parte esencial de los indicadores del rendimiento del conjunto de la empresa.

En 2014 realizamos nuestra *Global Engagement Survey*, una encuesta en la que los empleados tuvieron oportunidad de dar su opinión sobre cómo hacer de Amadeus un lugar de trabajo excelente. Con un índice de participación total del 90% en el conjunto de Amadeus y una mejora significativa y continua del 2,2% en nuestra puntuación global desde la encuesta anterior, está claro que, para nuestros empleados, el compromiso es importante. Tras conocer los resultados de *Engage*, todos los equipos se pusieron a analizarlos juntos. Se han creado y se han registrado en toda la organización más de 1.490 planes de actuación de equipos, y más de 640 equipos de Amadeus han realizado un seguimiento del avance en las actuaciones acordadas.

El compromiso significa algo más que un porcentaje en una encuesta, y Amadeus reconoce la necesidad de trabajar en él día a día a todos los niveles de la organización. Para garantizar un alto nivel de apoyo tanto a los mandos intermedios como a los empleados, se ha formado y se ha certificado una red de 38 asesores de compromiso internos que han prestado asesoramiento personal a los equipos y mandos intermedios en todo el mundo. La mejora constante de la cualificación de nuestros socios empresariales de recursos humanos en materia de compromiso, así como el despliegue de estos conocimientos en toda la empresa, nos permite seguir prestando asistencia de alta calidad sobre compromiso a los mandos intermedios de una forma más individualizada.

Además de la asistencia continuada a estos mandos con relación a la planificación de acciones y la dirección de personal, se celebró a nivel interno un taller en profundidad especializado de tres horas de duración para líderes y mandos intermedios. Más del 50% de los mandos intermedios de Amadeus ha recibido esta formación avanzada sobre la relación entre el compromiso y lo que significa ser un líder en Amadeus, la dirección de personal y su función en el ciclo del compromiso. Nuestra investigación señala que los mandos intermedios participantes en esta formación aumentaron en un 16% su puntuación de compromiso. Se invita también con regularidad a los mandos intermedios a asistir a seminarios *web* acerca de aspectos concretos, tales como compartir las buenas prácticas, el compromiso en equipos pequeños, fundamentos para nuevos mandos intermedios o cómo crear planes de actuación eficaces.

7. El equipo humano de Amadeus

Más de 1.900 mandos intermedios de Amadeus reciben una comunicación mensual con las últimas noticias sobre compromiso.

Los buenos resultados de este enfoque se reflejan tanto en el número de mandos intermedios que han creado planes de actuación basados en los resultados de compromiso de su equipo, como en el aumento del seguimiento de los planes. La calidad de estos planes también ha aumentado, lo que constituye una prueba más del apoyo y la inclusión del compromiso en las actividades diarias de dirección.

Participantes en los talleres de Amadeus.



Comunicación y colaboración: trabajar en equipo

La comunicación, el equipo humano y la cultura contribuyen al éxito en los negocios, y Amadeus crece trabajando en equipo y compartiendo información y conocimientos por encima de las fronteras y líneas de negocio, promoviendo un entorno de trabajo que fomenta una comunicación fluida y abierta.

Como complemento a nuestra actual Intranet de comunicación/conocimiento/colaboración llamada "Opera", en 2014 lanzamos MySite, un completo directorio de empleados que permite encontrar y contactar con otros compañeros de Amadeus de todo el mundo. Una sólida red de profesionales de distintas regiones y funciones es fundamental para la colaboración, el aprendizaje y la motivación. Introdujimos también funciones para comentar, calificar y compartir contenidos a través de nuestra Intranet. Vamos a seguir enriqueciendo nuestros sistemas con funciones de redes sociales que permitan a nuestros empleados comunicarse de forma más rápida, natural y adecuada a las expectativas de las nuevas generaciones para el lugar de trabajo actual.

El equipo de liderazgo de Amadeus sigue desempeñando una importante función en la estrategia de comunicación interna, facilitando el intercambio de información y la interacción a todos los niveles de la organización: por ejemplo, a través de nuestro "Leadership Blog", un canal que ofrece a los líderes de nuestra empresa la oportunidad de compartir su opinión y experiencias sobre aspectos importantes de nuestro sector, así como en los foros de empleados locales y regionales.





Remuneración y prestaciones

Tratamos de incentivar a nuestros empleados mediante programas de remuneración variable asociados al rendimiento individual y de la empresa.

Un paquete de remuneración competitivo es esencial para atraer y conservar a los mejores talentos. Amadeus ofrece completos paquetes de prestaciones adaptados a cada país. A la mayoría de nuestros empleados permanentes se les ofrece un plan de jubilación con una determinada cotización, un seguro de vida y de discapacidad y un plan de salud. Además, los empleados que realizan viajes de negocios o en misiones internacionales están cubiertos por un seguro médico de emergencias y de seguridad.

En 2014 lanzamos la segunda edición del *Share Match Plan*. Este plan ofrece a los empleados de cerca de 30 países la oportunidad de invertir en acciones de Amadeus con un 50% de contribución adicional proporcionado por la empresa. El plan cuenta con un índice de participación superior al 40% entre aquellos empleados que cumplen los criterios.

7.2 Empoderamiento de los empleados de Amadeus

Desarrollo de nuestro talento

Por medio de una combinación de formación *online* y presencial impartida a nivel mundial y local, invertimos en el desarrollo de nuestros empleados y los capacitamos para responder a las necesidades de un mercado en constante cambio. La tutela y el asesoramiento garantizan la transmisión de la experiencia y las lecciones aprendidas a los siguientes niveles de Amadeus. La inversión sostenida en desarrollo y conservación de nuestros empleados a largo plazo ha permitido que muchos de ellos lleguen a ser reconocidos y respetados como “expertos” dentro del sector de los viajes, y contribuyan a establecer las normas del sector en muchas de sus prácticas e innovaciones.

Amadeus invierte continuamente en el desarrollo y crecimiento de nuestro equipo humano. En 2014, Amadeus invirtió 7,2 millones de euros en actividades de formación para nuestros empleados.

En 2014 celebramos otras dos ediciones del *Leadership Development Programme* para ejecutivos de Amadeus con la IESE Business School de Madrid. Se invitó a un total de 50 participantes de todo el mundo en representación de cada una de nuestras unidades de negocio y funciones.

El objetivo del programa era desarrollar las habilidades de liderazgo de los participantes y ponerles al día acerca de las últimas ideas académicas y del sector, ayudándoles al mismo tiempo a armonizar y poner en práctica sus



Luis Maroto, Consejero Delegado, en una sesión del Leadership Development Programme de Amadeus



Participantes en el Leadership Development Programme de Amadeus

objetivos empresariales. Las sesiones fueron impartidas por una combinación de profesores de IESE y altos ejecutivos de Amadeus, combinando así las sesiones académicas con las específicas del negocio y la estrategia de Amadeus.

Atracción del talento

Una parte fundamental de nuestro éxito es la capacidad para atraer y conservar a los principales talentos de los campus y expertos del sector de nuestras distintas regiones geográficas. Seguimos ampliando nuestro grupo de talentos con la selección de nuevos talentos de algunas de las principales escuelas de ingeniería y de negocios de Europa, EE.UU. y Asia. A través de numerosas actividades en campus, tales como encuentros de programadores, proyectos conjuntos con universidades, prácticas de trabajo y colaboraciones, seguimos estableciendo contacto con los futuros talentos del sector.

Con sede en nuestra oficina de Madrid, Amadeus ha designado a Michael Bayle como nuevo jefe de nuestro grupo Mobile. Michael aporta sus conocimientos expertos en ecosistemas de medios digitales y móviles, adquiridos gracias a una amplia experiencia en empresas, entre ellas una empresa de publicidad para móviles, una compañía de medios de comunicación deportivos y una empresa de medios digitales, donde dirigió también unidades de negocio sobre móviles.

Sven Fuhrmeister se incorporó a nuestro grupo Global Operations para dirigir nuestra nueva división de mejora de operaciones y proyectos. Sven procede de SAP y aporta una enorme experiencia en cambio transformacional y mejora continua de las operaciones.

Para facilitar y acelerar este proceso hemos implantado una serie de herramientas de selección de personal a nivel mundial, incluidas las redes sociales, que están empezando ahora a producir resultados en cuanto a la capacidad para atraer el talento y rentabilizar el proceso.

Gestión de nuestra reserva de liderazgo

En consonancia con nuestra estrategia empresarial, adoptamos una posición a largo plazo respecto a nuestro desarrollo del talento y la planificación de la sucesión. Invertimos gran cantidad de tiempo en la planificación de nuestra reserva de liderazgo en los distintos niveles directivos. Planificar la sucesión de nuestro liderazgo y nuestro alcance mundial conforme a las necesidades de los clientes y el crecimiento forma parte integral de nuestra estrategia de talento. Un aspecto fundamental de nuestra atención al desarrollo, además de las habilidades técnicas, funcionales y relacionadas con los productos, es la inversión en nuestra reserva de liderazgo.

Seguimos invirtiendo en la gestión de nuestra reserva de liderazgo con un proceso formal de revisión del talento a nivel del Consejero Delegado. Hemos analizado a más de 800 de nuestros mandos intermedios de mayor nivel, evaluando nuestras futuras necesidades en función de nuestra estrategia empresarial y revisando nuestros planes de sucesión y los planes de desarrollo de nuestros líderes emergentes. Gracias a este proceso, somos capaces de planificar con antelación y gestionar nuestras necesidades de talento a nivel mundial con la mínima incidencia en la actividad. Este proceso consiste en identificar y adjudicar los planes de desarrollo y revisar los riesgos en la cartera de empleados.

Hemos desarrollado un marco mundial de capacidades de liderazgo que estamos incorporando en todos los procesos de recursos humanos.

El proceso anual de revisión del rendimiento y el desarrollo es de gran ayuda para transmitir los objetivos de nuestra empresa. Los objetivos se revisan dos veces al año. Durante esas revisiones, el superior directo y el empleado se reúnen para examinar el grado de consecución de los objetivos,

intercambiar opiniones y comentar las oportunidades de desarrollo disponibles para contribuir a la efectividad del empleado. Pretendemos proporcionar a todo nuestro personal una revisión regular de su rendimiento y desarrollo profesional. A nivel mundial en Amadeus, en torno al 91% de nuestros empleados fue objeto de una revisión del rendimiento y el desarrollo profesional.

Relación con los representantes de los empleados

En Amadeus respetamos las características legales y culturales propias de cada país. Así, colaboramos de la manera adecuada con los representantes de los empleados, sin imponer un sistema o conjunto de reglas específico en los países donde trabajamos.

En todos los casos, respetamos el derecho a la libertad de asociación y representación sindical de los empleados y nos comprometemos a informar y consultar, conforme a lo necesario, a los interlocutores de los trabajadores. En este sentido, el 52% de nuestros empleados está cubierto por algún acuerdo de negociación colectiva.

Nos comprometemos a tratar de forma justa a todos nuestros empleados. En caso de cambios importantes en las operaciones, prestamos especial atención a notificarlos con la debida antelación y seguir los requisitos legales de información y consulta en los países de aplicación de los cambios. Naturalmente, el plazo de antelación depende del tipo de cambio introducido. Evaluamos siempre con mucho cuidado la incidencia del cambio operativo en los empleados, estableciendo un plan que incluye la comunicación con los empleados y sus interlocutores. Aun en caso de que no existan obligaciones legales o interlocutores de los trabajadores, nuestra empresa se asegura de mantener una comunicación regular con todos los empleados afectados.

A nivel europeo, informamos puntualmente a los representantes de los empleados (conforme al acuerdo firmado con el Comité de Empresa Europeo de Amadeus), proporcionándoles información que les permita realizar una valoración en profundidad de la posible repercusión de los cambios. Se entabla entonces un diálogo para intercambiar opiniones entre los representantes de los empleados y la dirección de la empresa, de manera puntual y con la información que permita a los representantes de los empleados expresar su opinión acerca de las medidas planteadas por la dirección, la cual se tendrá en cuenta en el proceso de toma de decisiones.

El lugar de trabajo del futuro

Buscamos constantemente nuevas prácticas que permitan crear un entorno de trabajo que refleje las necesidades de nuestra empresa y de nuestros empleados: un lugar de trabajo que fomente la innovación, la colaboración y la interacción social, un lugar de trabajo del futuro que sea atractivo y muy productivo.

Además de modificar la configuración de nuestro espacio de trabajo físico y mejorar nuestro lugar de trabajo digital, hemos implantado opciones de trabajo flexible para nuestros empleados, como el teletrabajo o los horarios de trabajo adaptables.



Proyecto BelAir

Las últimas tendencias en evolución del entorno de trabajo y el despliegue de nuevas metodologías de proyecto, tales como "scrum" y "ágil", han dado lugar a diversas dinámicas de grupo: reuniones formales, reuniones cortas, aportación de ideas, charlas informales, conversaciones breves cara a cara, etc. La colaboración y la información compartida están presentes en todo momento.

En nuestro centro de I+D en Niza (Francia) nos adelantamos en la búsqueda de formas innovadoras de responder a esos requisitos. Nuestro equipo empezó a probar un nuevo concepto de campus: una distribución de la oficina que incluía espacios innovadores que invitan a la interacción y facilitan el trabajo diario de nuestros empleados.

Tras el éxito de la prueba preliminar de ese nuevo espacio de trabajo, el equipo está estudiando un despliegue a gran escala en nuestro nuevo edificio de oficinas que acogerá a unos 1.400 empleados.



Una oficina basada en la actividad

Durante la planificación del traslado a una nueva oficina, nuestro equipo directivo de Estocolmo (Suecia) consultó con nuestros empleados cuál sería la mejor forma de organizar el nuevo lugar de trabajo.

Nuestros empleados de la oficina de Estocolmo tenían cada vez más contacto con otras partes del mundo debido a su trabajo en proyectos regionales y mundiales, era necesario tomar decisiones de manera más rápida y los comentarios y contribuciones procedían de muchos lugares diferentes.

Estaba claro que la dinámica de la oficina había evolucionado y era necesario adaptar la organización.

Con la ayuda de una agencia externa, un equipo de empleados locales representó gráficamente cómo trabajaban los empleados y estudió cómo se utilizaba el espacio de oficina.

A raíz de ello se incorporó a las nuevas instalaciones un nuevo diseño basado en la actividad: una oficina flexible que incluye una combinación de espacios para la colaboración formal e informal y un entorno que facilita el intercambio de información y la implicación de nuestros empleados.

Otras sedes de Amadeus, como la de Sídney (Australia), han seguido un proceso similar.

7.3 Salud, seguridad y bienestar de los empleados



Más allá de los requisitos legales, hemos desarrollado de forma preventiva iniciativas destinadas a mejorar la salud y el bienestar de los empleados en el trabajo, teniendo en cuenta el “deber de diligencia” de Amadeus, que forma parte de nuestro interés por la satisfacción de los empleados.

Algunas de estas iniciativas incluyen planes de actuación a corto y largo plazo para reforzar los comportamientos saludables. En algunos centros se imparte formación periódica a los empleados sobre primeros auxilios y hay médicos presentes con regularidad en las oficinas. Con el fin de prevenir la propagación de enfermedades, se realizan campañas de comunicación con carteles sobre higiene por todas partes en Amadeus.

Nuestra oficina de Amadeus en Londres y la sede de NewMarket en los EE.UU., por ejemplo, organizaron actos relacionados con la salud en los que se realizaron pruebas de colesterol y azúcar en sangre a los empleados, además de ofrecerles información sobre salud y bienestar. Nuestras oficinas comerciales en el Benelux, dentro del programa de “equilibrio entre la vida profesional y privada”, y nuestra sede de Madrid, durante la semana de la salud, organizaron sesiones sobre distintos métodos de control del estrés, entre otras actividades.



En cuanto a los registros de salud y seguridad, Amadeus presenta un bajo índice de lesiones y accidentes debido a que sus actividades tienen lugar en un entorno de oficina. En 2014 se produjeron 110 accidentes, de los cuales 55 tuvieron lugar durante los desplazamientos de ida y vuelta al trabajo de los empleados.

Lanzamiento de la nueva marca de Amadeus

Durante los dos últimos años, en Amadeus hemos trabajado en la evolución de nuestra marca, ya que hemos pasado de ser un socio tecnológico a una empresa dedicada a conformar el futuro de los viajes en colaboración con sus clientes y socios del sector.

En 2012 decidimos que queríamos que nuestra marca expresase por qué existimos como empresa, en qué creemos y qué nos importa: nuestro propósito como organización. Queríamos descubrir qué hemos sido siempre y qué queremos ser en el futuro.

Entrevistamos a clientes, inversores, organismos del sector, seleccionadores de personal y universidades, y organizamos grupos de estudio con empleados de todas nuestras unidades de negocio en todas las regiones del mundo. Deseábamos recibir comentarios procedentes de muchos lugares y puntos de vista diferentes.

Hemos escuchado con atención y, tras un amplio debate con la participación de más de 500 personas, hemos llegado a la conclusión colectiva de que a Amadeus siempre le ha apasionado la idea de conformar el futuro de los viajes, facilitando el viaje completo “de puerta a puerta” y mejorando la experiencia del viaje.



Nuestra nueva identidad visual y verbal

De la mano de nuestra nueva estrategia de marca, el siguiente paso era la evolución de nuestra identidad visual y verbal (qué imagen tenemos y cómo nos comunicamos) como reflejo de nuestro propósito y nuestra ambición de cara al futuro.

Creamos nuestra nueva identidad visual junto con nuestros empleados y la probamos con nuestros clientes y grupos de interés de todo el mundo. El resultado de ello es que seguimos siendo una empresa identificada con el color azul, pero con un nuevo logotipo, nuevos colores secundarios, nuevas formas, nuevos estilos de foto y con el uso de un lenguaje abierto, específico y visionario.

Hablemos acerca del futuro

Si queremos que se nos conozca por conformar el futuro de los viajes, debemos tener una opinión y debemos hablar y abrir el debate en torno a este tema. Lanzamos la plataforma de comunicación www.shapethefutureoftravel.com, donde los clientes y otros grupos de interés del sector encontrarán un espacio destinado justo a eso: hablar acerca del futuro de los viajes y vivir esa experiencia. Elaboramos también periódicamente estudios de liderazgo de opinión. 🍷

En el futuro hemos de seguir demostrando que conformamos el futuro de los viajes cumpliendo nuestro propósito en cada punto de contacto, tanto a nivel interno como externo, ya sea a través de las ventas, nuestros productos y servicios, nuestra comunicación y todos los estudios sobre el sector que publicamos.

Porque tan solo juntos, como una única empresa y de la mano de los clientes y grupos de interés del sector, es como Amadeus puede conformar el futuro de los viajes.

🍷 Para más información, consulte “Estudios e informes del sector”, pág. 69.

7.4 Reconocimiento externo

Para nosotros es un honor haber recibido numerosos premios por nuestro entorno de trabajo y nuestras prácticas de recursos humanos. Presentamos aquí una selección de todos ellos.

Nuestra sede principal en Madrid (España) y nuestro centro de operaciones en Erding (Alemania) han recibido la certificación *Top Employer* a la mejor empresa por tercera y segunda vez, respectivamente. Esta certificación es expedida por el *Top Employers Institute* a aquellas empresas que demuestran el máximo nivel en sus prácticas de recursos humanos, mejoran continuamente las condiciones de sus empleados y abren camino en cuanto al desarrollo de su personal.

Nuestro centro más grande por número de empleados se sitúa en Niza, y ha sido votado como empresa número uno en el sector tecnológico en la encuesta organizada por la revista de negocios francesa *Capital*. La encuesta fue realizada por Statista, un instituto especializado. En ella se pidió a los encuestados que expresaran su opinión acerca de las políticas de recursos humanos de su propia empresa y de otras. Las preguntas se referían a las condiciones de trabajo, la conciliación de la vida profesional y privada, el estilo de liderazgo, la igualdad entre los sexos, la trayectoria profesional y el nivel de compromiso con la entidad.



El equipo de recursos humanos de Erding, recibiendo la certificación Top Employer.



El equipo de recursos humanos de Madrid.



Share Match Plan

Nuestro *Share Match Plan* recibió dos premios en 2014. En abril el plan quedó en primer lugar en la categoría *Best Plan Effectiveness* (Mayor Efectividad de Planes) de los prestigiosos galardones *Global Equity Organisation*. *Global Equity Organisation* es una organización estadounidense dedicada a compartir y promover el conocimiento avanzado de la remuneración en forma de acciones y el diseño y administración de los planes de acciones.

En noviembre el *Share Match Plan* recibió el premio como *Most Effective Communication of an Employee Share Plan* (Comunicación Más Efectiva de un Plan de Acciones para Empleados) en la ceremonia anual de Premios ifs ProShare. Este es el segundo año consecutivo que el plan ha sido reconocido por los jueces de ifs ProShare, tras quedar primero en la categoría *Best New Share Plan* (Mejor Nuevo Plan de Acciones) en 2013.

Los premios ifs ProShare reconocen la excelencia en el ámbito de la participación de los empleados en el accionariado. En su análisis de las candidaturas, los jueces de ifs ProShare se basaron en cuatro criterios:

- _ La vinculación con los objetivos de la empresa.
- _ La efectividad de la estrategia de comunicación.
- _ La facilidad de inscripción.
- _ Y el éxito global del plan, medido por el número de empleados inscritos en él.

El reconocimiento externo a ambos lados del Atlántico es un reflejo de la popularidad interna del plan.



Premio Global Equity Organization.



Ceremonia de Premios ProShare.



“Un momento clave en 2014 fue el despliegue de la nueva imagen de marca de Amadeus, tras dos años de investigación para precisar y coordinar nuestras ideas y nuestra dirección. Cambiar nuestro aspecto y nuestra forma de hablar era mucho más que un fin en sí mismo. Hoy en día, la construcción de una marca no es cosa de logotipos brillantes y eslóganes inteligentes. La cosmética superficial resulta peligrosa ahora que cualquiera puede valorar a una empresa y compartir al instante su experiencia con el resto del mundo. Nuestra forma de presentarnos ha de ser un reflejo de la realidad de quiénes somos. La palabra clave para una marca en la actualidad es credibilidad, credibilidad y credibilidad. Manejar con cuidado la confianza haciendo realidad las promesas: unos productos y servicios que funcionan y generan valor para la empresa, una compañía con buena salud en el mercado a largo plazo, una voluntad inquebrantable de conformar el futuro de los viajes a través de la innovación sostenible.

Por eso implicamos a todos nuestros grupos de interés: desde clientes hasta proveedores, empleados y más allá hasta llegar a los inversores. Verificando suposiciones, validando ideas. Y por eso el proyecto fue gestionado por un equipo multifuncional integrado por personal de construcción de la marca, recursos humanos, marketing, etc., preparando con cuidado el lanzamiento a nivel interno durante todo un año antes de la presentación al exterior. ¡Deseo dar las gracias personalmente a cada miembro del equipo por su duro trabajo y su contribución! La construcción de la marca en Amadeus es ahora responsabilidad de todos y sólo así podremos conformar de verdad el futuro de los viajes”.

Huibert-Jan Evekink,
Director, Employee and Brand Engagement, Amadeus