

Orizonia Personas¹

Eva Pelechano Barahona, *Universidad Rey Juan Carlos*

Fernando E. García Muiña, *Universidad Rey Juan Carlos*

Ana Gallardo Peñas, *Universidad Rey Juan Carlos*

Introducción: ¿Quién es Orizonia?

Orizonia nace en 2.006 tras la compra del Grupo Emisor Iberostar a la familia Fluxá, y de la posterior adquisición, en 2009, del turoperador EV Emprender, especializado en viajes a Disney. Operaciones llevadas a cabo por los dos accionistas de referencia, las empresas de capital riesgo The Carlyle Group y Vista Capital, ésta última, sociedad de capital riesgo del Banco Santander. El grupo cuenta con más de 5.000 profesionales y está presidido por Fernando Conte (ex-presidente de Iberia) y José Duato (ex-ejecutivo de Globalia) como consejero delegado.

Orizonia es uno de los mayores grupos turísticos españoles con presencia en todos los eslabones de la cadena de valor de la industria de los viajes y, que actualmente, se encuentra en pleno proceso de reestructuración organizativa, tanto de sus divisiones como de sus marcas.

Orizonia está implantada en 26 países, con 70 destinos turísticos, 11 hoteles, 11 aviones, 2 agencias de viajes on-line y cuenta con 5 sedes, una sede central ubicada en Palma de Mallorca y cuatro subsedes en Madrid, Barcelona, Lisboa y Tenerife. Sus diferentes divisiones disponen de alrededor de 1.000 oficinas repartidas por todo el territorio nacional y por distintos destinos de América, Europa y África.

Para lograr esta integración del Grupo, la compañía se encuentra en pleno proceso de reestructuración tanto de sus divisiones, como de sus marcas intentando conseguir una mayor notoriedad, ya que hasta ahora ha sido conocido por las distintas empresas que lo integran y no como grupo turístico. Según señala Víctor Bañares, director general de marketing y comunicación de Orizonia para el periódico Expansión (13 abril 2.011) “el objetivo es lograr que sea un grupo vertical e integrado, no una suma de empresas”.

¹ Debemos agradecer la colaboración que nos han mostrado el equipo de Orizonia en la realización de este caso, en especial, D. Álvaro Vázquez, Director General de Orizonia Personas y RSC, y Dña. Carmen Ruiz, técnico del departamento de RRHH.

Actualmente, Orizonia cuenta con seis divisiones: mayorista, minorista, receptiva, aérea, hotelera e Internet. Así como, la siguiente arquitectura de marcas: ver figura 1.

Figura 1: Orizonia arquitectura de marcas



Página web: www.orizonia.com

Los principales cambios organizativos se han centrado en su división mayorista (touroperadores), especializada en la creación de paquetes vacacionales (transporte, alojamiento, actividades, etc.), donde la empresa mantendrá marcas como Iberojet, Solplan, VivaTours, Cónдор y Kirunna (grandes viajes), creándose un nuevo touroperador, Orizonia Life (especializada en ofrecer a los clientes experiencias como ski, mountain bike, golf o buceo). Orizonia Life integra marcas como Iberski (especializada en viajes de nieve) y EV Emprender (especializada en viajes a Eurodisney) para paquetes especializados.

Hasta ahora, cada uno de los touroperadores negociaba de forma individualizada con las agencias de viajes las condiciones para la venta de sus paquetes, ahora, la creación de una nueva dirección general comercial englobará a todos los touroperadores de Orizonia.

Dentro de esta división mayorista se crean cuatro direcciones generales, que lideran Eduardo Millán (en el área comercial), José Segura (explotación), Enrique Martín Ambrosio (contratación) y Jesús Pérez (producto).

En cuanto al negocio minorista, se encuentran marcas tan conocidas como Viajes Iberia, Rumbo y Viajar.com, al frente de esta división minorista se encuentra Enrique

Riera. Miguel Sierra está al frente de la división hotelera Luabay al frente de la división receptiva, con Smilo como marca principal, se encuentra Eduardo Zamorano. Orizonia con Emeterio Lorente al frente de la división aérea ha modificado el nombre de su aerolínea chárter Iberworld por Orbest y se ha embarcado en el negocio de las rutas regulares.

Otros miembros del equipo directivo son: Juan Ignacio Sáiz director general de administración y control; Ignacio Ponce director general de finanzas y desarrollo corporativo y Miguel Henales director general división on line.

Figura 2. Orizonia en cifras

	2006	2007	2008	2009	2010
Facturación (millones de €)	2.172	2.457	2.569	2.124	2.349
Puntos de venta	680	689	689	650	967
Clientes (miles)	4.746	5.146	7.487	7.166	8.108
Pasajeros TTOO (miles)	2.037	2.165	2.050	1.759	1.834
Trabajadores	3.611	4.011	3.963	3.913	4.724

Página web: www.orizonia.com

En este proceso de reestructuración, Orizonia no sólo está cambiando la forma de gestionar su compañía, dándose a conocer como grupo de alta calidad y profesionalidad en el sector turístico frente a la sociedad, sino también está cambiando su forma de gestionar a las personas, su principal activo, o como ellos denominan “Orizonias”. Al frente de esta división se encuentra Álvaro Vázquez Director de Orizonia-Personas y Responsabilidad Social Corporativa.

Orizonia personas

Uno de los principales cambios en materia de RRHH que está sufriendo Orizonia, ha sido su política de gestión de personas. Los valores de Orizonia están orientados al buen servicio al cliente y desarrollo de empresa socialmente responsable, así como, a la integración y dirección de todas las personas del grupo, comunicación abierta, formación continua y talento colectivo.

Orizonia busca la mejora continua en todas las áreas de la compañía por lo que la formación es un elemento clave. **Orizonia Forma** ha apostado por la formación de todos sus propios empleados y por la formación en materia turística de la sociedad, así, colabora en programas de formación profesional prestando especial atención a

colectivos de difícil inserción laboral, coopera con las universidades y asiste a foros de empleo y workshops (donde difunde sus prácticas, por ejemplo, en materia de responsabilidad social corporativa), y cuenta con la cátedra Orizonia para proyectos de I+D+i. Ha creado un programa de becas de formación tanto internas como externas y un programa de prácticas laborales en todas sus áreas de negocio; Orizonia busca crear talento tanto entre sus empleados como en la sociedad.

Figura 3. Datos sobre los Recursos Humanos en 2.011

Antigüedad	6'2 años de promedio
Edad	35 años de promedio. El empleado mas joven 24 años y el mas mayor 48
Sexo	30% hombres y 70% mujeres
Nivel educativo	<ul style="list-style-type: none"> - Auxiliares Administrativo FP - Graduados Sociales - Técnico Informático - Psicólogos - Derecho - Economistas

Fuente: Orizonia

Dentro del plan de formación interno de la empresa, y destinado a la formación de directivos, está implantando el proyecto **Liderando Personas**, orientado al desarrollo y mejora de los conocimientos y habilidades de todos los directivos de la compañía en materias como, por ejemplo, el liderazgo, la delegación o el trabajo en equipo.

Respecto a la política de contratación y promoción, **Orizonia promo**, da prioridad a la promoción interna de sus trabajadores a la hora de cubrir las plazas vacantes, una de cada tres vacantes se cubre con personal interno. Para fomentar la promoción interna, en el portal del empleado **Mi Orizonia** se informa periódicamente de todas las vacantes a cubrir, así como de los requisitos y cursos de formación necesarios. Una vez que los puestos no están cubiertos con personal propio las vacantes se cubren con personal fuera de la empresa. Para integrar a los nuevos trabajadores en la compañía, Orizonia ha implantado el **Programa el Padrino**, programa de acogida e integración de los nuevos empleados, donde un trabajador voluntariamente hace de “tutor/mentor” en la primera etapa del trabajador dentro de la empresa

Orizonia busca que sus empleados participen activamente en los procesos de mejora continua e innovación, así como, en las decisiones importantes de la empresa, por lo que desarrolla una política de comunicación abierta, tanto descendente como ascendente con todos los empleados del grupo. Así, se crea **Orizonia Lab** cuyo objetivo es premiar la imaginación de sus empleados, celebrando concursos y campañas

corporativas. Orizonia Lab es una plataforma de inteligencia colectiva donde la compañía presenta retos a sus empleados. Una de las primeras propuestas fue el cambio de nombre de la aerolínea Iberworld, actualmente Orbest, y el premio fue un viaje al empleado que propusiera la mejor idea.

Los **Desayunos con Dirección** es un programa de transmisión directa y de comunicación ascendente, donde cualquier empleado, voluntariamente, puede asistir a un desayuno con el Consejero Delegado de Orizonia y con el director de Orizonia Personas y plantear cualquier duda que tenga sobre la empresa. El programa está abierto a los empleados de todas las empresas de la corporación y a cualquier destino que tenga Orizonia, invitando a los empleados en todos los gastos que se derive de su asistencia al desayuno. Se realiza una vez al mes con una asistencia máxima de 10 trabajadores.

En la misma línea de comunicación abierta, las políticas de responsabilidad social de Orizonia nacen de todas las personas que forman el Grupo. Orizonia ha creado la **Fundación Orizonia** desde donde los empleados participan de los programas y acciones de voluntariado social, formación, innovación e integración de colectivos de difícil inserción laboral, así como sugieren sus propias propuestas. Algunas iniciativas de **Orizonia Solidaria** son las colaboraciones en proyectos junto a Unicef, Intermon Oxfam, Cruz Roja o la Fundación Vicente Ferrer. Orizonia ha desarrollado la iniciativa de **desayunos solidarios**, donde los trabajadores preparan desayunos con el objetivo de recaudar dinero y realizar proyectos de ayuda social.

En materia de integración, conciliación y salud laboral, la Fundación Orizonia con su proyecto **Orizonia Integra** ha creado acuerdos con entidades públicas y privadas para la realización de campañas en materia de diversidad, políticas de igualdad, seguridad y salud laboral. Orizonia informa a sus empleados sobre hábitos saludables, realiza campañas de alimentación saludable apoyando el proyecto europeo *Food Profit*, y organiza eventos deportivos, cuenta con servicios de comedor, instalaciones y actividades que favorecen el deporte e iniciativas de flexibilidad horaria. **Orizonia**, con el proyecto **Orizonia Compensa**, intenta flexibilizar las retribuciones teniendo en cuenta las necesidades económicas de sus empleados a través de descuentos en equipos informáticos, guarderías, seguros, gimnasios, ópticas, tickets de comida, etc.

Orizonia ha creado **Orizonia Newsletter**, revista corporativa donde los empleados voluntariamente (conocidos como corresponsales) recogen y difunden cada 15 días las noticias más relevantes de la compañía. Este proyecto está orientado a mejorar la comunicación abierta y la integración de sus empleados, independientemente de la

ciudad o país en el que estén. También se realizan proyectos de movilidad sostenible y accesibilidad laboral, proyectos medioambientales con el objetivo de implantar nuevos sistemas de gestión que minimicen los riesgos e impactos medioambientales y la **encuesta Meteo** de clima social (**Orizonia Meteo**).

A través de esta encuesta Meteo, Orizonia obtiene información directamente de los empleados. Estos resultados facilitan la organización de nuevas iniciativas, como la creación de la Newsletter, más programas de formación, más comunicación o más participación u opinión en las decisiones de la empresa.

Bibliografía y fuentes de información:

- Página web de Orizonia: www.orizonia.es.
- Artículo publicado en www.expansion.es: “Orizonia reordena su negocio y crea una nueva enseña para el grupo”, 13 Abril 2.011.
- Artículo publicado en www.cincodias.com: “La nueva cúpula de Orizonia aborda la primera reorganización del grupo”, 13 Octubre 2.010.

Palabras clave: políticas de RRHH, promoción, formación, contratación, cambio organizativo, clima laboral

Fecha del caso: Diciembre de 2.011.

Se pide:

- 1.- ¿Cómo debe ser la misión de Orizonia? ¿Cómo afectará esta misión a los recursos humanos?
- 2.- Analice las causas que pueden llevar a una reestructuración organizativa y las consecuencias desde el punto de vista de los recursos humanos.
- 3.- ¿Cuál es el objetivo prioritario de la política de recursos humanos? ¿Cómo afecta a la reestructuración organizativa?
- 4.- Identifique las principales estrategias de Orizonia en cuanto a sus recursos humanos. Analice los posibles riesgos o desafíos de estas estrategias.
- 5.- Plantee otras iniciativas en materia de recursos humanos en Orizonia.