



Fernando Hurtado,
director de Recursos Humanos del
Grupo Azertia

Fernando Hurtado es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid, máster en Dirección Financiera por la Universidad de Londres en 1992 y máster en Dirección de Recursos Humanos por el Instituto de Empresa en 2002. En 1987 trabajó como jefe de equipo de auditoría en KPMG Peat Marwick hasta 1990, año que fue consultor financiero en Banesto STA. Entre 1991 y 1995 desempeñó el cargo de director financiero-administrativo de Lienza, puesto al que le siguió el de consultor financiero para Centrisa hasta 1998. Ese año ocupó la dirección de Recursos Humanos y Finanzas de Gerens Management Group hasta 2002, cuando fue nombrado gerente de Compensaciones de Azertia Tecnológicas de la Información. Desde noviembre de 2002 es director de Recursos Humanos de dicha empresa.

César Cebolla

Hoy somos respetados, conocidos y temidos entre la competencia

Azertia es una compañía multinacional española de tecnologías de la información perteneciente a Corporación IBV, compartida al 50% entre Iberdrola y el BBVA, que ofrece servicios y soluciones de consultoría tecnológica orientada al negocio. Su plantilla está compuesta por un total de 3.300 profesionales distribuidos entre distintos puntos de el territorio español y sudamericano. Su oferta en tecnologías de la información es una de las más completas del mercado y se distribuye en tres áreas: consultoría, desarrollo de sistemas y aplicaciones y outsourcing. El pasado 13 de abril, Azertia fue galardonada en la XIV edición del Premio Byte a la "Expansión Internacional" por la prestación de servicios en el mercado norteamericano. En 2004 facturó 158 millones de euros, lo que supuso un crecimiento de un 3,3% respecto a 2003. Para 2005 se prevé un incremento orgánico y adquisiciones de 175 millones de euros.

¿Cómo fueron los inicios de Azertia?

Se quiso hacer una fusión no traumática de las compañías que componen Azertia, lo que supuso introducirse en la cultura de empresa. En 2002 había un sentimiento muy fuerte de empresa de origen, por lo que se tuvo que realizar una transformación cultural muy focalizada hacia la marca y el concepto de Azertia. Hoy se puede decir que esta parte ya se encuentra superada porque fue hace cuatro años, una de las actuaciones que junto con marketing y recursos humanos hemos tenido que liderar con el departamento de Comunicación y colaboradores externos. Azertia, por ser un grupo de servicios muy disperso, tiene que atender a muchos perfiles y actividades que están poco relacionadas entre sí, lo que nos ha llevado a dotar a algunas actividades de gran autonomía respecto a la compañía. La empresa origen es la que marca pero en aquellos servicios donde hemos tenido que integrar la oferta ha sido en nuestras tres especialidades. Se ha notado mucho la colaboración y hoy podemos decir que con la nueva organización comercial con cambio en la dirección de desarrollo de negocio, hemos conseguido dar un empujón a esta integración de áreas operativas y comercial. En ese sentido, podemos decir que la integración en Azertia es un hecho.

¿Cómo valora la calidad del servicio que se está prestando en TI y los perfiles que se están demandando?

La calidad del servicio de Azertia es lo más valorado. A veces nuestra calidad presenta connotaciones de que estamos dando más de lo que nos piden; que también es importante en esa competencia donde hay que dar al cliente lo que pide. Éste es un sector donde existe una competencia feroz de perfiles. Quizás el del informático tradicional está empezando a cambiar, y en ese sentido están llegando los puestos multifuncionales de contenido técnico y comercial. Estamos ante una revolución donde los perfiles más interesantes y completos se consideran apreciados en el mercado. A finales de 2002, estábamos en una posición débil porque tuvimos un ajuste de plantilla de casi 300 personas. De ahí salieron personas de la compañía, pero cuando han llegado otras compañías a realizar esos ajustes de plan-

tillas, son ellas las que hoy lo afrontan mal, por lo que estamos ahora en posición de captar esos recursos importantes y así lo estamos haciendo. Estamos volviendo al año 2000 donde se solicitaban aquellos puestos de diseños de páginas web con el boom de los punto com. Estamos volviendo con tecnologías punto net y de nuevos

lenguajes, notando cierta sensación de abuso en el mercado donde hay puestos que están sobredimensionados por la ausencia y la necesidad de disponer de ellos.

¿Cuál es el posicionamiento de Azertia en el mercado de las TI?

En 2000 se hizo una campaña muy fuerte. A nivel de competencia en el sector no es que estemos reconocidos, sino que ahora Azertia es una de las referencias del mercado. Creo que todo el mundo está mirándonos de reojo porque hemos crecido muy fuerte y porque todavía se nos considera una amenaza. Antes no podíamos acceder a un concurso por tamaño o porque no teníamos descentralizada la oferta, pero hoy nos atrevemos con todo tipo de ofertas y con nuestros competidores más poderosos. Hoy somos respetados, conocidos y temidos entre la competencia. Respecto al reconocimiento de marca y los hitos en los últimos años, estamos constantemente con presencia en la prensa, con patrocinios y organizando eventos sobre cuestiones como la factura electrónica, seguridad informática y servicios documentales donde somos auténticos líderes. Además, Azertia como marca ha llegado a dar un paso más en recursos humanos para llegar a acuerdos con escuelas de negocio y universidades para captar esa fuente de reclutamiento de personal recién titulado para no tener sólo presencia en el profesorado para orientar en los cursos hacia lo que el mercado exige, sino también en la captura de nuevos profesionales que quieran desarrollar su carrera con nosotros.

¿Cómo está organizado el departamento de RR HH de Azertia?

En Azertia estamos interconectados por un organigrama en red con un responsable de Recursos Humanos para cada zona y con sus clientes inter-nos. Eso supone un acercamiento de la función de recursos humanos a la problemática diaria de las líneas operativas así como una orientación de la línea de RR HH con la estrategia de la compañía. El departamento de Recursos Humanos no puede estar insertado en una burbuja al margen de lo que sucede en el negocio porque nos convertiríamos en lo que tradicionalmente se nos ha convertido, en unos gurús que velamos por fiscalizar más que colaborar. Este organigrama nos está reportando mucha satisfacción. Hasta ahora era una labor poco reconocida en Azertia pero desde que se estableció en 1996-97, esta función está considerada estratégica y formamos parte del comité ejecutivo junto con dirección financiera y otras direcciones corporativas y la de operaciones. En la medida en que Recursos Humanos sepa transmitir y educar a los responsables de las

El área de factoría de software ha cogido muchísima fuerza y creemos que es la de mayor futuro dentro de la compañía

áreas operativas, la importancia de fidelizar y retener a esas personas está reteniendo el conocimiento de forma que la competencia no se hará con ellos. Aunque tengamos fama de ser teóricos, hay mucho tecnicismo y práctica contrastada.

¿Cómo está estructurada la división de consultoría y a qué sectores está dirigida?

La consultoría acaba de sufrir con la integración de Socintec un nuevo planteamiento organizativo, ya que a los servicios digitales tradicionales de excelencia y de seguridad informática que veníamos ofreciendo al mercado, ahora se suma la gestión documental y la estrategia de innovación como nueva área formada por el personal de Socintec. Asimismo desarrollamos una consultoría medioambiental a través de Euroquality, la compañía de medio ambiente que adquirimos en diciembre, que aunque permanece como unidad independiente, está perfectamente integrada en nuestra oferta. Nuestro abanico de servicios además de ampliarse ha registrado una verticalización donde la oferta ya va más dirigida a cada tipo de sector con los que trabajamos (industria y transporte, teleco y utilities, financiero, administración pública). La banca es nuestro principal cliente pero administraciones públicas está cogiendo mucha fuerza. Estamos interesados en sanidad y este año intentamos potenciar el componente seguros en el que tenemos menos referencias.

¿Qué valor añadido aporta a los clientes la consultoría de Azertia?

Quizás nuestra forma de trabajar. El trabajo en equipo predomina sobre el trabajo del consultor individual, con excepción de la consultoría estratégica que incorpora Socintec donde es el personal más experto, compuesto por primeros directivos, el que acude al cliente final directamente. Nuestra metodología es de equipos apoyados en herramientas muy fuertes, en muchos casos propias, por lo que podemos decir que es una consultoría de soluciones tecnológicas muy orientada al ahorro en el negocio y a dar solución a los problemas de los clientes. No damos soluciones en forma de consejo sino amparadas en herramientas y proyectos ya contrastados.

¿Qué características incorpora el área de Desarrollos de Sistemas y Aplicaciones?

La denominamos Operaciones y es un área donde están los servicios tradicionales de ingeniería y aplicaciones que está desglosada en cinco áreas geográficas (Madrid, Barcelona, Bilbao, Pamplona y Valencia). El área de factoría de software ha cogido muchísima fuerza y creemos que es la de mayor futuro dentro de la compañía. Aquí la llamamos industrialización del software donde incluye la parte de factoría que es el sistema en el que se vienen desarrollando los proyectos últimamente. Es una apuesta estratégica de Azertia porque entendemos que nos va a permitir el abaratamiento de precios para el cliente final en esta customización que se está haciendo del servicio de informática. En la medida en que mejoramos nuestros procesos, estamos trabajando de forma más especializada, tenemos economías de escalas en mayores rendimientos, mayor propiedad y mayor empleo de los recursos porque se trata de personal multicliente. Mientras un proyecto está en fase de análisis,



esa misma gente puede estar programando para otros clientes. Al mejorar la productividad podemos mejorar el precio al cliente final casi en un 40%, lo que significa que ganamos todos. El cliente obtiene el servicio más barato y Azertia puede aguantar una bajada de precios porque tenemos mayor eficiencia en nuestro rendimiento. Es un sistema que se empezó a aplicar hace dos años y por el que Azertia ha apostado claramente. En España no tenemos factoría, pero tenemos una en México desde hace unos años y recientemente otra en Argentina.

¿Podría comentar algún proyecto de I+D?

Nuestra apuesta por el I+D es una obligación impuesta por el mercado. La política de I+D tiene que estar determinada por unas necesidades en

el mercado por el equipo comercial. A partir de ahí el equipo técnico coge las riendas y plantea la solución que si bien puede estar orientada a un cliente que ha hecho un encargo concreto, intentamos paquetizar la solución para todo el sector, porque la problemática en seguros, en activos financieros o en riesgos es común para todos los clientes finales. En ese sentido, hemos desarrollado nuestros propios productos en los últimos años. Así tenemos AZ-STAR Billing, la factura electrónica con firma digital avanzada; tenemos otra solución para la gestión parlamentaria de las comunidades autónomas llamada Agora Millennium, que es una apuesta a la que estamos empezando a sacar rendimiento desde finales de 2004; tenemos productos como el Seintellus para la gestión del catastro y productos de la compañía Seintex, empresa que adquirimos hace tres años especialista en herramientas de gestión judicial y acuerdos con todas las compañías importantes para la distribución de su software. Vamos buscando las necesidades específicas del sector y en ese sentido orientamos nuestros productos a cubrir esas necesidades y a ser los primeros a colocarlos en el mercado.

¿Qué ventajas representa contar con una división de outsourcing en la compañía?

Esta área ha sido la más estable y constante en cuanto a cifra de ingresos y clientes. Además es la que presenta menos cribas en proyec-

tos porque el posicionamiento de Azertia ha sido el de ser una empresa líder en algunos de los servicios de outsourcing que hacemos como el outsourcing documental, es decir, la externalización de los servicios de imprenta, manipulación de documentación de digitalización, grabación de datos, paquetería, custodia del documento hasta que llega al cliente. Son servicios que aportan valor añadido y completan la oferta. Dentro de esta externalización, también ofrecemos outsourcing de sistemas donde llevamos servicios de Help Desk, centros de atención al usuario. En este sentido, hemos crecido espectacularmente, ahora disponemos de una plantilla de 90 personas en Help Desk pero seguimos aumentando con personal, contenido y responsabilidades. Todas las empresas

Hay cierta sensación de abuso en el mercado, donde hay puestos que están sobredimensionados por la necesidad de disponer de ellos

están preocupadas por la calidad de sus servicios, hacerlo con éxito como está haciendo Azertia no deja de ser una garantía de que el servicio se está haciendo bien. La externalización de un servicio crítico como la atención a clientes es una apuesta de riesgo, pero no es un core business para nuestros clientes aunque a nosotros nos aporta una cierta dimensión como compañía porque el servicio lo desarrollamos completo. Ahora cada vez más compañías crean en el outsourcing y empiezan a entenderlo. Hoy se está haciendo outsourcing de todo, hasta del propio departamento de RR HH, aunque yo no lo comparto.

¿Cuáles son los retos de futuro de Azertia?

Azertia como Grupo se plantea la creación de valor en todas sus dimensiones. Para el cliente y el accionista en primer lugar, pero también para nuestros recursos humanos, los empleados. Eso se traduce en el día a día, en la creación de valor, lo que significa crecer como compañía tanto en ingresos como en PDI, de tal manera que nuestros accionistas vean una rentabilidad en su inversión y continúan con la línea del servicio. De ahí que no entremos a todos los proyectos porque nuestra máxima es no ir a esa guerra de precios de cogerlos todos ya que puede afectar a la calidad del mismo; y en lo referente a los empleados, conseguir que Azertia sea un referente para todos los trabajadores y donde encuentren su espacio para desarrollar su carrera ■

al detalle

redaccion@custommedia.es

Recursos humanos interconectados

- En Azertia están interconectados por un organigrama en red con un responsable de RR HH para cada zona y con sus clientes internos.
- Antes no era una labor muy reconocida, pero desde hace unos años esta función es considerada estratégica y RR HH forma parte del comité ejecutivo.
- El mismo departamento de RR HH está experimentando en sus propias carnes el outsourcing generalizado en todo el sector.
- A finales del 2002 tuvieron un ajuste de plantilla de casi 300 personas, coincidiendo con el declive de las punto com, pero se han rehecho.
- Su director de RR HH considera clave para lograr el éxito en el tiempo saber transmitir y educar a los responsables de las áreas operativas la importancia de fidelizar y retener a sus colaboradores.
- Pretenden conseguir que Azertia sea un referente para todos los empleados y donde encuentren su espacio para desarrollar su carrera.



good to know you

busca
flexibilizar
los recursos
humanos
de su
compañía

necesita
los profesionales
estrella

El éxito de una empresa depende de las personas que trabajan en ella.

En Randstad estamos convencidos de que un mayor conocimiento de las necesidades de la empresa, los trabajadores y el entorno laboral se traduce en un mejor servicio, generando una relación a largo plazo basada en la confianza.

Día a día nos esforzamos por conocer mejor a las personas con las que trabajamos, y prestamos especial atención a los detalles con el fin de conseguir los mejores profesionales y las mejores soluciones de trabajo para su empresa.

Good to know you es nuestra forma de expresarlo.

902 14 00 00
www.randstad.es

 **randstad**
work solutions