

Texto
Ambrosio Rodríguez

ENRIQUE ÁVILA, DIRECTOR GENERAL DE TECNOLOGÍA, TRANSFORMACIÓN Y OPERACIONES

“ING debe su éxito a la evolución, más que a la transformación”

« Enrique Ávila se incorporó a ING España en el año 2000 como IT Operations Manager. Después, fue nombrado Head of IT en 2004 y, en enero de 2015, asumió el puesto de director general de Tecnología, Operaciones e Innovación.

Empezó su carrera profesional como desarrollador de IT en un pequeño banco privado español y después fue durante 7 años IT Operations and Architecture Manager de una institución de investigación y desarrollo hasta su incorporación a ING.

Cuenta con una larga experiencia dentro de ING.

Sí. Fui muchos años director de Tecnología como Chief Information Officer, ahora ocupo el cargo de Chief Operation Officer (COO) y dentro de mis responsabilidades se encuentra el Chief Data Officer, el Chief Information Security

Officer y el Chief Information Officer. Englobo a la dirección de Datos, Tecnología y Seguridad como tres bloques distintos.

La decisión de sacar Seguridad de Tecnología fue hace unos tres años, y crear la figura del CDO hace unos dos. El CIO actual lleva en su puesto cerca de un año.



IONES DE ING ESPAÑA Y PORTUGAL

**¿Cómo se orquestó este organigrama?**

Aparte de Tecnología dirijo las Operaciones Bancarias, que es lo que marca algo la diferencia, desde hace unos cinco años. Le dimos la última forma al COO hace unos dos años. Creo que es bueno tener este perfil porque se aúna tecnología y negocio.

¿Cómo valora que todo esté centralizado en un COO?

Cada vez más el CISO es una función que se escinde del CIO. El CDO raramente reporta al CIO. Es como una dirección de Medios tradicional sin Recursos Humanos. La estructura tiene que seguir a la estrategia. A nivel estratégico sí es positivo que haya un alineamiento cercano entre estas funciones de seguridad, control, datos, operaciones y tecnología, y el que estén bajo una misma dirección permite que este pegamento case más. Pero no es ni bueno ni malo.

Extraer el CISO de Tecnología es porque es algo que preocupa y ocupa.

¿El papel que asume va más allá de la tecnología?

Para nosotros el Chief Operation Officer es el que pone pegamento a todo, pinta los procesos de extremo a extremo, también en el back; es el que permite que la infraestructura de los datos se almacene de manera debida, que estos se protejan, se gobiernen y se exploten; el que permite que todos los controles estén embebidos desde el diseño de los procesos. Mi equipo se dedica a eso. Es gran parte del corazón que da fuelle a la organización.

Es más sencillo entonces esa conjunción que se busca de tecnología y negocio.

Creo que las personas al final hacen la diferencia. Hemos sido afortunados en ING porque nunca nació con esa división de tecnología y negocio, la relación entre ambas ha sido siempre muy estrecha, no en el sentido de que uno demanda un servicio y el otro lo ofrece, sino en el sentido de que esto es de todos. De hecho, nosotros hacíamos Agile cuando no existía el término, hablamos de equipos multidisciplinarios, qué necesita el cliente para dárselo cuanto antes..., aunque no con la disciplina y el rigor de ahora.

Por ejemplo, nunca me he encontrado con esos roces que siempre han existido ante la insatisfacción del negocio; cuando algo no salía como esperábamos, el área de Negocio nunca nos apuntaba a nosotros, entre otras cosas porque habíamos estado trabajando juntos en ello. Pero el éxito también lo es de todos.

¿La metodología Agile es entonces lo que ha marcado el éxito de la compañía?

Empezamos con el mundo del agilismo mucho antes y fue una evolución, más que una

EN NÚMEROS

ING cuenta con una plantilla de 54.000 empleados, de los cuales un 20% son ingenieros. En España, el número de empleados internos es de unos 1.400; unas 350 personas se encuentran físicamente en las treinta oficinas que dispone en el territorio nacional, para la atención directa al cliente. El resto está en 'Delivery', o en áreas como Riesgos, Finanzas, Recursos Humanos...

El personal que gobierna el dato, que construye plataformas y las explota, está repartido por la organización. En Tecnología, dando servicios a las diferentes áreas de negocio, se encuentran unos 240 empleados internos, además de otros profesionales derivados de proyectos de externalización.





PLANES DE EVOLUCIÓN

No tenemos un plan global de transformación, pero sí planes concretos: la nube, en menos de un año todos los activos se van a estructurar como si fueran software; otro plan ambicioso es mejorar la resiliencia de toda la plataforma tecnológica, usando el concepto que hemos aprendido de Google: Site Reliability Engineering (SRE), como biblia de mejores prácticas; y hay otros planes para mejorar las capacidades del gobierno del dato, terminar de construir el data lake y avanzar en modelos de machine learning e inteligencia artificial.

transformación. Las prácticas las formalizamos y metodológicamente empezamos a usar herramientas hace unos siete años, primero en tecnología; organizábamos nuestros equipos para la entrega de software y empezamos a involucrar a negocio. El hecho es que Holanda tuvo sentimientos parecidos para dar al cliente final un valor a corto plazo; ellos empiezan hace unos cinco años y tienen el valor de escalar a estructuras ágiles a toda la organización, y eso implicaba a miles de personas. Aquello supuso un 'blueprint' de plantilla, capturamos esas mejores prácticas e hicimos ya la implantación con negocio (ya en España), y de eso hace unos tres años.

¿Cómo está Negocio involucrado?

Siempre lo ha estado, pero la organización se llama de 'Delivery', que entrega valor al cliente, y en los equipos hay gente de Negocio y de TI; de hecho, en algunas tribus, en los equipos, hay un 'tracklist' de negocio y otro de tecnología.

Cuando hablo de la organización de Delivery y de las tribus, la diferencia la marca a qué se dedican para transformar los activos tecnológicos. Las tribus de negocio tienen activos tecnológicos, pero se dirigen a dar servicio al cliente y buscar su satisfacción; el qué lo marca el negocio, mientras que tecnología se encarga del cómo, con la responsabilidad, en términos de 'craft machine' -saber hacer un oficio-, de desarrollar software y de saber cómo hacerlo.

¿Tienen marcado un plan de transformación digital o es algo que venís haciendo de forma continuada?

Es así. Nosotros no hemos tenido que hacer el gran plan de transformación digital. Desde que nacimos hace más de 20 años ya vimos que los consumidores van en una determinada dirección, quieren hacer las cosas solos, y nuestra relación con ellos iba en el mismo sentido. No somos nativos digitales, somos muy digitales y seguimos incorporando tecnología, pero hay cosas que no pueden sustituirse por la relación entre personas. Hay clientes que quieren tener todo digitalmente y nosotros estamos preparados para ello, pero hay que dar las dos opciones.

¿Es por esa experiencia de cliente que buscáis?

Vuelvo a lo de evolución. No tenemos un programa transformador, lo más transformador lo

comenzamos hace cinco o seis años para poner el móvil en el centro de nuestras interacciones con el cliente. No significa que todos los clientes entren por móvil y que todo se haga vía móvil, pero posiblemente seamos el único banco que el 100% de las operaciones que tiene que hacer el cliente las puede realizar en el dispositivo que se mete en el bolsillo.

¿El siguiente paso será utilizar los datos para mejorar la experiencia del cliente?

Lo que hacemos es capturar los datos para entender cómo se comporta el cliente. En torno al dato tenemos en cuenta tres consideraciones: en términos de gobierno, porque hay que ver la trazabilidad del dato y cómo se transforma y saber si las decisiones son las adecuadas o no. La segunda es que estamos transformando nuestro datawarehouse para convertirlo en un verdadero data lake, donde cabe información tanto estructurada como no estructurada; y, como tercera variable, adoptar modelos avanzados -IA y machine learning- para tomar mejores decisiones.

¿Cómo valora llevar los sistemas de ING a la nube?

Ahora estamos en parte, y en un año estaremos totalmente. Actualmente hacemos uso de una red privada interna que se construyó en el grupo hace unos años. El plan es llevar todos los activos tecnológicos a la nube privada de ING. En España contamos con dos CPD.

Hay veces que se malinterpreta la nube. Para nosotros no es un fin en sí mismo. Lo que queremos es que todos los activos -capacidad de proceso, almacenamiento y networking- se estructuren como si fueran software para poder hacer uso de ellos... ese es el 'enabler' que estamos utilizando para transformar la organización de Tecnología en una que solo piense en software.

¿Teméis a un ciberataque?

Un ciberataque no se puede predecir y nadie es invulnerable, ni los propios Gobiernos. Es una ocupación recurrente e invertimos todos los años para ponerlo un poco más difícil; en medidas tecnológicas, en términos de procesos, en capacitación de personas y de educación de todos los empleados. Tratamos de tener un equipo muy experto para frenar esos ataques y nos pensamos muy mucho qué procesos poner en marcha, para prevenir, diagnosticar y remediar. Aunque la seguridad es de todos.

MUY PERSONAL

¿Piensa solo en tecnología?

Me gusta mucho la tecnología y la disfruto -la seguridad, el mundo de los datos-, pero también disfruto con las personas, en términos de estilo de liderazgo; me doy cuenta de que cuanto más trabajo con la gente, más beneficioso es para los equipos. Porque hay gente que sabe más que tú.

¿Se considera 'techie'?

Me suelo defender.

Está bien documentado entonces...

Leo sobre coaching, liderazgo, sobre tecnología pura, lenguaje de programación.

Ocio doméstico

Leer novela histórica y ver series de televisión.

En su tiempo libre

Me gusta mucho la gastronomía, todo tipo de comida, especialmente la mediterránea. Y viajar, por Europa especialmente, aunque Japón me ha dejado huella.

¿Hablamos de fútbol?

Soy madridista, pero en el Calderón he visto muchos más partidos que en el Bernabéu. Le tengo mucho cariño al Atleti.



¿Cómo aborda la gestión del puesto de trabajo?

En breve nos moveremos de edificio. Supone un proyecto TIC combinado con RRHH para que las herramientas tecnológicas al servicio del empleado sirvan para que sea más sencillo trabajar. Con un móvil y portátil securizado te puedes conectar a la red corporativa, hacer videoconferencia, no se necesita nada más. En el nuevo edificio pondremos en práctica medidas de flexibilidad interesantes para el empleado.

Tenemos una cultura empresarial de no cuántas horas estás en la oficina, sino de cuál es tu contribución a los objetivos del equipo al que perteneces.

Últimamente se habla mucho del talento. ¿Tienen dificultades para captar en cantidad y calidad?

Talento tiene todo el mundo. Hay que saber cuál es. Todas las compañías estamos en lo mismo, en competir por el mismo talento, tanto tecnológico como digital. Dicho eso, en

2018 nos propusimos incrementar el número de internos en tecnología y fuimos capaces de incorporar a casi 120 personas en diez meses. ING es una empresa que resulta atractiva para el consumidor y queremos motivar a los empleados para trabajar con nosotros.

El sector bancario es de los más avanzados en el ámbito tecnológico. ¿Cómo es la posición de ING en comparación con otras entidades?

Esta comparación siempre es muy injusta. La banca es uno de los sectores que más aprovecha las capacidades tecnológicas desde hace muchos años y creo que estamos en el pelotón de cabeza; pero en unas cosas mejor y en otras por detrás de otros.

¿Qué Inversión destinan en TI?

Diría que entre un cuarto y un tercio de los gastos operativos del banco en España son inversiones o gastos recurrentes en tecnología y en personal relacionado. Lo que demuestra también nuestro modelo de negocio. ■

En un año estaremos totalmente en la nube privada de ING

Nosotros ya hacíamos Agile cuando no existía el término