



Emilio Vázquez

Arantxa Sarasola,
directora de Innovación de **ING**

El “Modelo ING” ya es una referencia y estamos orgullosos de ello

ING es el primer banco del mundo en llevar a cabo una transformación organizativa basada en la utilización de metodologías ágiles. Con esta nueva forma de trabajar, el objetivo de ING es la mejora continua, adaptándose de forma rápida a las nuevas necesidades de sus clientes y satisfaciéndolas de manera constante. Además, el banco consigue romper silos en la organización, ganando así eficiencia en todos los procesos, y potenciar el engagement de su plantilla, reteniendo el talento digital y generando employer branding.

¿Cómo surge la necesidad de iniciar esta transformación?

ING siempre ha tenido el foco en el cliente. Desde nuestros inicios, el banco ha tenido un interés genuino por cubrir las necesidades de nuestros clientes e ir un paso por delante. Ahora la velocidad del cambio es enorme y, si queremos continuar siendo el banco más recomendado por nuestros clientes, que es algo de lo que nos sentimos muy orgullosos, tenemos que adaptarnos de la misma forma en la que lo hicimos cuando nos demandaron abrir oficinas físicas. Entonces, para poder dar una rápida respuesta a las necesidades de nuestros clientes, decidimos cambiar nuestra forma de trabajar porque tenemos que ser capaces de entregar valor de una forma constante, con mucho foco en el cliente, entendiendo realmente sus necesidades y empoderando a los equipos.

Entonces, se trata de una transformación organizativa basada en el cliente...

El cliente siempre ha sido nuestro motor. Es decir, la transformación digital no viene de la tecnología, sino que proviene de la escucha del cliente y ver cómo nos anticipamos a sus necesidades.

Vuestro modelo organizativo se asemeja al de otras organizaciones alejadas del negocio financiero como Netflix o Spotify. ¿Por qué?

Aunque los negocios sean distintos, nuestra forma de trabajar es muy similar porque estas empresas también están muy pendientes de lo que dicen sus clientes y evolucionan en función de sus necesidades. Estamos mucho más cerca de lo que *a priori* parece y, además, ya se habla del “Modelo ING”. Ya es una referencia y estamos orgullosos de ello.

¿Cómo es la estructura organizativa de ING? ¿Qué la hace tan diferente?

Las empresas más tradicionales se estructuran en áreas y tienen departamentos de marketing, ventas, *business intelligence*, tecnología, etc., pero en ING hemos roto con esta estructura. La unión de

tecnología y negocio nos ha llevado a organizarnos por tribus, que son grupos de personas que tienen un propósito común, normalmente un producto o un servicio, y trabajan con el espíritu propio de las *start-ups*. A su vez, cada una de las tribus está formada por diferentes escuadrones, que son equipos multidisciplinares de nueve o diez personas que trabajan con un objetivo común, en una determinada área dentro del propósito conjunto de la tribu. Y luego tenemos los *chapters*, que son equipos transversales a los escuadrones. Es decir, si cada escuadrón está formado por un perfil de marketing, de negocio, de tecnología, de datos, etc., los

La transformación digital proviene de la escucha del cliente y ver cómo nos anticipamos a sus necesidades

chapters son equipos de personas de la misma función que integran cada uno de los escuadrones. Además, cada uno de estos pequeños grupos multidisciplinares tiene la figura del *product owner*, que es el responsable de decidir qué se va a hacer y establecer el orden de prioridades. En definitiva, con esta estructura buscamos replicar el espíritu de las *start-ups*: grupos pequeños, empoderados, capaces de decidir hacia dónde van y que estén muy pegados al cliente para tomar decisiones basadas en sus necesidades.

De esta forma consiguen una estructura completamente plana...

Es absolutamente plana porque cuando hablamos del *product owner* no nos referimos a él como un manager o responsable de un equipo, sino como la persona que establece qué se va a hacer y en qué orden, no en el cómo porque para ello tenemos a los expertos transversales de cada una de las áreas y a un equipo. Entonces es el

equipo el responsable de conseguir los objetivos. Y en la parte de facilitación, todos los equipos tienen un *agile coach* que es un experto que se asegura del encaje del equipo, se asegura de que el equipo pueda trabajar a la máxima velocidad y que está retando cómo están trabajando.

En una organización tradicional cada equipo tiene un manager o un responsable que marca qué tienes que hacer y cómo lo tienes que hacer. En ING esto ha desaparecido, ahora es el equipo el que toma este tipo de decisiones basadas en datos, en aquello que el cliente nos dice. Mientras que el rol de los jefes de tribu o de la organización es ofrecer la visión y marcar el propósito.

¿Qué consiguen con esta nueva organización?

Con esta estructura organizativa empoderas a los equipos para sean capaces de tomar decisiones basadas en datos porque están muy cerca del cliente, entienden muy bien cuáles son sus necesidades, trabajan conjuntamente con ellos y cuando tienen muy claro qué es lo que hay que hacer, entonces, lo desarrollan.

¿Cómo evitan que cada tribu o escuadrón trabaje en silos?

Hemos creado unas habitaciones por tribus, llamadas Obeya, en las que todos los miembros pueden ver todo el proceso, desde cuál es el propósito común de la tribu hasta qué está haciendo cada una de las personas, de forma que ya no solo tienes la visión de tu escuadrón, sino que tu visión es global. Además, también hay una Obeya general del banco para que toda la organización entienda cuál es la visión y el propósito. Más allá de una organización diferente, implica un cambio de mentalidad.

Implicar a los profesionales en el propósito de la organización ¿hace que trabajen más felices?

Utilizando un símil, no es lo mismo picar una piedra porque sí, que si sabes que estás construyendo una catedral. Cuando eres consciente de que tu objetivo es la catedral, vas a hacer la piedra mucho mejor. Necesitas entender el propósito. Ese es el modelo de las *start-ups* que buscamos. Si todo el mundo entiende el porqué de las cosas, se siente mucho más empoderado.

¿Qué metodologías están utilizando?

Trabajamos con distintas metodologías. Por ejemplo, llevamos muchos años trabajando con *Design*

Thinking en todo el ámbito de la innovación, es decir en la generación de ideas. Gracias a una serie de pasos, el *Design Thinking* te permite acercarte mucho al cliente. Primero escuchas al cliente y entiendes su necesidad, luego hay una parte de *discovery* para entender qué está pasando en el mercado y hallar posibles soluciones y, posteriormente, empiezas a generar ideas para acabar con un prototipo probado con el cliente. La parte de las metodologías *agile* vienen a continuación, es decir una vez tenemos el prototipo probado cómo lo desarrollamos y lo ponemos en producción.

Además, ustedes han creado una metodología propia. ¿En qué consiste?

Nuestra metodología interna, que llamamos PACE, une lo mejor de las metodologías *Design Thinking* y *Lean Start Up* bajo el paraguas de nuestra propia forma de organizarnos. Hay muchos nombres para estas metodologías, pero al final todas tienen en común su foco en el cliente, en intentar entender cuáles son sus necesidades, buscar la solución que la cubre mejor, experimentar constantemente y trabajar de la mano con ellos.

Las metodologías *agile* también tienen una serie de mecánicas o ceremonias. ¿Cuáles destacarías?

Tenemos los *daily*, que son unas reuniones de cinco minutos por las mañanas en las que se pone en común lo que va a hacer cada escuadrón. Cada 15 días entregamos lo que llamamos valor, algo que es interesante para el cliente y que resuelve alguna de sus necesidades. Y quincenalmente organizamos una retro que es un momento en el que el equipo se sienta junto para decir qué es lo que ha hecho bien, qué ha hecho mal y en qué puede mejorar. Es un ejercicio de absoluta honestidad en el que cada persona da *feedback* de cómo han pasado las cosas y que genera un orgullo de pertenencia muy importante.

¿Cómo debe ser el perfil del profesional para que encaje en esta organización?

Para ING lo más crítico son las personas que forman la organización. Si de verdad queremos tener una empresa puntera y a la vanguardia en la organización, necesitamos personas entusiasmadas y con un gran compromiso. Las características que buscamos en los perfiles que entran en la organización son que sea gente curiosa, con ganas de cambio y que reten la forma en la que trabajan.

Tenemos lo que llamamos *The Orange Code*, es decir, una serie de parámetros que deben cumplir todos los profesionales de ING y que nos permiten crear un entorno de confianza, donde no haya silos y donde todos podamos dar y recibir *feedback* de una forma transparente y honesta para mejorar. Para ello necesitas que las personas sean capaces de ver qué es lo que está pasando fuera y retar cómo trabajan, pero también es clave tener un entorno de confianza en el que cada uno pueda expresar libremente sus opiniones.

¿Qué *feedback* han recibido de la plantilla?

La plantilla lo vive como un reto, pero además a la gente le apasiona, le encanta. ING es una organización muy dinámica, cada dos o tres años tenemos una reorganización, y ello hace que no exista una sensación de propiedad. Todos estamos en el mismo barco, remando en la misma dirección. El hecho de trabajar en pequeños equipos que toman decisiones importantes, porque están cerca del cliente y tienen los datos, hace que los profesionales se sientan útiles y felices porque realmente ven el valor de su trabajo.

En todo este proceso, ¿qué papel juega el departamento de Innovación?

Buscamos que toda la compañía innove, que todas y cada una de las personas se sienta en la libertad de decir cómo hacer mejor su trabajo. Inspiramos, ayudamos con las metodologías, ayudamos a probar rápido, pero la innovación tiene que partir de todos.

¿Cómo se relaciona la Dirección de Innovación con Recursos Humanos?

Trabajamos absolutamente de la mano porque cuando abor das un cambio de or-

Desde Cerca

¿Qué es lo más importante que ha aprendido en su trayectoria?

El trabajo en equipo, la capacidad de superación y de adaptación.

¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?

Que el límite lo pones tú, que nadie te marque hasta dónde puedes llegar.

Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?

Aprendo todos los días. Tengo la suerte de estar en un entorno en el que el proceso de aprendizaje es constante.

Tres adjetivos que la definan.

Curiosa, proactiva y retadora.

¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?

Me encanta ir a Cádiz con familia y amigos y descubrir nuevos sitios.

¿Cómo le gusta desconectar?

Saliendo al campo con los perros, paseando... También con mis amigos, cuando me cuentan historias y conozco nuevos mundos.

¿Quién cocina en su casa?

Mi marido

¿Qué le hace reír?

Muchísimas cosas. Me hace reír la espontaneidad de los niños.

¿Cuál es su serie o película favorita?

Me encanta "Gladiator".

¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?

En el trabajo, cuando alguien me dice: "Tienes un equipazo", y en la familia, cuando veo a los niños entusiasmados o encantados. Eso es lo que me genera felicidad.

ganización el foco debe estar en las personas, ya sean cliente externo o interno. Trabajamos conjuntamente organizando formaciones para que los profesionales conozcan y entiendan cuál es su nuevo rol y sus nuevas funciones. Cuidamos mucho la organización y medimos el nivel de entusiasmo y trabajamos persona a persona y equipo a equipo para asegurarnos de que el entusiasmo se mantiene y que todo el mundo es capaz de trabajar así.

¿En qué punto del proceso de transformación se encuentran?

El proceso de adaptación al cliente nunca termina porque el cliente nos va marcando el camino y nosotros intentamos seguirlo. Ahora estamos probando con las metodologías ágiles y es un proceso de mejora continua en el proceso de adaptación al cliente ■

