

Liderazgo ICI como guía del proceso de transformación tecnológica

ICI leadership as the technological transformation process guideline

Sc | Santiago
consultores
capital humano



El concepto de transformación, tal y como yo lo concibo, lleva implícito un cambio profundo, mediante el cual, una cosa se convierte en otra distinta, pudiendo afectar a la forma, a la sustancia o a la esencia, a su verdadero ser. Es algo perdurable en el tiempo, un proceso trascendental en el que algo deja de ser lo que es, para transmutarse en otra cosa distinta. En el caso de las personas y las organizaciones, entiendo **la transformación como una evolución, un crecimiento, un desarrollo hacia una mejor versión de sí misma**. Esta metamorfosis implica, por supuesto, una serie de cambios que bien diseñados, planificados, gestionados y liderados, conformarán la verdadera transformación del ser, una nueva esencia personal u organizacional.

Por ello, un proceso de transformación tecnológica requiere, primero, **construir unos cimientos sólidos y estables sobre los que descansará posteriormente la nueva organización**. Significa preparar la empresa para que su adaptación al nuevo escenario, sea lo más efectiva, rápida y sencilla posible. Esto supone una evolución profunda que afectará a **la cultura, los procesos, los sistemas, la estructura, las personas** e incluso generará **nuevos modelos de negocio**. Y cómo no, al liderazgo, que ha de ser el verdadero impulsor, motivador, inspirador y guía durante todo el camino.

Creo que no es posible implementar con éxito, por ejemplo, unas nuevas herramientas tecnológicas en una organización, por mucho que se invierta en ellas

The concept of transformation, as I conceive it, implies a deep change, through one thing may become a completely different one impacting on its form and transforming its essence, its inner and true self. It is something that remains throughout time, a transcendental process in which something ends up to become what it is, to turn around into something else. In regards to people and organizations, I understand **transformation as an evolution, a growth, a development to achieve a better version of itself**. Without any doubts, this metamorphosis involves a series of changes that well designed, planned, managed and led, will shape the true transformation into a new personal or organizational essence.

Therefore, any Technological Transformation Process requires first of all the **build up of a solid and stable foundation on which the new organization will subsequently lay out**. It means to prepare the company to be suit to its new shape as much effective, fast and simple as possible. This transformation embodies a deep evolution that will impact on **the company culture, processes, IT systems, organizational structure, staff, among others**. It will even generate by itself new business models. Last but not least, it impacts on the company leadership, which must be the real driver, the root cause and the inspirational guidance through all the process.

Being said this, I fully consider that it is not possible to

y en la formación en su uso a todas las personas implicadas, si la empresa no está previamente preparada para ello, si la cultura no está orientada hacia la innovación, si el liderazgo no está preparado para inspirar y dirigir la transformación y si las personas no se encuentran sensibilizadas, motivadas, comprometidas y preparadas competencialmente para asumir el desafío.

“Entiendo la transformación como una evolución, un crecimiento, un desarrollo hacia una mejor versión de la organización”

Y por esta razón, el liderazgo tendrá que abordar los procesos de transformación desde sus fases más tempranas y hasta sus últimas consecuencias. **La dirección, la gestión y el liderazgo de la empresa han de convertirse en los verdaderos inspiradores del reto.** Para ello, han de crearse los órganos de gobierno y gestión adecuados para diseñar, planificar, implementar y supervisar todo el proceso. En este sentido, es necesario primeramente **aumentar el nivel de consciencia en la persona que lidera**, para que sea capaz de mirar desde una nueva perspectiva más elevada, superior al nivel de “realidad” en el que se crean los problemas, para ver la situación desde otros puntos de vista, a través del aprendizaje vertical, y sea capaz de generar e implementar el **ecosistema emocional, psicológico, relacional y físico**, tanto interno como externo, adecuado para favorecer la innovación transversal y la transformación en la empresa, venciendo las lógicas resistencias emocionales y abanderando un nuevo futuro tecnológico, mejor para todos. Asimismo, desde este nuevo enfoque podremos **visualizar nuevas oportunidades y modelos de negocio** para implementar en la empresa.

Este **nuevo estilo de liderazgo innovador, consciente y transformador** fue uno de los puntos centrales de mi intervención en el II Congreso de Tecnologías Emergentes para Ecosistemas 4.0, celebrado en la Ciudad de la Innovación de la Universitat Politècnica de València, el pasado 24 de octubre.

“El liderazgo tendrá que abordar los procesos de transformación desde sus fases más tempranas y hasta sus últimas consecuencias”

Allí, tuve el honor y la oportunidad de presentar un nuevo modelo de liderazgo, cuyo perfil es el que considero necesario para inspirar y guiar la transformación tecnológica en la empresa.

successfully implement any new technological tool or process in an organization, only by investing on it and on those different training sessions for the staff involved. It definitely will not work out if the company is not previously prepared for it, if its company culture is not focus on innovation. Only when the company leadership team is prepared to inspire and conduct the transformation, its the people and its different teams will be motivated, committed and fully competent to assume the upcoming challenge.

“I understand transformation as an evolution, a growth, a development to achieve a better version of the company”



For this reason, the leadership team will have to upfront and approach the transformational processes from its earliest phases taking over and following up to its last consequences. **The company Board, Leadership and Management Teams must become the true inspirers of the challenge.** To achieve this, the precise and right governance and management bodies have to be created to design, to plan, to implement and to supervise the entire process. In this sense, first of all it is necessary **to increase the level of consciousness in the person who leads the company** to be able to look from a new upper perspective, higher than the level of "reality" where the problems are created. The leader will see the situation from other points of view, through vertical learning, and will be able to generate and implement **the emotional, psychological, relational and physical ecosystem**, not only from an internal point of view but also from outside the organization. By reaching it, a suitable atmosphere to promote transversal innovation and transformation in the company will be set up. It will definitely overcome the logical emotional toughness and will end up by steering a new technological future, much more profitable for the whole organization. With this new approach we will be able to easily **see new**



OFELIA SANTIAGO

Directora de Santiago Consultores
Managing Director of Santiago Consultores

Según **“El ADN del Innovador”**, de Jeff Dyer, Hal Gregersen y Clayton M. Christensen (Ed. Deusto, 2012), el perfil del innovador ha de tener las siguientes **cinco habilidades clave**:

1. El pensamiento asociativo.
2. La capacidad para cuestionarse y cuestionarlo todo.
3. Ser un gran observador.
4. Ser capaz de generar amplias redes integradas por personas diversas (networking).
5. Poseer un fuerte componente experimentador.

Creo que todas ellas son competencias necesarias para un perfil innovador, pero no son suficientes si hablamos de una persona que además, ha de liderar de forma consciente e inspiradora la transformación. A este nuevo estilo de liderazgo le he llamado **Liderazgo ICI**, acrónimo de sus tres principales características (**Innovador, Consciente e Inspirador**). A las competencias del liderazgo ICI, además de las 5 anteriores, que pueden considerarse como básicas, hemos de añadirle algunas **complementarias**, que completen su perfil, como son:

- Visión estratégica y global.
- Pensamiento divergente.
- Curiosidad y aprendizaje continuo.
- Capacidad de comunicación emocional y de alto

opportunities and the appropriate new business models the organization needs to work on, implement and go-live.

This new innovative, conscious and transformational leadership style was one of the fundamental points of my speech during the II Congress of Emerging Technologies for Ecosystems 4.0, that took place in the Innovation City at the Polytechnic University of Valencia, last October 24th.

“The leadership team will have to upfront and approach the transformational processes from its earliest phases taking over and following up to its last consequences”

During the congress I also had the privilege and opportunity to present a new Leadership Model, whose key strategies and fundamental pillars are the ones I fully consider as a must to inspire and guide the technological transformation within any type of company.

According to "The DNA of the Innovator" by Jeff Dyer, Hal Gregersen and Clayton M. Christensen (Ed. Deusto, 2012), the innovator profile must have the following **five key skills**:

1. The associative thought.
2. The ability to question and the must of questioning everything.
3. To be a great observer.
4. To be able to generate broad networks composed of “multi-culti” and diverse people (networking).
5. To possess a strong experimental component.

I fully believe that all of them are the fundamental and necessary competences, an innovative leadership profile has to embody, but they are not enough if we refer to a person who, in addition, has to lead the Transformational Process in a conscious and inspiring way. I have called **ICI Leadership** to this new leadership style, which is an acronym for its three main characteristics (**Innovative, Conscious and Inspiring**).

In addition to the previous five competences already mentioned above, which can be considered as the basic ones, we have to add some **complementary** ones that complete the ICI Leadership profile, such as:

- Strategic and Overall Vision.
- Divergent thinking.
- Curiosity and on-going learning mind-set.

- impacto.
- Pensamiento positivo e inteligencia emocional.
- Interés por alimentar o nutrir a su equipo.
- Energía y pasión.
- Retador / provocador.
- Emprendedor.
- Implementador.
- Valiente.
- Favorecedor del riesgo y analizador de los fracasos con el equipo.
- Resiliente.
- Poseedor de un sentido o propósito inspirador, trascendental.
- Valores éticos y humanistas: la honestidad, la transparencia, la colaboración o la vocación de servicio.

Pero lo más importante de todo es que **el líder** que vaya a sumergirse en un proceso de transformación tecnológica, **ha de ser el principal agente facilitador, visionario, impulsor y ejemplificador** de dicha transformación. Si no se evidencian los cambios en el líder, si este no da ejemplo al resto del equipo con su propia transformación, la organización y las personas que la componen, tampoco lo harán.

“El líder que vaya a sumergirse en un proceso de transformación tecnológica, ha de ser el principal agente facilitador, visionario, impulsor y ejemplificador de dicha transformación”

Por eso, una de las ideas que transmito a todos los directivos de empresas en proceso de cambio, y que se convierte en la base de todo el trabajo es: **“transformate para transformar”**. Para ello, es necesario descubrir su propio ser, con sus luces y sus sombras, sus miedos, creencias y limitaciones propias e impuestas, sus valores y los de su organización, que pueden estar creándole conflictos de intereses.

El nuevo líder ha de analizar sus actitudes ante sí mismo, cómo y desde dónde se relaciona consigo mismo, con los demás y con el mundo que le rodea y cuál es su posición cognitiva y emocional ante el cambio, pues ha de querer salir de su zona de confort. También debe conocer sus competencias, tanto las actuales como aquellas que, siendo potenciales, pueden desplegarse para enriquecer su perfil, así como sus roles y sus redes relacionales dentro y fuera de la organización.

Todo esto, puede estar, consciente o inconscientemente, **actuando como freno al proceso de transformación.**

Sin embargo, aumentado su nivel de consciencia

- Capacity for emotional and high impact communication skills.
- Positive thinking and emotional intelligence competences.
- Focus on team "feeding and nurturing" management.
- Energy and passion.
- Challenging / provoking attitude.
- Entrepreneurship.
- Implementing qualities.
- Bravery.
- Risk and failures assesment mind-set to instruct the team.
- Resilience.
- Holder of an inspiring, transcendental meaning or purpose.
- Bearer of ethic and human values: honesty, transparency, collaboration or service vocation.

Nevertheless, the most important thing is that **the leader**, who will start up a process of technological transformation **has to be the master facilitator, visionary agent, promoter and exemplifier** of this transformational process. If the changes in the leader figure are not evident and well seen, if he/she does not not represent the clear example to the rest of the team with his/her own transformation, the organization and the people who compose it will not achieve the transformational expectations.

“The leader, who will start up a process of technological transformation has to be the master facilitator, visionary agent, promoter and exemplifier of this transformational process”

For this reason, one of the ideas that I transmit to all managers of those companies within the process of change I work with, and that becomes the basis of all the transformational process is: **“transform yourself to transform anything, to transform others”**. To achieve it, it is necessary to discover your own being, with its lights and its shadows, your own fears, beliefs and limitations; your values and those your organization embraces, those which may create conflicts of interest.

The new leader has to deeply analyze his/her attitudes, how and from where bears reference to him/herself, to others and to the outside world.

He/she needs to acknowledge what is his/her cognitive and emotional position upfront the change itself, since he/she has to see the need of getting out of the wrongly considered "comfort zone". The leader must also be fully concious about your skills, the

sobre estos factores, junto a la visualización de un futuro mejor deseado y, a nivel operativo, la formulación de los objetivos y el diseño e implementación de un plan de trabajo para la mejora, el líder será capaz de alcanzar un nivel de desarrollo superior, **para poner todo ello, al servicio de la transformación.**

Tal y como dice Robin Sharma, experto internacional en liderazgo y desarrollo personal, "Los líderes son aquellos individuos que hacen las cosas que los fracasados no están dispuestos a hacer, aunque a los primeros tampoco les sea de su gusto. Tienen la visión y la disciplina necesarias para hacer lo que saben que es importante y correcto, en lugar de lo que es fácil y divertido".



“El nuevo líder ha de analizar sus actitudes ante sí mismo, cómo y desde dónde se relaciona consigo mismo, con los demás y con el mundo que le rodea y cuál es su posición cognitiva y emocional ante el cambio”

Se trata de atreverse a emprender un viaje, al que yo llamo, “el viaje interior”. Solo has de meter en tu maleta tus sueños, algo de valentía y humildad y muchas, muchas ganas de trabajar y esforzarte para mejorar y mejorar tu organización. El camino es largo pero interesante y retador, te asegura el disfrute. La transformación es profunda y duradera y sus resultados, total y positivamente sorprendentes. Lao-tsé dijo que “todo viaje de miles de kilómetros, debe comenzar por un solo paso”. **Te invito a dar este primer paso.**

current ones and those potentially to be deployed and that will enrich his/her profile. In this same way to be acknowledged of his/her roles and relational networks inside and outside the organization.

All this, would be, in a conscious or in an unconscious way, **acting as a brake on the transformational process.**

However, increasing the level of awareness about these facts, and together with the visualization of a better desired future, at an operational level, the formulation of the objectives and the design and implementation of an improvement work plan, the leader will be able to reach a higher level of development, **to put it all at the service of the transformation itself.**

As Robin Sharma, international expert in leadership and personal development, says, "Leaders are those individuals who do the things that the losers are not willing to do, eventhough the first ones do not like it either. These ones have the vision and discipline to do what they know is important and right, rather than what is easy and fun".

“The new leader has to deeply analyze his/her attitudes, how and from where bears reference to him/herself, to others and to the outside world[...]He/she needs to acknowledge what is his/her cognitive and emotional position upfront the change itself”

It is all about daring to undertake a journey, which I like to call, "The Inner Journey". You only have to put in your suitcase your dreams, some courage, lowliness and a big bunch of desire and interest to work and strive to improve yourself and by ende your organization. It is a long way though interesting and challenging, it assures you joy and delight. The transformation is deep and long-lived. Its results, totally and affirmatively surprising. Lao-tzu said, "every trip of thousands of kilometers must begin with a single step". **I invite you to take this first step.**