

# Las cinco C: claves para medir los procesos de transformación digital



*Las cosas no ocurren con sólo decir las, pero si no se las dice no ocurren. Las declaraciones del líder o de los equipos de liderazgo son claves y generan el espacio para que un proceso de transformación pase del dicho al hecho.*

*Se trate de la implementación de un nuevo sistema tecnológico o de gestión, de nuevos valores y comportamientos, de la instalación de metodologías ágiles o feedback constructivo, de una nueva forma de compensar o una mayor orientación al cliente, en todos los procesos de cambio*

necesitamos medir si se instalan o no en la gente. El cambio se adopta o no se adopta: se cambia o no se cambia.

Si no se mide ese avance, corremos el riesgo de caer en dos espejismos extremos: o creemos que está ocurriendo y no es así, o creemos que no está ocurriendo y sí lo está. El cambio sólo existe cuando se percibe y, como en todos los órdenes de la vida, es clave el pasaje de creer a saber. Para ello, el modelo evolutivo de las cinco "C" es la base más firme. La primer "C" es la de conciencia: necesitamos primero explicar y después medir si el qué y el para qué del esfuerzo de transformación está bien claro. Es la mínima preparación de la nave para zafar.

Le sigue luego la de compromiso: explicita el rol de cada tripulante y pasajero, y, analizando y tomando en cuenta cada impacto, se evalúa su predisposición a cambiar, aplicando esto tanto para involucrados (patrocinadores o sponsors y equipo de proyecto) como para los impactados directos e indirectos (usuarios) del cambio. Nadie deja el

puerto en el que se halla si no es por un destino mejor.

Luego, la "C" del conocimiento también es central, y no debemos escatimar esfuerzos en la información que se brinde sobre lo que los colegas y colaboradores deben saber en relación a lo que cambia. Destino, carta de navegación, tecnología de la nave, puertos de abastecimiento: todo.

Estas claves, podríamos decir, necesitamos garantizarlas antes de cualquier "salida en vivo", donde "soltamos amarras" y comienza realmente la travesía.

Capacidad: durante ese "día d", comienzan a morir las palabras y emerge el nuevo hacer. El cambio pasa a ser especialmente emocional y conductual, se "incorpora". Las aptitudes de la gente mudándose transforman en capacidades de acción. La medición colabora en garantizar que los nuevos comportamientos sean asimilados, que esa necesidad se enseñe, que lo que se enseñe se aprenda, que lo que se

*aprenda se instale en comportamientos cotidianos y que lo que se instale se sostenga en el tiempo. Todo proceso de cambio es esencialmente un proceso de aprendizaje. En nuestra analogía, que sepamos reconocer mareas, operar el instrumental, que la navegación dependa de nuestra mano cada vez más diestra.*

*Cultura: el foco en ella tiende a ser subestimado. Es el monitoreo posterior a la adopción. Señala el momento del proceso cuando el cambio propuesto "entra en la piel" de la organización y la gente que en ella trabaja. En ese día después se pone a prueba la sostenibilidad de la iniciativa de transformación en cuestión. Ya podemos navegar a favor o contra la corriente y vamos ganando pericia individual y colectiva para llegar a buen puerto.*

*Lo más impactante desde la práctica cotidiana de los actuales procesos de transformación digital es trabajar sistemática y metodológicamente en las "C" de los procesos de cambio. La gente no sólo*

*cambia la forma de hacer las cosas, con el consecuente impacto en su identidad laboral, sino el concepto de qué es ser exitoso en cada cultura. Usualmente, implica no sólo hacer las cosas bien, sino que esa acción debe tener cada vez más una conexión directa a la contribución de la organización y su promesa de valor al cliente. ¿Se trata de verdaderos procesos de cambios culturales, donde el cambio ocurre y se sostiene cuando los líderes cambian -especialmente en sus prácticas y estilos- y sostienen su cambio? ¡hasta que ocurra el próximo!*

**Lic. Pablo M. Barassi**

**CEO de Integrar  
del grupo  
Change Americas**

**[www.integrar-rrhh.com](http://www.integrar-rrhh.com)**

**[www.elliderc.com](http://www.elliderc.com)**

