



¿Los principales líderes ejecutivos desempeñan un rol esencial en tiempos de cambio. Una organización requiere que sus líderes sean patrocinadores visibles del cambio y que demuestren por qué el cambio es necesario. Los líderes ejecutivos proporcionan la autoridad y la credibilidad necesarias para que el cambio sea exitoso.

INVESTIGACIÓN SOBRE EL PAPEL DE LOS PATROCINADORES EJECUTIVOS

Contribuyente principal del éxito

Cuando se les pidió que identificaran a los contribuyentes clave para el éxito de sus iniciativas de cambio, los participantes en la Edición 2016 de nuestro estudio de mejores Prácticas en Gestión del Cambio, identificaron al patrocinio ejecutivo activo y visible como el número uno de la lista. El patrocinio ha sido el número uno en la lista de los principales contribuyentes en todos nuestros estudios de mejores prácticas, desde 1998. Si bien, mucho ha cambiado en el campo de la Gestión del Cambio en las últimas dos décadas, la importancia del papel del líder en tiempos de cambio se ha mantenido constante.



El mayor obstáculo para el éxito

Cuando se les pidió que identificaran el mayor obstáculo para el éxito, los participantes en el mismo estudio de Mejores Prácticas identificaron la falta de un patrocinio efectivo del cambio por parte de los líderes principales como su principal obstáculo para el éxito. Los patrocinadores estaban inactivos o invisibles, no estaban en el nivel correcto, no alineaban a otros líderes en torno al cambio y vacilaban en su apoyo. El patrocinio ineficaz dio origen a mayor resistencia y a un progreso más lento hacia la realización de los resultados deseados por la organización.



Participación de alto nivel y actividades de Gestión del Cambio oportunas

Nuestra investigación indica que comenzar las actividades de Gestión del Cambio al inicio del ciclo de vida de un proyecto tiene un impacto positivo significativo en los resultados del proyecto. Sin embargo, solo el 40% de los participantes del estudio pudieron comenzar el trabajo de Gestión del Cambio al inicio del proyecto. Cuando se les preguntó qué permitió que esto sucediera, más de la mitad de los encuestados mencionaron la participación de los altos directivos. Los líderes sénior con conocimiento y experiencia en liderar el cambio insistieron en la inclusión de Gestión del Cambio desde el inicio del proyecto.

Emisores preferidos para el cambio

Los empleados tienen emisores preferidos de mensajes sobre el cambio. Hay dos personas en la organización a las que los empleados quieren escuchar sobre el cambio: la persona a la que reportan y un alto líder dentro de la organización.

La participación de los líderes sénior no solo es fundamental para el éxito de las iniciativas de cambio a nivel macro. También juega un papel clave específico en el apoyo en la ejecución de la Gestión del Cambio y en la comunicación directa a los empleados sobre por qué es necesario un cambio.



ROL DEL PATROCINADOR

En nuestros estudios de mejores prácticas (Prosci Best Practices in Change Management Studies), los participantes describieron un conjunto de roles clave que los líderes ejecutivos deben desempeñar en tiempos de cambio:

1. Participar de forma visible a lo largo del proyecto

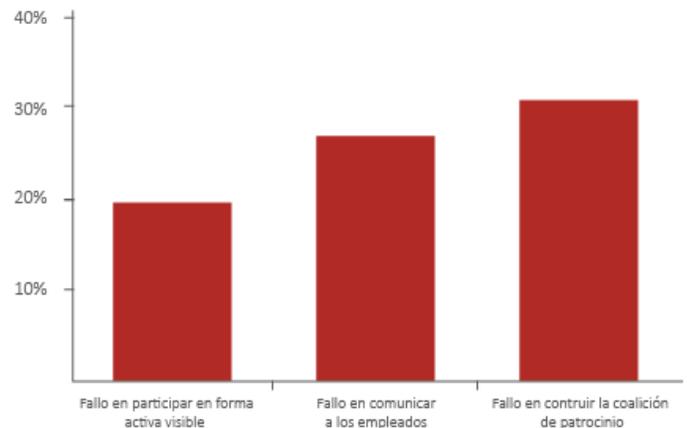
La participación activa y visible del patrocinador principal se citó con más frecuencia que cualquier otro rol. Los participantes del estudio identificaron una lista de actividades que constituirían un patrocinio activo y visible, desde la asignación de los fondos necesarios hasta la participación en actividades de cambio. Los patrocinadores no pueden desaparecer una vez que hayan asistido a la reunión inicial para un proyecto. Su presencia sostenida es necesaria para construir y mantener el impulso del cambio.

2. Comunicar apoyo y promover el cambio

Los empleados impactados por el cambio quieren saber por qué un cambio es importante a través de un líder ejecutivo de su organización. Los líderes principales son los emisores preferidos de mensajes sobre las razones de negocio del cambio, así como los riesgos o el costo de no cambiar. Un patrocinador efectivo legitima la necesidad de cambio dentro de la organización y establece la priorización del cambio a través del compromiso directo con los empleados impactados.

3. Construir una coalición de patrocinio de mandos medios como coaches de cambio y el plan de manejo de resistencia

Cumplimiento inefectivo o extremadamente inefectivo del rol de patrocinador



© Prosci Inc. 2016. All rights reserved

Los participantes en nuestros estudios de mejores prácticas declararon la necesidad de que el patrocinador principal lidere la construcción y el mantenimiento de una coalición saludable de líderes que apoyen el cambio. El patrocinador debe movilizar a otros líderes de la empresa y stakeholders para que, a su vez, puedan abogar por el cambio y legitimarlo en sus áreas. Una coalición saludable de patrocinio es especialmente importante para los cambios que abarcan múltiples áreas dentro de la organización.

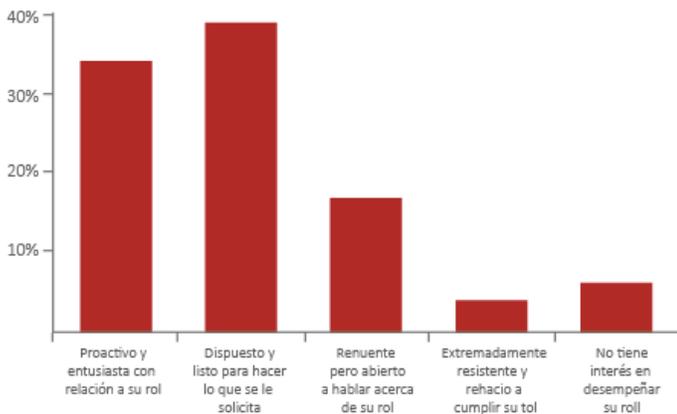
Si bien estos tres roles son críticos para el éxito de cualquier esfuerzo de cambio, en realidad, muchos ejecutivos y líderes sénior no están cumpliendo estos roles de manera efectiva. La gráfica anterior muestra el porcentaje de participantes en los estudios de mejores prácticas que declararon que sus patrocinadores eran extremadamente ineficaces o ineficaces en

los tres roles descritos anteriormente. El rol con el que tuvieron más dificultades los patrocinadores fue en la construcción de la coalición de patrocinio.

EVALUACIÓN DEL PATROCINADOR

Los participantes en nuestro último estudio de mejores prácticas (2018) describieron a sus patrocinadores al comienzo del proyecto. Los datos muestran que la mayoría de los líderes de alto rango tenían facilidad para desempeñar su rol como patrocinadores. Más de un tercio fueron proactivos y entusiastas en patrocinar el cambio y casi el 40% estaba listo para hacer lo que se les pidió. Solo una cuarta parte de los participantes registró dudas, resistencia o indiferencia por parte del patrocinador.

Descripción de la actitud de los patrocinadores al inicio de los proyectos

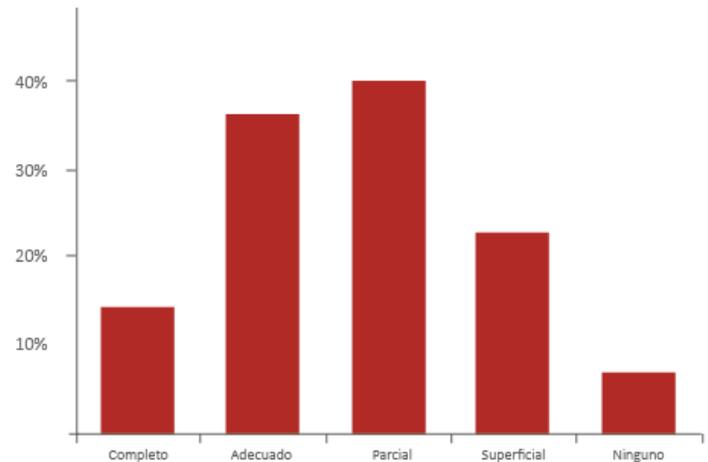


© Prosci Inc. 2016. All rights reserved

ENTENDIMIENTO DEL ROL

Si bien los participantes en el estudio dijeron que sus ejecutivos y líderes de alto nivel generalmente estaban dispuestos a ser patrocinadores del cambio, muchos de los patrocinadores no entendieron completamente lo que eso significaba. La gráfica a continuación muestra qué tan bien los líderes entendieron su papel y responsabilidades como patrocinadores del cambio. Más del 50% de los participantes informaron que sus patrocinadores no tenían una comprensión adecuada del papel de un patrocinador.

Entendimiento del rol del patrocinador



© Prosci Inc. 2016. All rights reserved

PRACTITIONERS DE GESTIÓN DEL CAMBIO COMO SOCIOS FACILITADORES

Los Practitioners de Gestión del Cambio pueden apoyar a los líderes ejecutivos para guiarlos en su rol como patrocinadores del cambio. Los líderes ejecutivos se benefician de este apoyo en torno a su función de patrocinadores del cambio. El Practitioner de Gestión de Cambio habilita a los líderes ejecutivos para que sean patrocinadores más efectivos del cambio a través del desarrollo de un plan de actividades específicas de patrocinio. Cuando los equipos de Gestión del Cambio apoyan a los patrocinadores de manera efectiva, se establece una **sociedad fundamental** para el logro de **cambios exitosos**.



CREA TU CAPACIDAD DE CAMBIO ORGANIZACIONAL CON PROSCI

Las empresas más importantes en el mundo de habla hispana han trabajado con Faculta-Prosci para desarrollar su capacidad de cambio. Nuestra metodología basada en la investigación y en resultados es fácil de aplicar. Podemos equipar a tu organización con las herramientas para mantenerse ágil y prosperar frente a cambios cada día más grandes, más rápidos y más complejos. Una sólida capacidad de cambio se vuelve una ventaja competitiva.

www.facultagroup.com



MÉXICO

Insurgentes Sur 586, Oficina 402, Col. Del Valle, Ciudad de México, México.

CHILE

Marchant Pereira 150, Oficina 901, Providencia, Santiago de Chile.

ESPAÑA

Avenida de Brasil 1, 6ra Planta, C.P. 28020, Madrid, España



contacto@facultagroup.com



PROGRAMA UNA REUNIÓN DE CONSULTA CON NUESTRO EQUIPO DE EXPERTOS

Objetivos de la reunión (sin costo):

- ◆ Definir los objetivos de tu organización.
- ◆ Evaluar tu estado actual de madurez organizacional en Gestión del Cambio.
- ◆ Revisar tu estrategia de desarrollo de la capacidad de cambio.
- ◆ Brindarte información a difundir para impulsar la Gestión del Cambio dentro de tu organización.