



## ¿Qué hay en un sistema?

¿Cómo la gestión de la fuerza laboral puede ayudarlo a lograr una alineación estratégica a largo plazo?



Jaylon Sherrell and Joel A. Beyioku

# Introducción

Cuando se trata de la planificación estratégica, y de la implementación de esa estrategia, demasiadas organizaciones se enfrentan a una desconexión. Uno de cada dos líderes reconoce que la implementación de estrategias es tan importante como la planificación, pero existe un 67% de probabilidades de que sus organizaciones no logren implementar con éxito las estrategias planificadas<sup>1</sup>. Problemas como la mala comunicación, la falta de liderazgo y el uso de medidas erróneas para evaluar con precisión los progresos son comunes, pero un problema que los líderes pueden no tener en cuenta es la necesidad de una alineación estratégica organizacional.

## Definir la alineación estratégica organizacional

La alineación estratégica organizacional se produce cuando todos los componentes principales de una organización, incluyendo las personas, el marketing, las operaciones y los sistemas, están interconectados y directamente vinculados a la misión, la visión y los valores de una organización. Necesita ser capaz de responder a estas preguntas: ¿Qué hacemos actualmente? y ¿Qué queremos hacer? Al alinear las decisiones y acciones de su organización para que respalden el logro de sus objetivos estratégicos, estará en condiciones de alcanzar la alineación estratégica organizacional.

*¿Qué tan alineada está su organización? Considere las siguientes preguntas, idealmente con su equipo. Puede preguntarles sobre la empresa en su conjunto o sobre una única línea de negocio, actividad o función de importancia estratégica, como la implementación de un sistema de gestión de la fuerza laboral.*



Fuente: Jonathan Trevor y Barry Varcoe, Harvard Business Review

Cuando examinamos la alineación organizacional, los sistemas de información de gestión, como los sistemas de gestión de la fuerza laboral y de gestión del capital humano, son buenos ejemplos a explorar. Una empresa puede tener un propósito, una estrategia, una propuesta de valor y una fuente de diferenciación detallados, así como recursos calificados para lograr la rentabilidad, pero esos empleados también pueden verse obligados a pasar incontables horas calculando manualmente las hojas de horas, creando horarios y garantizando una dotación de personal adecuada en horas pico y normales.

Este aumento de los gastos generales puede amenazar no sólo el equilibrio financiero de la empresa, sino también la capacidad de sus recursos disponibles, debido a los costos de oportunidad inherentes. En este ejemplo, se puede argumentar que la implementación de una solución de gestión de la fuerza laboral no sólo es una vía para alcanzar objetivos a corto plazo, sino que también debe considerarse una herramienta estratégica a largo plazo que puede ayudar a las organizaciones a lograr una alineación estratégica organizacional general.

O tomemos el ejemplo de una organización que se precie de estar “centrada en los empleados”, pero sus procesos internos son difíciles de utilizar y carecen de las funciones de las aplicaciones de consumo a las que los usuarios se han acostumbrado. Obtener respuestas sobre prestaciones, tiempo libre disponible y cambio de datos de contacto es engorroso y suele dar lugar a errores. Como resultado, la empresa experimenta bajos niveles de compromiso de los empleados y altos índices de rotación. Unas soluciones de gestión de la fuerza laboral más eficientes podrían mitigar estos retos y ayudar a la organización a cumplir sus objetivos tanto a corto como a largo plazo.

Veamos algunas de las mejores prácticas que las empresas pueden utilizar para alcanzar los objetivos generales de gestión de la fuerza laboral y lograr los esfuerzos de alineación organizacional.

## Eche un nuevo vistazo a las prácticas organizacionales

### Identifique su misión

Antes de lograr una alineación estratégica a largo plazo, es importante identificar qué pretende conseguir su organización. ¿Cuál es la visión, los valores y el propósito de su organización? Cuando se desarrolla la misión de la organización, ¿la conoce todo el mundo? Estas son las preguntas a las que deben responder los ejecutivos antes de introducir cambios. El objetivo estratégico a largo plazo debe identificarse y comunicarse a todos los miembros de la organización; de lo contrario, cualquier cambio provocará confusión y frustración entre los empleados.

*Si quieres crecer, tienes que tener un software que pueda crecer contigo, y UKG es una herramienta que nos ha ayudado a expandir nuestro negocio.*

**Hoa Luong, Director de Operaciones**  
**Boba Tea Company**

## Evalúe la organización

Una vez identificados la misión y los objetivos a largo plazo de su organización, el siguiente paso para lograr la alineación estratégica es evaluar si los procesos actuales están alineados con sus objetivos a largo plazo. Haga preguntas como estas: ¿Por qué lo hacemos así? ¿cómo estamos monitoreando este proceso? ¿cuáles son nuestros puntos débiles actuales? ¿podemos mejorar este proceso? Puede que las respuestas oscilen entre “no lo sé” y “siempre lo hemos hecho así”. La clave está en identificar los procesos que no se ajustan a la misión y los valores de la organización para poder ajustarlos.

### Caso de Estudio: Tiendas de conveniencia Kum & Go

Kum & Go utilizaba un enfoque único para la gestión de la fuerza laboral que dejaba a las tiendas más concurridas sin las horas necesarias para cumplir el objetivo estratégico a largo plazo de la empresa de ofrecer un servicio superior al cliente, especialmente en los momentos de mayor afluencia. Para solucionar el problema, Kum & Go puso en marcha UKG Workforce Scheduler™, lo que permite a la empresa alinear mejor los horarios de los asociados con el tráfico de clientes, mejorar la eficiencia de la programación de horarios, gestionar mejor los costos laborales y aumentar el compromiso de los empleados. Con los horarios más adecuados, Kum & Go pudo alinear la dotación de personal a la demanda, generar automáticamente horarios basados en la demanda y el volumen utilizando datos transaccionales y asignar a la persona adecuada a cada puesto en función de criterios predefinidos.

## Conseguir que los demás se comprometan a cambiar los procesos

Una vez desarrollada y comunicada la misión de su organización e identificadas las lagunas en los procesos en la creación de una alineación estratégica a largo plazo, ahora es el momento de crear los cambios en los procesos. Esto puede lograrse siguiendo los pilares fundamentales de la gestión del cambio organizacional.

**Comunicación.** La comunicación es de vital importancia a través de todo el proceso de alineación estratégica a largo plazo. Todos los grupos afectados deben conocer la misión de la organización, los procesos que se están modificando para crear una alineación estratégica a largo plazo, así como el propósito de los cambios en los procesos. La información y los detalles deben compartirse repetidamente a través de medios de comunicación accesibles y de uso común. Algunos ejemplos incluyen las reuniones en persona, las reuniones en grupos a distancia, los correos electrónicos corporativos, los sitios web de la empresa, los boletines informativos, los blogs y los carteles.

### Caso de Estudio: Boba Tea Company

A medida que Boba Tea Company experimentaba un gran crecimiento, la tensión de operar con múltiples sistemas de personal dispares provocó problemas de dotación de personal inadecuada, escasa visibilidad de los datos empresariales, comunicación inconsistente y pérdida de ventas. Tras implementar una solución de control de tiempo, horarios y RH de UKG™, Boba Tea Company alcanzó sus objetivos a corto plazo de aumentar las ventas en un 23% y reducir los costos laborales. Además, la empresa pudo alcanzar objetivos a largo plazo asociados a la alineación organizacional, como alinear los horarios con las previsiones de tráfico y transacciones, crear una plataforma unificada para una comunicación consistente en toda la organización y convertirse en un empleador preferente.

Asegúrese de reforzar el mensaje de que la información relacionada con la gestión del cambio organizacional procede directamente de la alta dirección y va a afectar a toda la organización. Si los empleados no sienten que la información es relevante para ellos, es posible que la desestimen y la ignoren.

**Habilidad.** Una vez que los empleados estén conscientes de los cambios y comprendan su propósito, es importante asegurarse de que reciban la capacitación adecuada para empezar a utilizar los nuevos procesos alineados estratégicamente. Para lograrlo, debe disponer de recursos suficientes dedicados a la implementación, la capacitación, y estar preparado para responder rápidamente a cualquier obstáculo que pueda surgir.

### Caso de Estudio: Forest City Enterprises

Los procesos manuales de la fuerza laboral mermaban la capacidad de Forest City Enterprises para gestionar las restricciones de mano de obra con respecto al presupuesto e inflaban el tiempo necesario para el procesamiento de nóminas. Gracias a las soluciones móviles y de control de tiempo de UKG y a las terminales de UKG, la empresa pudo ahorrar \$500,000 dólares gracias a una captura de tiempo más precisa y logró una reducción del 25-30% en los costos de las horas extra.

El enfoque de Forest City Enterprises en los sistemas de gestión le permitió lograr la alineación estratégica de la organización mediante el aumento de la productividad, el cumplimiento y el control preciso de los costos en toda su cadena de valor.

**Reforzamiento.** El refuerzo es el componente más olvidado para crear una alineación estratégica a largo plazo. A menudo, los líderes pasan la mayor parte de su tiempo enfocados en la parte inicial del proceso de creación de la alineación estratégica, pero no consiguen mantener el esfuerzo a largo plazo. Esto conduce a una alineación a corto plazo que se disipa a medida que las prioridades contrapuestas distraen a la organización de su misión a largo plazo. Los ejecutivos deben mantener una visibilidad activa en el proceso de creación de una alineación estratégica a largo plazo. Para impulsar la sustentabilidad, los ejecutivos deben proporcionar canales de retroalimentación que fomenten la mejora continua, identificar líderes que supervisen e informen sobre el progreso de la alineación y mantener una comunicación sólida de la misión. Estos esfuerzos demostrarán el involucramiento de los líderes en la alineación estratégica de la organización y ayudarán a mantener el cambio a largo plazo.

## Cierre

¿Qué tan cerca está su organización de lograr una alineación estratégica organizacional? ¿Se entienden los valores fundamentales de su empresa en todos los niveles de la organización, se reflejan en las operaciones cotidianas de cada empleado individual y están alineados para apoyar el propósito general de la organización?

Cuando están bien planificadas, implementadas y mantenidas sabiamente, las soluciones de gestión de la fuerza laboral y gestión del capital humano de UKG son herramientas poderosas que permiten a las organizaciones lograr la alineación organizacional. Una vez que las organizaciones comprenden y evalúan plenamente los cambios necesarios y refuerzan el comportamiento asociado, UKG no sólo puede ayudar con las actividades transaccionales cotidianas, sino que también puede transformar verdaderamente la estrategia y los resultados a largo plazo de una organización.

## **Autores**



**Jaylon Sherrell, MBA**

Jaylon es gerente de proyectos en la industria de retail y hospitalidad en UKG. Le encanta coordinar equipos, ayudar a los clientes a mitigar riesgos y crear soluciones innovadoras para cumplir los plazos de los proyectos.



**Joel A. Beyioku**

Joel comenzó con UKG trabajando en la gestión de proyectos después de pasar años en una de las principales empresas de manufactura en el país. Aprovecha sus títulos en gestión empresarial y psicología para desempeñar un papel centrado en la gestión del cambio y en la adopción por parte del usuario final en todas las industrias verticales. Joel también tiene una Maestría en Administración de Empresas y es un Profesional del Cambio certificado por Prosci.

## Acerca de UKG

En UKG (Ultimate Kronos Group), nuestro propósito son las personas™. Creada a partir de la fusión que creó una de las mayores empresas de nube en el mundo, UKG cree que las organizaciones tienen éxito cuando se centran en su gente. Como un proveedor líder mundial de soluciones de HCM, nóminas, prestación de servicios de RH y gestión de la fuerza laboral, UKG ofrece las galardonadas soluciones UKG Pro Workforce Management y Ready para ayudar a decenas de miles de organizaciones en todas las geografías y sectores a obtener mejores resultados empresariales, mejorar la eficacia de RH, agilizar el proceso de nóminas y ayudar a que el trabajo sea una experiencia mejor y más conectada para todos. UKG cuenta con más de 12,000 empleados en todo el mundo y es conocida por su cultura laboral incluyente. La empresa ha recibido numerosos premios por su cultura, sus productos y sus servicios, incluyendo años consecutivos en la lista de las 100 Mejores Empresas para Trabajar de Fortune. Para conocer más, visite [ukg.mx](http://ukg.mx)

### Referencias:

1. Bridges Business Consultancy, Implementación de estrategias, resultados de la encuesta de 2016, en 3, encontrado en <http://implementation-hub.com/resources/implementation-surveys>.



**Nuestro propósito son las personas**

© 2023 UKG Inc. Todos los derechos reservados.

Para obtener una lista completa de las marcas de UKG, visite [www.ukg.mx/marcas-registradas](http://www.ukg.mx/marcas-registradas). Todas las demás marcas, en caso de que se mencionen, son propiedad de sus respectivos titulares.

Todas las especificaciones están sujetas a cambios. SV0345-MXv3