

La Oficina de Gestión de la Estrategia, un apalancador de éxito en las organizaciones

“La Oficina de Gestión de la Estrategia es un área dedicada a coordinar la formulación de la estrategia y su ejecución, ayudando a cerrar la brecha existente entre la ambición y el desempeño”.



La focalización de las organizaciones en la estrategia y la adopción del Balanced Scorecard como modelo de gestión de la estrategia mejoran su desempeño, pero transformar la unidad de planificación de la estrategia en el nuevo modelo de Oficina de Gestión de la Estrategia puede crear una ventaja competitiva que ayude a eliminar la barrera existente entre la planificación y la ejecución.

La gestión de la estrategia dentro de una organización requiere de un coordinador que lidere los procesos para desarrollar la formulación de la estrategia e integrar a los responsables para asegurar su ejecución.

David Norton y Robert Kaplan han definido tres roles básicos que debe ejecutar la Oficina de Gestión de la Estrategia:

• **Arquitecto de la estrategia:** *Define y clarifica la filosofía de gestión del desempeño y los procesos requeridos para ejecutar la estrategia (Plataforma y procesos)*

• **Tutor o Custodio de los procesos:** *Define, desarrolla y supervisa la ejecución de los procesos del sistema de gestión de la estrategia (Desarrollar la estrategia, Gestionar el Scorecard, Alinear la Organización, Revisar la estrategia y Probar la estrategia)*

• **Integrador de la Estrategia:** *Garantiza que los demás procesos de la organización estén alineados con la estrategia (Gestión de Capital Humano, Estrategia de comunicaciones, Gestión de Iniciativas, Gestión de recursos financieros, Gestión de procesos misionales, Gestión de otras áreas funcionales, Gestión de mejores prácticas)*

Adicionalmente, para garantizar que las funciones de la Oficina de Gestión de la Estrategia estén claramente estructuradas para gestionar el sistema de gestión de la estrategia, se han definido nueve procesos clave que debe liderar:

- 1 **Gestión del Scorecard:** Diseñar y reportar el Balanced Scorecard Corporativo.
- 2 **Alineamiento Organizacional:** Asegurar que todas las unidades de negocio y soporte estén alineadas con la estrategia corporativa.
- 3 **Revisión de la Estrategia:** Gestionar las reuniones de revisión de la estrategia corporativa y estructurar su agenda.
- 4 **Desarrollo de la Estrategia:** Ayudar al CEO y a su equipo directivo formulando y adaptando la estrategia.
- 5 **Comunicación de la Estrategia:** Comunicar y capacitar a los empleados sobre la estrategia.



Todos los derechos reservados

La Oficina de Gestión de la Estrategia, un apalancador de éxito en las organizaciones

“La gestión de la estrategia requiere de un coordinador que lidere los procesos para desarrollar la formulación de la estrategia e integrar a los responsables para asegurar su ejecución”



6 **Gestión de Iniciativas:** Identificar y supervisar la gestión de iniciativas estratégicas.

7 **Alineamiento de la Planificación y Presupuesto:** Alinear los procesos y el presupuesto con la estrategia.

8 **Alineamiento del Capital Humano:** Asegurarse que los planes de desarrollo, metas e incentivos de los empleados estén alineados con la estrategia.

9 **Compartir Mejores Prácticas:** Gestionar un proceso de identificación y compartir mejores prácticas de la estrategia.

Implementar esta nueva oficina requiere de una adecuada estructura organizacional, posicionada al nivel staff corporativo, y estableciendo una alineación de roles y responsabilidades con las unidades misionales y de apoyo. Con esta estructura para coordinar su modelo de gestión una organización puede alcanzar mejoras importantes en el desempeño de la estrategia.

El desempeño de una estrategia no solo depende de contar con los recursos y las capacidades para lograrlo, sino del funcionamiento de su modelo de gestión. Por esta razón, dos preguntas que debe hacerse una organización cuando no está logrando ejecutar a la perfección su plan estratégico formulado es: ¿El modelo de gestión de la estrategia me ha permitido lograr la alineación entre la formulación y la ejecución de la estrategia? y ¿Cuento con una Oficina estructurada que me ayude a coordinar este modelo?

Fuentes:

- *La Oficina de Gestión de la Estrategia*, Robert S. Kaplan y David P. Norton, *Harvard Business Review*, Octubre 2005.
- *Creating the Office of Strategy Management*, Robert S. Kaplan y David P. Norton, Paper 05-071, *Balanced Scorecard Collaborative*, 2005.
- *The Office of Strategy Management: Emerging Roles and Responsibilities*, Robert S. Kaplan y David P. Norton, *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business Publishing, Julio – Agosto 2008.



Todos los derechos reservados