

FUNDAMENTOS

Estructura Organizacional y Mejora Continua

Artículo de una página • Lectura de 5 minutos

¿La estructura de la empresa sigue a su estrategia, o al revés?

El organigrama tradicional pone al gerente general arriba y a la operación abajo. Improveforce.ai propone mirarlo al revés: el **organigrama invertido**.

- **Arriba, los resultados:** lo que la empresa se propone lograr.
- **En el medio, las actividades clave** que sostienen esos resultados: ventas, producción, logística, mercadeo y las demás.
- **Abajo, el gerente general y la junta directiva**, sosteniendo toda la estructura.

La consecuencia es práctica: **primero se define qué actividades necesita la empresa para lograr su resultado, y después quién responde por cada una.**

Las actividades que producen la X no son las que producen la Y. Entre 1998 y 2019, Apple pasó de ocho funciones a quince. No creció repartiendo mejor las que tenía: creó las que necesitaba para el negocio que iba a ser.

Responsables por cargo, no por persona. En Improveforce.ai cada actividad y cada OKR tiene un cargo responsable. Si el cargo todavía no existe, queda abierto como un hallazgo valioso: la empresa descubre que le falta alguien para lograr su reto.

PARA LLEVAR

Si la empresa se propone un resultado nuevo, probablemente necesita una estructura distinta para lograrlo.

PARA PROFUNDIZAR

- **Joel Podolny y Morten Hansen**, "How Apple Is Organized for Innovation", *Harvard Business Review* (2020)
- **Alfred D. Chandler**, *Strategy and Structure* (1962)
- **Hugo Berrío**, *Design Your Company's Management System* (2024)