



Fecha de presentación: marzo, 2020 Fecha de aceptación: mayo, 2020 Fecha de publicación: julio, 2020

8

## Factores claves para una restructuración administrativa exitosa - caso PRONACA C.A. – Guayaquil

Key factores for a successful administrative restructuring –PRONACA C.A. Case study - Guayaquil

MSc. David Matamoros García<sup>1</sup>

[davidandres.matamoros@mail.com](mailto:davidandres.matamoros@mail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9629-6157>

MSc. Guido Cedillo Ruiz<sup>2</sup>

[guidoc18@gmail.com](mailto:guidoc18@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3820-2567>

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Matamoros García, D. & Cedillo Ruiz, G. (2020). Factores claves para una restructuración administrativa exitosa - caso PRONACA C.A. - Guayaquil. Revista Mapa, 8(20), 148- 163. Recuperado de <http://revistamapa.org/index,php/es>

---

<sup>1</sup> Máster en Desarrollo Rural, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador

<sup>2</sup> Máster en administración de empresas, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador



## RESUMEN

Cuando se habla de reestructurar a nivel administrativo, siempre se habla de reducción de personal, reasignación de tareas y costos. Es por esta razón que puede percibirse, en los departamentos afectados, incertidumbres, inseguridades y desmotivación. Sin embargo, cuando la empresa ha perdido el enfoque y la ineficiencia operativa ha llevado al estancamiento, las reestructuraciones pueden ser la herramienta más viable para regresar al camino. La literatura sobre el tema ha resaltado diversos riesgos y límites del uso no planificado de esta herramienta, y es en base a este conocimiento que se diseña y propone una reestructuración administrativa para la Compañía PRONACA C.A. que lleva a interesantes conclusiones. Estas fueron obtenidas a través de la aplicación y análisis de una metodología cualitativa y de estadística descriptiva, con entrevistas semiestructuradas y cuestionarios, con el propósito de determinar factores requeridos una eficiente reestructuración. Entre estas condicionantes destacan la legitimidad del proceso, la continuidad de las operaciones y el desarrollo de capacidades. Se concluye que, a través de una inversión oportuna en Recursos Humanos, los efectos negativos en el personal de la empresa pueden ser revertidos y la confianza en la administración luego de una reestructuración puede incluso incrementarse.

**Palabras clave:** administración laboral, dirección estratégica, industria avícola, industria alimenticia

## ABSTRACT

When one talks about restructuring at an administrative level, the topics that always arise are of layoffs, task reassignment, labor costs. For this reason, it can be perceived, by the affected departments, a sense of insecurity, uncertainty and demotivation. However, when the business has lost its focus and operative inefficiency has led to stagnation; restructuring can be a most viable tool to find again the path. The literature on the subject has underlined several risks and limits that are inherent to the unplanned implementation of this tool; it is based on these same risks and limits that a proposed restructuring at Compañía PRONACA C.A. led to some interesting insights. These, were gained through the application of qualitative tools and descriptive statistics to determine, through semi-structured interviews and questionnaires, which factors lead to an efficient restructuring. The 3 main conditions identified were: the legitimacy of the process, the sense of continuing of operations and capacity building. It is thus concluded that any potential negative effects of the administrative restructuring can be reverted and avoided, to some degree, based on the early identification and adoption of strategies to balance these factors.

**Keywords:** administración laboral, dirección estratégica, industria avícola, industria alimenticia

## INTRODUCCIÓN

Un comediante solía decir: “Aquellos que diferencian al ser humano del resto de fauna en el planeta no es la capacidad de razonar tanto o más como lo es la capacidad para racionalizar”; a pesar de que dicha frase no sea filosófica o científicamente correcta, es ciertamente una cualidad de las organizaciones el buscar la optimización de los recursos continuamente (Carranco Gudiño et al., 2018); esto puede presentarse a través de diversas formas, como por ejemplo: reestructuración administrativa, recapitalización de activos, , reducción de costos, optimización operativa, fusiones corporativas, reevaluación de líneas de negocio, aprovechamiento de sinergias y reducción del tamaño de la empresa, entre otras. Estos esfuerzos son de vital importancia para garantizar la continua competitividad de la empresa en cualquier entorno, sobre todo en uno

dependiente de manera crítica de las cadenas logísticas y de ventas, como lo es el sector alimenticio.

El presente artículo busca, a través del caso de estudio de PRONACA C.A. presentado en la tesis de grado de Guido Cedillo (Cedillo Ruiz, 2020), informar sobre las condiciones identificadas, necesarias, para una exitosa reestructuración, y el consiguiente impacto sobre las perspectivas de crecimiento sostenible de una empresa.

Para esto, se define, de antemano, la reestructuración administrativa como los cambios administrativos realizados por el empleador, modificando uno o más elementos de la estructura organizacional, con el fin de corregir, expandir o direccionar la eficiencia operacional del negocio (Hernández Palma, 2011).

Los cambios institucionales en el Ecuador (Carranco Gudiño et al., 2018), las externalidades globales (Jácome-Lara et al., 2018), y el nivel de competitividad (Meyer & Marais, 2008) han generado una necesidad intrínseca de optimizar las funciones y reducir los costos relacionados a la operatividad de la empresa; de otra manera la empresa puede encontrarse frente a una situación de desventaja competitiva frente a otras empresas del sector.

Por esta razón, la reducción del cuerpo laboral y la consolidación de funciones son entre las primeras acciones tomadas por las empresas con el objetivo de conseguir los siguientes beneficios:

- Aumento de los ingresos y la productividad
- Reducción del costo operativo
- Mejora de la riqueza de los accionistas
- Mejor productividad de la organización

Sin embargo, existe cierta literatura que muestra los efectos negativos en estas estrategias, sobre todo en el personal de una empresa, su motivación y su productividad (Hopkins & Weathington, 2006), que pueden llegar a reducir los

beneficios obtenidos; sobre todo cuando son tomados sin una planificación estratégica previa y con objetivos claros y orientados (Todorović et al., 2013).

Gracias a estos análisis se planteó una reestructuración sobre el departamento de Logística y Ventas de PRONACA C.A. con el fin de optimizar el funcionamiento y eficacia. A la par que se proponían estos cambios, se realizó encuestas al personal de estos departamentos y los directores de departamento humano para poder identificar preocupaciones, condiciones o variables que garanticen la exitosa implementación de los cambios propuestos.

Se utilizaron estas condiciones identificadas para retroalimentar al área administrativa y permitirle a futuro diseñar planes estratégicos efectivos que cubran los posibles efectos negativos (Fleming, 2017) que conllevan las reestructuraciones en el personal de una empresa.

## **METODOLOGÍA**

**El caso de estudio siguió una metodología de análisis cualitativo, con entrevistas semiestructuradas como herramienta de recopilación de datos a los directores de los departamentos de recursos humanos, y un cuestionario realizado a 15 personas del departamento de logística y ventas, de 2 dependencias (Entidad A y Entidad B) de la compañía PRONACA C.A.**

La encuesta fue elaborada en base a una escala Likert de 5 opciones, que permitió medir el nivel de aceptación y satisfacción de los empleados con respecto a la reestructuración administrativa y la definición específica de tareas. Este modelo de encuesta permitía cuantificar, de una manera aproximada, el compromiso que el departamento tendría con una posible reestructuración.

Las 17 personas encuestadas representaban el total de la población del departamento, esto permitió obtener una imagen clara de las percepciones de los equipos y permitió transcribir las actitudes de ellos lo que resulta clave

(Malačič & Malačič, 2016) para la implementación de una reestructuración alineada con los objetivos de la empresa.

Se realizaron 2 entrevistas en cada una de las dependencias, una inicial de 90 minutos en donde se completó el cuestionario con el personal seleccionado de la empresa, y otra de 60 minutos con la cual se profundizó en cierta información aclaratoria y se enriqueció la recopilación de datos inicial.

El diseño de la encuesta y el consiguiente análisis de estadística descriptiva fue realizado con el fin de evaluar las actitudes de los departamentos, esto es debido a que la reestructuración administrativa requiere participación y compromiso en todos los niveles jerárquicos de la empresa (Carranco Gudiño et al., 2018).

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Los resultados presentados de las entidades A y B, dependencias de la empresa PRONACA C.A., destacó ciertas condiciones que están presentes en ambas dependencias principales. La búsqueda de legitimidad surgió como la primera condición; debido a la naturaleza disruptiva de la misma, la percepción sobre las causas y razones de esta son importantes (Hopkins & Weathington, 2006) para la confianza en la dirección.

Entidad A, resaltó elementos importantes. Primero, el manejo de las comunicaciones y la información de la dependencia fueron crítico para limitar el impacto negativo en los empleados restantes. Los empleados se beneficiaron de varias reuniones de información con la gerencia; en segundo lugar, las inversiones en prácticas de recursos humanos como la capacitación y el desarrollo de habilidades, la salud y seguridad en el trabajo y la compensación han ayudado a tranquilizar las perspectivas futuras de la organización. En tercer lugar, la entidad no creía conveniente atender a las víctimas de la reestructuración, tuvieron que recurrir a programas de asistencia externos. La tabla 2 resume los datos obtenidos durante las dos entrevistas con el director de

recursos humanos y se utilizarán en el análisis de los resultados para ponerlos en perspectiva con las condiciones manifestadas.

Sobre estos la Entidad A como indicado en la Tabla 1, resaltó el manejo de las comunicaciones y la información de la dependencia como elemento crítico para limitar el impacto negativo en los empleados restantes.

En segundo lugar, las inversiones en prácticas de recursos humanos como la capacitación y el desarrollo de habilidades, la salud y seguridad en el trabajo y la compensación, las mismas que han ayudado a tranquilizar las perspectivas futuras de la organización.

En tercer lugar, la entidad no creía conveniente atender a las víctimas de la reestructuración, tuvieron que recurrir a programas de asistencia externos. La tabla 2 resume los datos obtenidos durante las dos entrevistas con el director de recursos humanos y se utilizarán en el análisis de los resultados para ponerlos en perspectiva con las condiciones manifestadas.

**Tabla 1 Resumen de recopilación de datos de Entidad A**

Condiciones	Explicaciones
<b>Coordinación de comunicación e información</b>	La reacción de los empleados estuvo directamente relacionada con la calidad de la información proporcionada.
<b>Coherencia con los valores y la visión empresarial</b>	Los valores permiten a los empleados identificar los comportamientos requeridos.
<b>Inversión en gestión de recursos humanos</b>	Los empleados perciben la coherencia del discurso
<b>Responsabilidad social de la empresa</b>	No se ha establecido un plan de asistencia para apoyar a las “víctimas” de la reestructuración.

**Fuente:** Datos obtenidos de la propia investigación (2020)

**Elaborado por:** (Cedillo Ruiz, 2020)

Sobre este escenario, debe destacarse la importancia del aprendizaje colectivo en el proceso de reestructuración, a través de comportamientos flexibles y

adaptables se pudo evidenciar un aumento en la aceptabilidad social de la reestructuración administrativa por parte de los empleados.

A los ojos del director de recursos humanos de la dependencia los despidos incluso se han legitimado debido a la calidad de la información y las comunicaciones. Este cambio en el liderazgo no es ajeno a la identificación y el intercambio de valores organizacionales que han ayudado a aumentar el sentido de pertenencia a la empresa en general.

Por su parte, la dependencia B, se ha distinguido por la estrategia de marketing centrada en la personalización y calidad de los productos ofrecidos, así como por la adquisición, integración y respuesta de empresas subcontratadas y competidoras. Sin embargo, se ha visto afectada por la llegada masiva de la competencia asiática en productos, que ha desorganizado a toda la industria. Para hacer frente a los efectos negativos, eligió integrar verticalmente a varios subcontratistas. Esta decisión explica por qué el número de empleados se ha mantenido estable sin procesos de reestructuración laboral ni comercial; por lo que, aunque las reestructuraciones resultaron en varias salidas, fueron protegidas por la adquisición o fusión de ideas entre todos los integrantes de Pronaca C.A. La entidad pudo identificar las habilidades importantes, así como los comportamientos a priorizar en la apreciación de la contribución al desempeño laboral y comercial como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 2 Resumen de recopilación de datos de Entidad B**

<b>Condiciones</b>	<b>Explicaciones</b>
<b>Abiertos a cambio</b>	Versatilidad para poder realizar múltiples estaciones de trabajo
<b>Colaboración con compañeros de trabajo</b>	Dominio de la tarea en cada situación
<b>Transparencia en la información laboral</b>	Conocimiento de los riesgos relacionados con la seguridad y salud laboral

<b>Rigor en todos los procesos de producción</b>	Dominio de los conocimientos básicos de lectura en francés
<b>Participación en la mejora de procesos</b>	Abierto a los cambios y al conocimiento de los principios de mejora continua
<b>Respeto a la asistencia, otros y procesos</b>	Comportamiento cortés

---

**Fuente:** Datos obtenidos de la propia investigación (2020)

**Elaborado por:** (Cedillo Ruiz, 2020)

En resumen, las 2 dependencias demostraron la preocupación de proporcionar a los empleados toda la información necesaria para comprender el contexto y la situación específica de la empresa en general. Por lo tanto, incluso los despidos pueden ser justificables para los empleados si la empresa es transparente en cuanto al estado de esta, las externalidades que enfrenta y la visión de la gerencia a corto, mediano y largo plazo.

Esta mayor legitimidad ayuda a reducir los efectos negativos (Fleming, 2017) en los sobrevivientes, incluidos los una menor motivación o un menor sentido de compromiso.

La segunda condición observada en ambos casos es el claro deseo de mantener el desarrollo de actividades para mejorar la administración, especialmente sobre el entorno laboral. El desarrollo de habilidades, la compensación constante y el mantenimiento de actividades de prevención demuestran claramente el compromiso del empleador con el éxito del negocio y el equipo de trabajo.

Por lo tanto, la inversión en gestión de recursos humanos es un mensaje elocuente de parte de la administración al demostrar la consistencia entre el discurso administrativo y las acciones ejecutadas.

Finalmente, en ambos casos, la cuestión de la motivación y el ambiente de trabajo parecen ser una prioridad. El placer en el trabajo es una condición sine qua non del compromiso y fidelidad para con la organización (Fleming, 2017) por

este motivo no puede ser descontada como secundaria por parte de la administración.

A partir de ello, se deben crear condiciones favorables para el mantenimiento de la motivación a pesar de las dificultades encontradas. Al hacerlo, logra eliminar el comportamiento destructivo o minimizar la resistencia a los cambios que pueden identificarse en ciertas reestructuraciones. Esta forma de gestión flexible, basada en la satisfacción del empleado permite, siempre y cuando existan monitoreo periódicos (Malačič & Malačič, 2016), facilitar implementación de medidas que vayan de la mano con la dirección de una empresa. Las dificultades asociadas con la reestructuración deben ser minimizadas (Notanubun et al., 2019; Szymczyk, 2015; Todorović et al., 2013); a través del involucramiento de actividades planificadas por recursos humanos para permitir a los empleados superar esta disruptiva experiencia.

La referencia a la motivación puede, desde la perspectiva del director de recursos humanos, asociarse con el manejo de los sobrevivientes. Esto resalta la importancia de manejar la autoestima, expectativas y temores del personal restante de la empresa.

En este proceso de reestructuración administrativa; los directores de ambas dependencias admitieron inexperiencia con la gestión de dichos procesos. Bajo este contexto, invirtieron en capacitaciones continuas y mejora de prácticas administrativas; por este motivo y ante un contexto tan complejo, crearon condiciones flexibles para garantizar la sostenibilidad de las dependencias.

Para lograrlo, se basaron en la visión de la empresa y en las directrices y esquemas de la alta gerencia; se traduce y se adapta dichos objetivos a las realidades de gestión de cada dependencia en particular.

En vista de las condiciones presentadas en los resultados, la reestructuración administrativa se volvió compleja por diversos factores. Las presiones laborales y comerciales que desembocan en presiones financieras generan estrés en todo

el sistema administrativo y entre los empleados. A medida que la empresa intenta aumentar la flexibilidad, los empleados buscan continuamente estabilidad y seguridad laboral.

El equilibrio de poder impuesto por el empleador hace que la reestructuración sea inevitable, sin embargo, es en la articulación de las condiciones para el éxito que la compañía tendrá éxito en el proyecto de reestructuración administrativa de manera global. Si bien la fragilidad administrativa se ejerce en la forma más simple, los empleados deben mantener la fuerza activa para permitir, gracias al talento, el esfuerzo y la motivación, mantener a flote los resultados organizacionales.

Las condiciones ilustradas de éxito representan una línea de pensamiento para todos los gerentes interesados en el fenómeno de la reestructuración administrativa. Por ello, la tabla 3 resume las condiciones para el éxito identificadas en los dos escenarios presentados en la etapa de metodología.

**Tabla 3 Resultados de escenario para éxito en reestructuración presentado en ambos casos**

Condiciones	Explicaciones
<b>Aumentar el nivel de aceptabilidad social a través de la comunicación</b>	La preocupación por legitimar la reestructuración administrativa se sintió en ambos casos. La información sobre la situación y las comunicaciones efectivas facilitaron el paso por esta etapa
<b>Mantener inversiones en prácticas administrativas destinadas a la gestión del desempeño laboral.</b>	Los dos casos mantuvieron su inversión en prácticas de gestión desempeño laboral, se envía un mensaje claro de que los accionistas continuaron creyendo en el negocio y el plan de negocios.
<b>Fomentar prácticas que estimulen la motivación a diario.</b>	En ambos casos, se observaron esfuerzos basados en varios intentos de motivar a los empleados a pesar de las dificultades. La

satisfacción en el trabajo o la felicidad han desarrollado mejores actitudes para enfrentar las dificultades.

---

**Fuente:** Datos obtenidos de la propia investigación (2020)

**Elaborado por:** (Cedillo Ruiz, 2020)

Las condiciones del éxito mencionadas anteriormente influyeron mucho en la dirección de este estudio. Debido a la exhaustividad de los resultados, se ha podido reducir a una expresión más simple para facilitar la comprensión del fenómeno que resulta de la reestructuración administrativa. La figura 1 mostró la conversión entre las condiciones del escenario identificadas en ambos casos y la simplificación llevada a cabo para esta investigación mediante el desarrollo de un modelo que explica el éxito de una reestructuración sobre lo cual se establece una propuesta para la implementación de una reestructuración exitosa.

La reestructuración, más allá del impacto que causa, permite a una organización optimizar el nivel de compromiso de los empleados. Si bien las comunidades empresariales y científicas se han interesado más en las repercusiones negativas de la reestructuración, la contribución de este artículo proporciona una reflexión y discusión en torno a una visión positiva desde un punto de vista administrativo.

## CONCLUSIONES

En base al análisis del caso de estudio se puede determinar que 3 acciones claves, como mostradas en la Figura 1, deben ser priorizadas por parte de los administradores para la ejecución exitosa de una reestructuración. Adicionalmente, es importante recalcar que el éxito de una actividad de reestructuración descansa no solo en los departamentos de recursos humanos, pero en la gestión y labor de los administradores de mando alto y medio.

La capacitación previa y constante de los administradores, facilita la identificación de necesidades operacionales y permite ejecutar acciones de reestructuración con un alcance óptimo.

### Figura 1

*Modelo de desarrollo propuesto para aplicación de reestructuración administrativa*



Nota. El esquema representa el modelo de desarrollo propuesto para la aplicación de reestructuración administrativa. **(Cedillo Ruiz, 2020)**

Por este motivo es responsabilidad de los gerentes el trabajar en la aceptabilidad de los empleados a la reestructuración es importante trabajar antes de la implementación de cualquier actividad de reestructuración (Muringazuva et al., 2017), en conjunto con los directores de área y el departamento de recursos humanos. El sentido de justicia de los empleados puede tener un grave impacto en el desempeño de la administración empresarial, si los empleados no reciben información y directrices claras por parte de los administradores (Bellon Álvarez et al., 2015) .

La dependencia A es un buen ejemplo de una empresa (desde las dependencias o sucursales) que ha demostrado aprendizaje administrativo desde la ente

gerencial, al darse cuenta de la importancia de la legitimidad de los empleados en un proyecto de reestructuración administrativa (Chakravarthy & Gargiulo, 1998). Esto puede lograrse fácilmente si se provee de una vez a los empleados durante la etapa de diseño o alineando tareas con antelación para facilitar la transición de las operaciones hacia nuevos modelos.

En la ejecución de la reestructuración administrativa, e incluso después de implementada la misma, el mantenimiento de las inversiones en prácticas de reestructuración para los procesos laborales con resultados en el área comercial se vuelve esencial para controlar la coherencia del mensaje y demostrar el pleno apoyo de los accionistas tanto en el presente como en el futuro de la empresa.

Esta condición también indica una impresión de control que puede ser tranquilizadora para todos desde los accionistas, gerentes, jefes y empleados. Por el contrario, una empresa que reduce las inversiones en prácticas de administración debilita la organización; por tanto, la inversión insuficiente puede corresponder gráficamente a la falta de mantenimiento en niveles generales.

Finalmente, en la fase posterior a la reestructuración administrativa, los empleados restantes deben permanecer motivados y comprometerse a proporcionar un desempeño laboral adecuado para alcanzar los objetivos de la organización tanto en las áreas del desempeño laboral como comercial.

Esto se asocia con la gestión de los empleados sobrevivientes, por lo que esta condición esencial garantiza la optimización de la organización del trabajo (Cascio, 2005), la consideración de las inseguridades de los empleados y la preponderancia de las fuerzas que les permiten realizar la labor diligentemente. La motivación se convierte por lo tanto en un vehículo de sostenibilidad que garantiza la consecución de las metas de la reestructuración.

La legitimidad, el mantenimiento de las actividades laborales y comerciales y la motivación han sido decisivos para comprender el éxito administrativo y

empresarial, con la finalidad de hacer frente a todos los retos del sector de mercado hacia donde responde la compañía PRONACA C.A. Este estudio es solo un ejemplo metodológico que sirve para alimentar al cuerpo de conocimiento en gestión administrativa y las acciones de reestructuración que son necesarias para mantenerse competitivos en cualquier industria o sector comercial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bellon Álvarez, L. A., Suástegui Ochoa, A., & Quiroz Rodríguez, J. (2015). Efecto de la incertidumbre en un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales de la ZMG. *Red Internacional de Investigadores En Competitividad*, 9(1), 20–40. <https://riico.net/index.php/riico/article/viewFile/2/2>
- Carranco Gudiño, R., Pérez Cadena, J., Cabezas Maldonado, J., Hallo Alvear, F., Abreu Ledón, R., & Escoriza Martínez, T. (2018). *Una mirada pragmática al mundo actual de la Administración de Empresas* (1st editio). Universidad Internacional del Ecuador. <http://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/2503>
- Cascio, W. F. (2005). Strategies for responsible restructuring. *Academy of Management Executive*, 19(4), 39–50. <https://doi.org/10.5465/AME.2005.19417906>
- Cedillo Ruiz, G. I. (2020). *Reestructuración Administrativa de los Procesos Laborales y Comerciales de la Empresa PRONACA en la Ciudad de Guayaquil* (Issue Junio). Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.
- Chakravarthy, B., & Gargiulo, M. (1998). Maintaining leadership legitimacy in the transition to new organizational forms. *Journal of Management Studies*, 35(4), 437–456. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00104>
- Fleming, E. M. (2017). The Effects of Organizational Restructuring and Acceptance of Change on Employees' Motivation. *Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection A*.
- Hernández Palma, H. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9(1), 38–51.

- Hopkins, S., & Weathington, B. (2006). The Relationships Between Justice Perceptions , Trust , and Employee Attitudes in a Downsized Organization. *The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied*, 140(May), 477–498. <https://doi.org/10.3200/JRLP.140.5.477-498>
- Jácome-Lara, I. M., Tinajero-Jiménez, M. R., & Suárez-Guevara, I. M. (2018). La nueva administración del siglo XXI. *Polo Del Conocimiento*, 3(7), 612. <https://doi.org/10.23857/pc.v3i7.576>
- Malačič, N., & Malačič, I. (2016). Key factors for successful financial and business restructuring model and slovenian companies case studies. *Institute for Economic Research, Occasional*(9).
- Meyer, I., & Marais, M. (2008). THE STRATEGIC CONTEXT OF ORGANISATIONAL RESTRUCTURING. In *The Business of Restructuring* (2008th ed., Issue January, pp. 7–26). Van Zyl Rudd & Associates.
- Muringazuva, A. C., Chirundu, D., Shamu, S., Shambira, G., Gombe, N., Juru, T., Bangure, D., & Tshimanga, M. (2017). An evaluation of the proposed organisation restructuring at Kadoma city, 2015. *Pan African Medical Journal*, 8688, 1–9. <https://doi.org/10.11604/pamj.2017.27.20.11085>
- Notanubun, Z., Ririhena, R. L., & Batlolona, J. R. (2019). *The effect of organization restructuring on organization performance viewed from employee performance and leadership effectiveness at maluku provincial education office*. 13(1), 118–124. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v13i1.11222>
- Szymczyk, K. (2015). *THE IMPACT OF RESTRUCTURING STRATEGIES ON THE FUNCTIONING OF THE ORGANIZATION*. 394–403.
- Todorović, I., Komazec, S., Marič, M., & Krivokapić, J. (2013). Cost-Effective Restructuring Based on Process Approach. *Organizacija*, 46(4). <https://doi.org/10.2478/orga-2013-0016>



**MAPA**

Revista de Ciencias Sociales y Humanísticas

<http://revistamapa.org/index.php/es>

ISSN: 2602-8441