

UNIVERSIDAD CENTRAL DE NICARAGUA



Informe de Proyecto de Investigación (enfoque cualitativo)

TITULO: Reestructuración Organizacional de la Empresa Disanic, S.A en el Periodo 2025

Autor (es): Br Nohemí del Rosario Escalante Medina

Br Claudia Yaoska Catillo Alfaro

MBA Celia Xiomara Suarez Santos – Tutor(a) Metodológico

Asesor (es): LIC. Cristian María Miranda Gaitán – Tutor(a) Científica

Institución: Universidad Central de Nicaragua

Fecha de Presentación:

MANAGUA-NICARAGUA

2026

Contenido

1	Introducción	8
1.1	CAP. I: El problema de Investigación	10
1.1.1	Identificación del problema de investigación. (Antecedentes y Contexto del problema) ..	10
1.1.2	Antecedentes de Problema de Investigación	10
	Nacionales:.....	10
1.1.3	Contexto del problema	12
2	Objetivos (General y Específicos)	13
2.1	Objetivo General:.....	13
2.2	Objetivos Específicos:.....	13
3	Pregunta Central de Investigación	14
4	Justificación	15
5	Limitaciones	17
6	Supuestos Básicos	17
7	Categorías, Temas y Patrones Emergentes de la Investigación	18
8	Entrada al Campo. Definición del Contexto de Estudio	23
9	Mapeo del contexto	26
10	Perspectiva Teórica	28
10.1	Revisión de literatura	28
10.2	Estado del Arte	31
10.3	Perspectiva Teórica Asumida	37
11	DISEÑO METODOLÓGICO	48
11.1	Enfoque de la Investigación	48
11.2	Tipo y Diseño de la Investigación	49
11.3	Método de Investigación	49
11.4	Técnicas de recolección de información	49
11.5	Población y muestra	50
11.6	Instrumentos de investigación	50
11.7	Procedimiento.....	50
11.8	Técnica de análisis de la información	51
11.9	Criterios de rigor científico	51
11.10	Consideraciones éticas	52

12 Criterios de Calidad: Credibilidad, Confiabilidad, Confirmabilidad, Transferibilidad y Triangulación.....	52
13 DISCUSION DE RESULTADOS O HALLAZGOS.....	54
14 Conclusión	69
15 Recomendaciones.....	71
16 Referencias	73
17 ANEXOS O APÉNDICES.....	77



UNIVERSIDAD CENTRAL DE NICARAGUA
"Agnitio Ad Verum Ducit"



Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

CARTA AVAL TUTOR METODOLÓGICO

MSc. Kariela Valezca Montes Aguilar
DECANA
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
UCN

Por medio de la presente, hago constar que he revisado y verificado el informe final del trabajo monográfico elaborado por el egresado **Br. Nohemí del Rosario Escalante Medina** y **Br. Claudia Yaoska Castillo Alfaro**, Sede Central; como requisito para optar al título de **Licenciado/a en Administración de Empresas**.

El trabajo monográfico, titulado: **"Reestructuración organizacional en la empresa DISANIC S.A. en el periodo 2025"**. Cumple con los criterios científicos establecidos en el **Capítulo VIII** del Reglamento Académico, correspondiente a las formas de culminación de estudios. En virtud de ello, considero que está apto para ser presentado ante el Comité Evaluador.

En la ciudad de Managua a los dieciocho del día del mes de febrero del año 2026.

MBA. Celia Suárez Santos
 Tutora Metodológica

Autorizado por el CRU en sesión No. 10-98, del 18 de noviembre de 1998

Recinto Central: De los sembreros del Zumbon 3 cuadras abajo 1 cuadra al norte, 2279-1160 2269-210
 Recinto Doral: De la Entrada al Mayorero 2C. Arriba 1 C. al Sur Praderas del Doral, Teléfono: 50522240654 / 50522240699
 Recinto Jinotega: De la Iglesia San Antonio 2C. al Oeste Teléfono: +50525222106 / 50525221429
 Recinto Estelí: De la Entrada al Rosario, 500 mts al oeste, 200 mts al norte, Barrio el Jazmín 27102628 27102627 27102626



UNIVERSIDAD CENTRAL DE NICARAGUA
"Agnitio Ad Verum Ducit"



Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

CARTA AVAL TUTOR METODOLÓGICO

MSc. Kariela Valezca Montes Aguilar
DECANA
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
UCN

Por medio de la presente, hago constar que he revisado y verificado el informe final del trabajo monográfico elaborado por el egresado **Br. Nohemí del Rosario Escalante Medina** y **Br. Claudia Yaoska Castillo Alfaro**, Sede Doral; como requisito para optar al título de **Licenciado/a en Administración de Empresas**.

El trabajo monográfico, titulado: **"Reestructuración Organizacional de la Empresa Disanic, S.A en el Periodo 2025"**. Cumple con los criterios científicos establecidos en el **Capítulo VIII** del Reglamento Académico, correspondiente a las formas de culminación de estudios. En virtud de ello, considero que está apto para ser presentado ante el Comité Evaluador.

En la ciudad de Managua a los dieciocho del día del mes de febrero del año 2026


Lic. Crithian María Miranda Gaitán
Tutora Científica

Autorizado por el CNU en sesión No. 10-98, del 18 de noviembre de 1998

Recinto Central: De los semáforos del Zumbón 3 cuadras abajo 1 cuadra al norte, 2279-1160 2269-310
 Recinto Doral: De la Entrada al Mayoreo 2C. Arriba 1 C. al Sur Praderas del Doral, Teléfonos: 50522240684 /50522240699
 Recinto Jinotepe: De la Iglesia San Antonio 3C. al Oeste Teléfonos: +50525323106 /50525321429
 Recinto Estelí: De la Entrada al Rosario, 500 cmts al oeste, 200 mts al norte, Barrio el Jazmín 27102628 27102627 27102626

Agradecimiento

Expreso mi profundo agradecimiento a Dios por el don de la vida, por iluminar mi camino y concederme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar este proyecto, el cual ha representado no solo una meta académica alcanzada, sino también una experiencia enriquecedora en mi crecimiento personal y profesional. Cada etapa del proceso significó un aprendizaje valioso que contribuyó a mi evolución y reafirmó mi compromiso con la excelencia.

De manera especial, manifiesto mi sincero reconocimiento a la Lic. Cristian María Miranda Gaitán, cuya guía constante, orientación oportuna y acompañamiento comprometido fueron fundamentales durante todo el desarrollo de esta investigación. Su apoyo trascendió lo académico, ya que supo motivarme en los momentos de mayor dificultad, impulsándome a superar los desafíos y a confiar en mis capacidades. Su confianza, exigencia y profesionalismo hicieron de cada encuentro una oportunidad para avanzar con mayor claridad y determinación hacia el logro de esta meta.

A mi familia, gracias por su comprensión ante las horas dedicadas al estudio y al trabajo, por los momentos en los que no pude compartir como hubiese querido y por ser mi base y mi mayor motivación. A los docentes, por su compromiso, enseñanzas y valioso aporte académico,

que fortalecieron mis conocimientos y mi visión profesional. Finalmente, a mis colegas, quienes generosamente compartieron su tiempo, experiencias y perspectivas sobre el tema, enriqueciendo significativamente el desarrollo de este proyecto.

(Nohemí del Rosario Escalante Medina)

Con profunda gratitud elevo mi agradecimiento a Dios por concederme la vida, la salud y la determinación necesarias para concluir esta etapa tan significativa. Este proyecto no solo representa un logro académico, sino también un proceso de transformación personal y profesional que me permitió descubrir nuevas capacidades, fortalecer mis conocimientos y reafirmar mi vocación.

Expreso un especial agradecimiento a la Lic. Cristian María Miranda Gaitán por su acompañamiento constante y su orientación a lo largo de esta investigación. Su dedicación, paciencia y compromiso fueron fundamentales en cada fase del trabajo. Más allá de su valioso aporte académico, agradezco su confianza en mis habilidades y su capacidad de motivarme a seguir adelante.

A todas aquellas personas que, de una u otra manera, estuvieron presentes durante este proceso, les extiendo mi sincero agradecimiento. Aunque no mencione nombres de forma individual, cada palabra de aliento, cada gesto de apoyo y cada momento compartido tuvieron un impacto significativo en este camino. Su respaldo, comprensión y paciencia fueron esenciales para mantener la constancia y la motivación.

A mi familia, gracias por ser mi sostén incondicional, por animarme a perseverar en cada desafío. A los docentes, por su profesionalismo y dedicación en la formación académica, contribuyendo al fortalecimiento de mis competencias.

(Claudia Yaoska Castillo Alfaro)

1 Introducción

En un entorno empresarial caracterizado por la velocidad del cambio, la globalización de los mercados y la constante innovación tecnológica, las organizaciones enfrentan presiones cada vez mayores para adaptarse, optimizar sus procesos y mantener su competitividad. En este contexto, la reestructuración organizacional emerge como un mecanismo estratégico fundamental para ajustar la configuración interna de las empresas, no solo con el objetivo de responder a desafíos externos, sino también para mejorar la eficiencia operativa, la calidad de los servicios y la efectividad de la toma de decisiones.

La reestructuración organizacional se concibe como un proceso planificado de transformación en los elementos que conforman la estructura de una organización incluyendo sus roles, jerarquías, sistemas de coordinación, procesos, tecnologías y relaciones de poder con el propósito de alinear sus capacidades internas con las demandas del entorno y las metas estratégicas definidas por sus directivos. Este proceso implica una revisión crítica de la forma en que la organización opera, con énfasis en la eliminación de redundancias, la simplificación de procesos, la redistribución de funciones y la potenciación de los recursos humanos como agentes de cambio.

El presente estudio aborda la reestructuración organizacional en Disanic S.A. durante el periodo 2025, analizando los factores que impulsaron el cambio, las estrategias implementadas, los efectos en los distintos niveles de la organización y los resultados obtenidos. Se exploran, además, las implicaciones de dichos cambios en términos de desempeño organizacional, satisfacción del personal, eficiencia operativa y alineación estratégica. La investigación se apoya en marcos teóricos clásicos como los planteamientos de Mintzberg, Robbins y Chandler que permiten comprender cómo las estructuras organizativas responden a estímulos internos y externos, y cómo estas se adaptan para sostener una ventaja competitiva sostenible.

De esta manera, la tesis no solo aporta un diagnóstico de la situación actual y de los procesos de cambio emprendidos por Disanic S.A., sino que también propone recomendaciones fundamentadas para futuras intervenciones estructurales, enfatizando la importancia de una gestión del cambio bien planificada, comunicada y evaluada. Asimismo, se pretende contribuir al conocimiento académico y práctico sobre cómo las empresas medianas y grandes pueden enfrentar con éxito los retos asociados a la reestructuración organizacional en contextos exigentes.

1.1 CAP. I: El problema de Investigación

1.1.1 Identificación del problema de investigación. (Antecedentes y Contexto del problema)

1.1.2 Antecedentes de Problema de Investigación

Nacionales:

Esta investigación dirigida al cambio organizacional tiene como propósito principal analizar la importancia de un cambio organizacional en el desarrollo y competitividad de la empresa, teniendo su fundamento en la teoría desarrollada por diferentes autores que plantean el cambio organizacional como un proceso sistemático necesario en el mundo organizacional y cambiante, permitiendo que esta investigación reúna conocimiento en el ámbito académico de administración. (Guerrero, 2021)

Internacionales:

La reestructuración es considerada como un proceso estratégico que las instituciones ejecutan para ajustarse a los diversos cambios que se dan en el entorno empresarial. Es en este lugar donde las empresas afrontan desafíos importantes con el propósito de mejorar las actividades que se desarrollan en la institución y salvaguardar su sostenibilidad a largo plazo. La reestructuración es definida como un proceso a través del cual una empresa o entidad revisa y ajusta su estructura, sus operaciones, sus finanzas y estrategias con la finalidad de mejorar su rendimiento, eficiencia y competitividad. Este proceso de reestructuración puede ser impulsado

por varios motivos que pueden variar, como, por ejemplo, la reorganización de departamentos, problemas financieros, cambios en la dirección estratégica, adopción de nuevas tecnologías, modificación de estrategias comercialización de los bienes o servicios y hasta la reducción de personal. Por tanto, debe ser realizada de manera cuidadosa, porque puede generar un impacto en los empleados y se debe mantener una comunicación positiva para reducir posibles resistencias internas. (Achilie, 2024)

Con la reestructuración organizacional y el manual de funciones, se determinan los parámetros, roles, funciones, procedimientos y documentos necesarios para el buen funcionamiento organizacional de la compañía; optimizando tiempos, reduciendo costos, disminución de rotación de personal y reducción de conflictos.

Toda empresa necesita de una estructura organizacional de acuerdo con sus necesidades, fortalezas y debilidades, una estructura que pueda ordenar las áreas, los procesos, las actividades y todo el funcionamiento de la empresa.

Para seleccionar una estructura organizacional que se adapte a la empresa es importante conocer qué clase de estructura existen, como funcionan, que ventajas y desventajas tienen, que saber diferenciar adecuadamente las características de cada una de ellas para poder aplicarlas a las necesidades de la empresa.

La reestructuración organizacional es el paso inicial hacia un proceso de certificación en cualquiera de las normas establecidas, nacionales e internacionales, lo que daría un valor agregado sobre las otras empresas que pertenecen al mismo sector económico y que no cuentan con la organización necesaria para responder y respaldar los proyectos que necesita la comunidad, el departamento y nuestro país. (Contreras Bohórquez, 2021)

1.1.3 Contexto del problema

En el contexto empresarial actual, la adaptabilidad y la eficiencia organizacional son factores críticos para la supervivencia y el crecimiento de las empresas. Disanic S.A., como muchas otras organizaciones, enfrentó la necesidad de realizar cambios internos significativos durante el periodo de noviembre de 2025 a febrero de 2026, llevando a cabo una reestructuración organizacional. Sin embargo, no se cuenta con un análisis profundo de las causas que motivaron esta reestructuración desde la perspectiva de los actores internos, como directivos, mandos medios y empleados.

La reestructuración organizacional puede generar múltiples efectos en el clima laboral, la comunicación interna y la productividad de la empresa. Aunque los informes administrativos describen los cambios implementados, existe un vacío en la comprensión de los factores internos, estratégicos y culturales que impulsaron estos cambios, así como en la percepción de los colaboradores respecto a su impacto. Esta falta de conocimiento limita la posibilidad de implementar estrategias que fortalezcan la gestión del cambio y la cohesión organizacional en futuros procesos similares.

Por ello, es necesario analizar las causas que originaron la reestructuración organizacional en Disanic S.A., considerando las experiencias y percepciones de los distintos actores involucrados. Comprender estas causas permitirá no solo explicar el proceso ocurrido, sino

también generar aprendizajes que contribuyan a mejorar la planificación, comunicación y ejecución de cambios organizacionales dentro de la empresa.

2 Objetivos (General y Específicos)

2.1 Objetivo General:

Analizar las causas que originaron la reestructuración organizacional de la empresa Disanic S.A. en el periodo 2025.

2.2 Objetivos Específicos:

Determinar las principales causas que originaron la reestructuración organizacional de la empresa Disanic S.A.

Describir las percepciones de los colaboradores respecto al proceso de cambio estructural en la empresa Disanic S.A.

Interpretar en el manual de funciones las dinámicas internas que influyeron en la toma de decisiones durante la reestructuración.

3 Pregunta Central de Investigación

¿Cuáles son las principales causas que llevaron a realizar la reestructuración organizacional de Disanic S.A.?

4 Justificación

La reestructuración organizacional es un proceso crítico que impacta directamente en la eficiencia, la cultura y el clima laboral de una empresa. En el caso de Disanic S.A., la implementación de cambios significativos durante el periodo de noviembre de 2025 a febrero de 2026 evidencia la necesidad de comprender no solo los aspectos administrativos, sino también los factores internos y subjetivos que motivaron dichas transformaciones.

La mayoría de los estudios sobre reestructuración organizacional se enfocan en indicadores cuantitativos como productividad, reducción de costos o reorganización jerárquica. Sin embargo, hay un vacío en el análisis cualitativo que explore las causas desde la percepción de los actores internos, incluyendo directivos, mandos medios y empleados. Comprender estas percepciones permite generar conocimiento profundo sobre los factores humanos y estratégicos que influyen en los procesos de cambio organizacional.

Los resultados de este estudio ofrecerán información valiosa a la dirección de Disanic S.A. para mejorar la planificación, comunicación y gestión de futuros procesos de reestructuración, minimizando resistencias internas y optimizando la adaptación de los colaboradores a los cambios. Esto puede contribuir a mantener la productividad y fortalecer el compromiso del personal durante periodos de transformación.

Una reestructuración organizacional no solo afecta la estructura y el desempeño de la empresa, sino también la satisfacción y bienestar de los empleados. Analizar sus experiencias y percepciones permitirá identificar posibles impactos negativos y oportunidades de mejora en la gestión del capital humano, promoviendo un ambiente laboral más equitativo y participativo.

El estudio se centra en un periodo específico (noviembre 2025 a febrero 2026), lo que permite documentar y analizar un caso concreto y reciente, brindando datos actuales y específicos que puedan ser utilizados como referencia para otras investigaciones o para la implementación de políticas organizacionales en la empresa.

La siguiente investigación sobre reestructuración organizacional en Disanic S.A le da salida a la línea de investigación UCN Num Areas 3, Area de conocimiento (ciencias sociales, educación comercial y derecho), Num de sub-area (3.3), sub-area de conocimiento (educación comercial y educación) a la línea de investigación “Gestión comercial nacional e internacional y emprendimiento” y a las sub-líneas de investigación “Desarrollo organizacional”.

La presente investigación le da salida al Área Prioritaria No.7 Desarrollo Socioeconómico Línea de Investigación No.31 Gestión empresarial que en su Descriptor detalla “Abarca estudios de los componentes y Procesos interno que se desarrollan en las empresas, mercado, producción

finanzas, recursos humanos y apoyo administrativo. Se tienen también en este ámbito como dimensiones de estudios los aspectos de plataforma operacional: planificación, organización, integración o dotación de recursos, dirección, ejecución, control, monitoreo o evaluación.” correspondiente al Plan de Lucha contra la Pobreza Setec (INATEC, 2022)

5 Limitaciones

Las principales limitaciones para llevar a cabo este estudio es el tiempo, ya que tenemos solo 4 meses para obtener nuestros resultados y hay información que necesita más tiempo para poder analizar, ya que llevamos una investigación cualitativa, otra limitación que tenemos es el la aplicación de nuestro instrumento para recopilar la información, no porque no podamos tener acceso a la información, si no, porque las personas entrevistadas están saturadas de trabajo y no tienen tiempo de recibirnos, esa es una de las principales limitaciones que tenemos hasta el momento.

6 Supuestos Básicos

Baja rentabilidad en la empresa Disanic S.A (Fue a causa debido a la perdida de clientes potenciales y disminución en las ventas)

Los ingresos generados eran insuficientes para cubrir los costos y gastos existentes, haciendo insostenible la estructura financiera actual.

Disolución de la Sociedad Anónima. Fue causada porque los socios eran extranjeros y debido a la situación económica que estaba atravesando el país y la empresa respecto a causa del covid-19, abandonaron el país, cancelando sus asociaciones, entre ella la que tenían con Disanic S.A

Ineficiencia en los procesos. La empresa detecto ineficiencia en sus procesos internos, lo que afecto la productividad y la calidad del servicio.

Problema de liderazgo: (Falta de dirección clara y la ineficiencia en la toma de decisiones

7 Categorías, Temas y Patrones Emergentes de la Investigación

Tabla de Categorías, Temas y Patrones Emergentes			
Categoría	Temas	Patrones	Referencias
	Centrales	emergentes localizados	
Percepción de los colaboradores	Proceso psicológico individual; influencia cultural; motivación y satisfacción laboral	La percepción influye directamente en el comportamiento y desempeño. Se relaciona con cultura organizacional y factores motivacionales. Predomina el enfoque motivacional como	Robbins (2017); Schein; Herzberg (1993)

		base para explicar actitudes laborales.	
Proceso de cambio estructural	Transformación planificada; liderazgo del cambio; redefinición de estructura y relaciones	El cambio requiere planificación sistemática. El liderazgo es clave para su sostenibilidad. El éxito depende de la gestión estratégica del proceso. Predomina el modelo estructurado de Kotter.	Lewin; Kotter (1996); Morgan (Claudet, 2016)
Manual de funciones	Claridad de responsabilidades; análisis de puestos; alineación estratégica	La formalización de funciones mejora el orden organizacional. Se observa tendencia a integrar competencias y	Chiavenato (2009); Dessler (2011); Alles (2006)

		<p>estrategia.</p> <p>Predomina el enfoque descriptivo y estructural de Chiavenato.</p>	
<p>Dinámicas internas</p>	<p>Conducta grupal; cultura organizacional; aprendizaje y comunicación</p>	<p>Las interacciones internas influyen en el desempeño colectivo. La cultura y el liderazgo determinan comportamientos.</p> <p>Predomina el análisis de fuerzas grupales (Lewin).</p>	<p>Lewin; Schein; Argyris (1999)</p>
<p>Toma de decisiones</p>	<p>Racionalidad limitada; proceso secuencial; intuición gerencial</p>	<p>La toma de decisiones combina análisis racional y factores contextuales. Se reconoce influencia organizacional y</p>	<p>Simon; Robbins (2009); Mintzberg (Mansor, 2019)</p>

		cognitiva. Predomina el modelo sistemático de Robbins.	
Rentabilidad	Medición financiera; decisiones de inversión y financiamiento; desempeño estratégico	La rentabilidad depende tanto de indicadores financieros como de la estrategia organizacional. Se integra la perspectiva estratégica y financiera. Predomina el enfoque estratégico (Kaplan y Norton) complementado con Brigham y Ehrhardt.	Gitman (2012); Brigham y Ehrhardt; Kaplan y Norton (1996)

Ingresos	Reconocimiento contable; generación de valor; estrategia de mercado	Los ingresos pueden analizarse desde lo contable o desde la creación de valor al cliente. Se evidencia tendencia a vincular ingresos con estrategia de marketing. Predomina Kotler y Keller.	Kotler y Keller (2016)
Estructura financiera	Combinación deuda-capital; riesgo financiero; costo de capital	La estructura financiera impacta rentabilidad y valor empresarial. Se integran riesgo, costo de capital y decisiones estratégicas. Predomina Ross, Westerfield y Jaffe.	Gitman (2012); Brigham y Ehrhardt; Ross (2012)

<p>Ineficiencia en los procesos</p>	<p>Desperdicio; reingeniería; mejora continua</p>	<p>La ineficiencia se asocia a actividades sin valor agregado. Se identifican dos enfoques: mejora continua y rediseño radical. Predomina el enfoque Lean (Womack y Jones).</p>	<p>Womack y Jones (1993, 2003); Hammer; Harrington (1991)</p>
---	---	---	---

8 Entrada al Campo. Definición del Contexto de Estudio

La empresa Distribución de Alimentos Nicaragüense S.A. tiene presencia a nivel nacional gracias a su marca líder reconocida “Freshcuts” y su sede se encuentra en la comarca Piedra

Menuda del municipio de Nindirí perteneciente al departamento de Masaya, su dirección actual tiene dos ingresos:

- a) Del km21 carretera Masaya, 3km al norte, 300m al oeste
- b) De la terminal de los buses de Veracruz-Managua 3km al sur, 300m al oeste.

Atiende un total de 300 clientes del segmento Hotel, Comedor, Restaurante, Mataderos, Distribuidores, y un total de 30 clientes corporativos, adicional tiene un alcance de +3000 clientes consumidores finales fieles. Actualmente atiende desde 3 puntos de ventas a estos consumidores en el sector de Tipitapa, Piedra Menuda y Parque Masaya. Según la última reestructuración, tiene una planilla de 49 colaboradores directos y alrededor de 20 puestos indirectos, sin incluir al personal de servicio profesional y distintos proveedores de materia prima y suministros.

Se realizó reunión de acercamiento con el director de la compañía y socio mayoritario, el Ing. Fabio Ramírez, quien después de la explicación del alcance de la investigación nos delegó al gerente general del plantel al MSC Lic. Lester López para cualquier apoyo necesario.

En una segunda visita de acercamiento, nos reunimos con el Gerente General, para explicar los objetivos del proyecto y una descripción breve de la selección de la muestra poblacional del estudio, el cual se hizo énfasis que sería de manera confidencial y con fines de estudios, pero con objetivos claros en el campo para determinar la efectividad de la estrategia que se aplicó en la reestructuración. La muestra poblacional que se seleccionó recibió información vía correo electrónico, explicando el alcance del estudio y los criterios de selección de la muestra poblacional, en la cual se garantizó la representatividad de las tres áreas organizacionales de la institución (administrativos, comercial y producción). Con la población objeto de estudio, se hizo énfasis en que su participación era voluntaria, respetando su identidad y que podían expresarse libremente

para transmitir toda la información resultante de los procesos de evaluación, libre de prejuicios y valoraciones subjetivas. En algunos casos el personal tenía acceso a equipos de cómputo, por lo cual se le hizo una entrevista manual y se llenaron los formularios preestablecidos con el cuestionario correspondiente.

El presente estudio está basado en el análisis de los principales referentes teóricos de la evaluación para determinar la efectividad de la toma de decisiones aplicada en la reestructuración, así como los factores que han determinado el diseño de la herramienta para su aplicación en DISANIC, el análisis se realizó en un momento importante de cambio a nivel interno y externo, el sistema organizativo de la empresa sufrió cambios 360° debido a: Causas Externas

- Cambios en el mercado: Variaciones en la demanda, nuevas tendencias de consumo o la aparición de competidores fuertes.

- Contexto económico: Crisis globales, sectoriales o dificultades financieras.

Causas Internas

- Crisis financiera o falta de rentabilidad: Necesidad de reducir deuda y mejorar los beneficios.

- Cambio de estrategia: Reorientación del modelo de negocio, expansión a nuevos territorios o productos.

- Mejora de la eficiencia operativa: Procesos internos ineficientes que requieren optimización

En dicha entrada al campo, la alta gerencia solicitó de manera voluntaria y al mismo tiempo estratégica, un reporte resumen de cómo está el clima laboral con el nuevo cambio de diseño, para

tratar de encontrar nuevos puntos clave a mejorar para evitar la rotación del personal, molestias internas, incertidumbre y sobre todo aplicar y/o mejorar el sistema de compensación y balanceo de funciones, así mismo manifestaron que en su experiencia tanto en Disanic como otras empresas hermanas, ya han hecho cambios integrales y es normal que al menos el 25% de los empleados generen resistencia al cambio, por lo cual ya ellos aplicaron las mejores herramientas acorde a la situación o crisis que se presentó, una de ellas es la selección por competencia, identificar el personal técnico mejor capacitado, hacer cambios acorde a sus funciones, mejorar o alinear el sistema de pagos con el nuevo descriptor de puesto, hacer conciencia al personal y énfasis en que el movimiento interno se debe al sostenimiento de la compañía por falta de rentabilidad, por la poca capacidad de producción y la competencia con mejores condiciones económicas debido a su sistema de sociedades con inversiones superiores a la compañía.

9 Mapeo del contexto

El presente estudio se desarrolla en el contexto organizacional de la empresa Disanic S.A., durante el período 2025, en un entorno caracterizado por alta competitividad, cambios económicos y transformaciones internas que impactaron su estructura administrativa y operativa. La investigación se sitúa en un escenario donde la organización enfrentaba presiones externas derivadas del mercado, especialmente por el incremento de la competencia y la pérdida de clientes potenciales, lo que generó disminución en los niveles de rentabilidad y sostenibilidad financiera.

En el plano organizacional interno, se identificaron debilidades estructurales relacionadas con ineficiencias en los procesos, duplicidad de funciones, falta de claridad en la asignación de responsabilidades y limitaciones en la toma de decisiones estratégicas. Estas condiciones impactaron negativamente en la productividad, la calidad del servicio y el clima organizacional, evidenciando la necesidad de realizar un diagnóstico organizacional formal.

El proceso de reestructuración se desarrolló bajo un enfoque orientado a la optimización de recursos, redefinición de cargos y actualización del manual de funciones, buscando mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la alineación estratégica de la empresa. Durante la transición, se implementaron estrategias de comunicación interna, capacitación y participación del personal para reducir la resistencia al cambio, aunque se presentaron efectos emocionales mixtos en los colaboradores, incluyendo incertidumbre y adaptación progresiva al nuevo modelo estructural.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se enmarca en un análisis descriptivo del proceso de cambio organizacional, considerando tanto la perspectiva directiva como la percepción de los colaboradores, lo que permitió obtener una visión integral del fenómeno estudiado.

En síntesis, el contexto de la investigación está determinado por factores externos competitivos, condiciones económicas adversas y dinámicas internas de ineficiencia estructural que convergieron en la necesidad de una reestructuración organizacional estratégica en Disanic S.A. durante el año 2025.

10 Perspectiva Teórica

10.1 Revisión de literatura

La revisión de la literatura relacionada con el tema de estudio permitió delimitar con claridad el problema y los supuestos de investigación; estableciendo diversas categorías que sirvieron como base sólida para identificar, examinar y analizar literatura científica pertinente y coherente con la definición del problema.

Se revisaron tesis de máster y doctorado relevantes en repositorios internacionales. Se revisaron otras fuentes de información como Scopus para acceder a revistas científicas e investigaciones relevantes acreditadas.

Se realizó una síntesis de la información que sirvió de base para sustentar la interpretación de los resultados a la luz de los referentes teóricos

Se seleccionó la bibliografía basada en criterios de relevancia y actualidad; la revisión bibliográfica se centró en la revisión de los diferentes conceptos de reestructuración organizacional, todos definidos por autores de relevancia y que con el transcurso del tiempo han enriquecido los conceptos conforme la evolución de las organizaciones, como lo que conlleva a la reestructuración organizacional.

Según (chiavenato, 2006) la **reestructuración organizacional** es un proceso de cambio planificado mediante el cual una organización modifica su estructura, funciones, procesos o sistemas con el fin de adaptarse al entorno, mejorar su eficiencia, incrementar su competitividad y alcanzar sus objetivos estratégicos.

Para Chiavenato (chiavenato, 2006), la reestructuración consiste en redefinir la distribución de responsabilidades, niveles jerárquicos, líneas de autoridad, división del trabajo y mecanismos de coordinación, buscando optimizar recursos, eliminar duplicidades, agilizar la toma de decisiones y responder a nuevas demandas del mercado o del entorno organizacional.

En esencia, implica un rediseño organizacional que puede abarcar cambios en la estructura formal, en los procesos administrativos y en la gestión del talento humano.

Mas sin embargo para (frederick, 2003) el padre de la administración, la reorganización o reestructuración del trabajo sirve para: Mejorar la eficiencia y productividad, Eliminar métodos empíricos e ineficientes, Establecer una división científica del trabajo, Asignar responsabilidades claras entre gerencia y trabajadores, Optimizar tiempos, movimientos y procesos.

Es importante aclarar que él no utiliza literalmente el término “reestructuración organizacional” como se emplea en la administración moderna. Sin embargo, sus planteamientos sí fundamentan el propósito de lo que hoy entendemos como reestructuración.

Aunque muchas revisiones previas han capturado desafíos de la reestructuración (liderazgo insuficiente, resistencia de empleados, problemas de comunicación), las investigaciones más recientes coinciden en que la ejecución continúa siendo el principal obstáculo, afectando moral, seguridad psicológica y resultados sostenibles cuando el proceso no es planificado con enfoque humano.

Un artículo de revisión sistemática identificó prácticas de recursos humanos —clasificadas bajo el modelo *AMO* (Habilidad, Motivación, Oportunidad)— utilizadas durante procesos de reestructuración y resumió sus efectos y vacíos para investigación futura.

Varios estudios recientes reportan revisiones parciales sobre *gestión de cambio, innovación estructural y flexibilidad organizacional*, señalando tendencias en liderazgo participativo, cultura de innovación y sostenibilidad, que son dimensiones cada vez más integradas a la reestructuración.

10.2 Estado del Arte

La presente investigación “Reestructuración organizativa y desempeño organizativo de empresas paraestatal comerciales seleccionadas en Kenia” se hizo un estudio que examinó el efecto de la reestructuración organizacional en el desempeño organizacional de empresas paraestatales comerciales seleccionadas en Kenia. Los hallazgos revelaron que la reestructuración organizacional influye positivamente en el desempeño al optimizar roles, mejorar la toma de decisiones y la eficiencia operativa. El análisis de regresión mostró una sólida relación entre la reestructuración organizacional y el desempeño. Las contribuciones del estudio incluyen perspectivas sobre los efectos sinérgicos de las intervenciones de cambio estratégico y recomendaciones prácticas para gerentes y responsables de políticas públicas de empresas paraestatales. Las limitaciones incluyen el enfoque del estudio en empresas paraestatales comerciales en Kenia, la dependencia de datos transversales y las respuestas auto declaradas, que se mitigaron mediante diseños metodológicos y diagnósticos rigurosos.

Los hallazgos brindan una valiosa orientación para mejorar el desempeño organizacional mediante intervenciones estratégicas bien planificadas y ejecutadas, lo que se asemeja a nuestra investigación de reestructuración organizacional en la empresa Disanic S.A. (EYNASH MOHAMED, Mohamed, E., Munga, J., & Kithinji, M. (2025).

El impacto diferencial de la reestructuración y reducción organizacional en el ambiente psicosocial de trabajo y el clima de seguridad en la industria petrolera

Los hallazgos de nuestro estudio aclaran la necesidad de monitorear y dar seguimiento al riesgo psicosocial, así como al clima de seguridad durante la reestructuración y la reducción de personal. Si bien los riesgos psicosociales y organizacionales asociados con la reestructuración han sido objeto de investigación durante los últimos veinte años, no siempre se han considerado cruciales en el trabajo de seguridad de la industria. La experiencia de las auditorías de la Autoridad Noruega de Seguridad del Petróleo (PSA) ha demostrado que aún existen debilidades significativas en el seguimiento de los riesgos psicosociales por parte de las empresas (PSA, 2022). Por lo tanto, existe la necesidad de programas de desarrollo de liderazgo en este sector de alto riesgo que aborden claramente los riesgos operativos relacionados con los riesgos psicosociales y el clima de seguridad, el riesgo de erosión de estos factores relacionados con la seguridad durante el cambio, cómo monitorear estos problemas, así como cómo mantener un entorno de trabajo psicosocial saludable y un fuerte clima de seguridad durante el cambio organizacional. (Mathisen, 2).

Reestructuración del proceso de gestión humana

La investigación concluye que la reestructuración del proceso de gestión humana es un factor clave para fortalecer la eficiencia organizacional, especialmente en contextos de cambio y adaptación derivados del entorno post-pandemia. El estudio evidencia que los procesos tradicionales de gestión humana resultaban poco flexibles y no respondían adecuadamente a las nuevas dinámicas laborales, lo que hacía necesaria una reorganización estructural y funcional. Asimismo, se determinó que la redefinición de roles, la actualización de procedimientos y la alineación estratégica del área de gestión humana con los objetivos organizacionales mejoraron la comunicación interna, el desempeño del talento humano y la toma de decisiones. La investigación resalta que una gestión humana más estructurada y orientada a procesos contribuye a la sostenibilidad organizacional y al fortalecimiento del clima laboral. Finalmente, el estudio concluye que la reestructuración del área de gestión humana no debe entenderse como un cambio aislado, sino como un proceso continuo que requiere liderazgo, seguimiento y compromiso organizacional para generar impactos positivos a largo plazo. (Bermúdez Daza, 2024)

La investigación de Pacheco-Cubillos, Boria-Reverter y Gil-Lafuente (2024) analiza el proceso de transición de estructuras organizativas tradicionales hacia estructuras organizativas ágiles en el sector financiero, utilizando la teoría de la contingencia como marco conceptual. El estudio se desarrolla a través de un enfoque cualitativo basado en estudios de caso, con el objetivo de identificar los factores que facilitan o dificultan la reestructuración organizacional.

Los autores evidencian que las organizaciones financieras enfrentan entornos altamente dinámicos que exigen mayor flexibilidad, rapidez en la toma de decisiones y colaboración transversal. En este contexto, las estructuras jerárquicas rígidas resultan insuficientes, lo que impulsa la adopción de modelos híbridos que combinan jerarquía formal con equipos ágiles, autogestionados y multidisciplinarios. El estudio destaca la importancia del liderazgo, la cultura

organizacional, la alineación estratégica y la adaptación continua como elementos clave para una transición estructural exitosa.

La investigación concluye que la reestructuración organizacional hacia modelos ágiles no puede aplicarse de manera uniforme, sino que debe diseñarse considerando las características específicas de cada organización, su entorno y su estrategia, tal como lo plantea la teoría de la contingencia. No existe una estructura organizativa única óptima, sino soluciones estructurales adaptativas.

Asimismo, los autores concluyen que el éxito de la transición organizativa depende más de factores humanos y culturales que de cambios formales en el organigrama. El compromiso del liderazgo, la comunicación efectiva y el cambio de mentalidad organizacional son determinantes para sostener estructuras más flexibles y colaborativas.

Finalmente, el estudio señala que la reestructuración organizativa debe concebirse como un proceso continuo e iterativo, donde las organizaciones ajustan permanentemente sus estructuras para responder a los cambios del entorno, logrando así mayor agilidad, eficiencia y capacidad de innovación. (Cubillos, 21 de abril de 2024)

La investigación tuvo como objetivo principal proponer una reestructuración organizacional que permita mejorar la rentabilidad del recreo La Casita del Cuy S.A.C., ubicado en la ciudad de Jaén. El estudio fue de tipo descriptivo-propositivo, con un diseño no experimental y transversal

Los resultados del diagnóstico organizacional evidenciaron una estructura deficiente, caracterizada por la ausencia de un organigrama formal, falta de definición de funciones,

contratación de personal sin criterios técnicos y escasa capacitación. Estas deficiencias influyen negativamente en la eficiencia operativa y en la rentabilidad del negocio.

Asimismo, el análisis financiero mostró bajos niveles de rentabilidad, asociados principalmente a elevados costos de operación y al uso inadecuado de los recursos humanos y materiales. Ante esta situación, la investigación propone una reestructuración organizacional basada en la definición de puestos, funciones y responsabilidades, orientada a optimizar la gestión interna y mejorar los resultados económicos de la empresa.

La falta de definición de funciones, la inexistencia de perfiles de puesto y la ausencia de capacitación del personal generan duplicidad de tareas, desorganización y bajo desempeño laboral, impactando negativamente en los resultados financieros. En la presente investigación concluyeron que la implementación de una reestructuración organizacional, basada en la formalización de la estructura, asignación clara de funciones y mejora de la gestión del talento humano, contribuirá significativamente a mejorar la rentabilidad del recreo.

Finalmente, la investigación determina que la reestructuración organizacional debe ser considerada una herramienta estratégica de gestión, ya que permite fortalecer el control interno, mejorar la productividad del personal y asegurar la sostenibilidad económica de la empresa. (Abanto Vidarte Floresmila, 2021)

Nuestra conclusión de la diferencia de estas investigaciones.

Se enfoca en resultados organizacionales y desempeño global, desde una perspectiva macro y cuantitativa, aplicada a empresas públicas.

A diferencia de otros estudios, no prioriza la rentabilidad ni el desempeño, sino el impacto humano y psicosocial del proceso de reestructuración.

Se centra específicamente en el área de recursos humanos, no en toda la organización, y enfatiza la alineación del talento humano con la estrategia.

Destaca la flexibilidad estructural y cultural, más que resultados financieros inmediatos, y propone modelos híbridos entre jerarquía y agilidad.

Se enfoca en una microempresa del sector servicios, con un enfoque práctico, financiero y operativo, a diferencia de los estudios sectoriales o teóricos.

10.3 Perspectiva Teórica Asumida

Percepción de los colaboradores:

(Stephen, 2017) Robbins define la percepción de los colaboradores como el proceso mediante el cual los individuos seleccionan, organizan e interpretan la información del entorno laboral, dando significado a su trabajo, a la organización y a las acciones de sus superiores y compañeros. Esta percepción influye directamente en su comportamiento, actitudes y desempeño.

(Chiavenato I. , Introducción al Comportamiento Organizacional , 2009)La percepción de los colaboradores, según Idalberto Chiavenato, se refiere a la manera en que los empleados interpretan, comprenden y dan significado a su entorno laboral, incluyendo la organización, sus líderes, compañeros, políticas y condiciones de trabajo.

Para Chiavenato, la percepción es un proceso psicológico individual mediante el cual cada persona selecciona, organiza e interpreta estímulos del ambiente, lo que influye directamente en su comportamiento, motivación y desempeño dentro de la empresa. En el contexto organizacional, esto significa que no basta con que la empresa tenga buenas políticas o condiciones; lo determinante es cómo los colaboradores las perciben.

(H.Schein) Para Schein, la percepción de los colaboradores está profundamente influida por la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, creencias y supuestos compartidos que guían la manera en que los empleados interpretan la realidad dentro de la organización.

ington se enfoca en la mejora continua y el control de calidad como medios para reducirla (Herzberg, 1993) Herzberg relaciona la percepción de los colaboradores con los factores motivacionales e higiénicos del trabajo. La manera en que los empleados perciben elementos como el reconocimiento, las condiciones laborales o la supervisión influye en su satisfacción o insatisfacción laboral.

Proceso de cambio estructural:

Lewin plantea el proceso de cambio estructural como una transformación planificada de la estructura organizacional que se desarrolla en tres etapas: descongelar, cambiar y recongelar. En este proceso se modifican normas, roles y relaciones formales para lograr una nueva estabilidad organizacional.

(Kotter, 1996) Kotter entiende el cambio estructural como un proceso sistemático de transformación organizacional que implica ajustar la estructura, el liderazgo y los sistemas internos para responder a nuevas exigencias del entorno. Propone un modelo de ocho pasos para asegurar que el cambio sea exitoso y sostenible.

(Claudet, 2016) Morgan concibe el cambio estructural como un proceso dinámico que surge de la reinterpretación de la organización, la cual puede verse como una máquina, un

organismo o un sistema social. El cambio estructural ocurre cuando se redefinen las relaciones y la forma de funcionamiento de la organización.

(Chiavenato I. , Introducción al Comportamiento Organizacional , 2009) El proceso de cambio estructural, según Idalberto Chiavenato, se refiere a la modificación planificada de la estructura organizacional con el fin de mejorar la eficiencia, adaptarse al entorno o responder a nuevas estrategias empresariales.

Manual de funciones

(Chiavenato I. , 2009) Chiavenato define el manual de funciones como un documento administrativo que describe de manera clara y ordenada las responsabilidades, actividades, autoridad y relaciones de cada puesto de trabajo dentro de una organización. Su finalidad es clarificar funciones y apoyar la gestión del talento humano.

(Dessler, 2011) Para Dessler, el manual de funciones es una herramienta derivada del análisis y descripción de puestos, que especifica las tareas, deberes, competencias y requisitos necesarios para un cargo, facilitando procesos como la selección, capacitación y evaluación del desempeño.

(Alles, 2006) Alles concibe el manual de funciones como un instrumento que integra funciones y competencias, alineando los puestos con la estrategia y la cultura organizacional, y asegurando que cada colaborador comprenda su aporte a los objetivos institucionales.

Dinámicas internas:

Lewin define las dinámicas internas como los procesos de interacción y comportamiento que se desarrollan dentro de los grupos de trabajo, influenciados por fuerzas internas como normas, liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales. Estas dinámicas determinan el funcionamiento y el desempeño del grupo dentro de la organización.

(EDGAR) Para Schein, las dinámicas internas están determinadas por la cultura organizacional, que moldea la manera en que los colaboradores interactúan, toman decisiones y resuelven conflictos. Estas dinámicas reflejan valores, creencias y supuestos compartidos en la organización.

(ARGYRIS, 1999) Argyris concibe las dinámicas internas como los patrones de comportamiento, aprendizaje y comunicación que se generan entre individuos y grupos. Estas dinámicas pueden facilitar o bloquear el aprendizaje organizacional y el desarrollo de relaciones maduras y efectivas.

(Chiavenato I. , Introducción al Comportamiento Organizacional , 2009) Según Idalberto Chiavenato, las dinámicas internas en una organización se refieren al conjunto de interacciones, procesos, relaciones y fuerzas que se desarrollan dentro de la empresa y que influyen en su funcionamiento y desempeño.

Toma de decisiones:

(Stephen P. Robbins, 2009) Para Robbins, la toma de decisiones es un proceso sistemático que consiste en identificar un problema, generar alternativas, evaluarlas y seleccionar la mejor opción. Este proceso se ve influido por factores individuales, grupales y organizacionales.

(Mansor, 2019)Mintzberg concibe la toma de decisiones como un proceso dinámico y no lineal, en el que los directivos actúan bajo condiciones de ambigüedad, combinando análisis, experiencia e intuición. Destaca que muchas decisiones surgen de la práctica cotidiana más que de modelos formales.

(Simon, 1997) define la toma de decisiones como un proceso racional limitado, en el cual los individuos eligen una alternativa que sea satisfactoria, más que óptima, debido a restricciones de información, tiempo y capacidad cognitiva. En las organizaciones, este proceso guía la solución de problemas y la acción administrativa.

(Chiavenato I. , Introduccion a la Administración , 2005)Según Chiavenato, la toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir dentro de la administración y en contextos organizacionales. Este concepto resalta que no solo se trata de elegir entre opciones, sino también de analizar y evaluar distintas posibilidades antes de seleccionar la más adecuada para alcanzar objetivos o solucionar problemas.

Rentabilidad:

(Gitman, 2012)Gitman y Zutter definen la rentabilidad como la capacidad de una empresa para generar utilidades a partir de sus recursos, evaluando la eficiencia con la que se utilizan los

activos y el capital invertido. La rentabilidad se mide mediante indicadores financieros como el ROA y el ROE.

(Eugene F. Brigham) Para Brigham y Ehrhardt, la rentabilidad refleja el resultado financiero de las decisiones operativas, de inversión y de financiamiento, mostrando qué tan bien la empresa convierte sus ventas e inversiones en beneficios económicos sostenibles.

(Kaplan, 1996) Kaplan y Norton conciben la rentabilidad no solo como un resultado financiero, sino como una consecuencia del desempeño estratégico, donde factores como clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional influyen en la generación de beneficios a largo plazo.

(Chiavenato I. , Introducción a la Administración , 2005) la rentabilidad es la capacidad que tiene una empresa para generar ganancias o beneficios a partir del uso de los recursos invertidos, permitiendo evaluar el grado de ganancia obtenido del empleo de inversiones tanto propias como ajenas en la gestión financiera de la empresa. Esta noción es importante para medir si la empresa está utilizando eficientemente sus recursos y para la toma de decisiones administrativas y financieras.

Ingresos:

(T.Horngren) Estos autores definen los ingresos como los incrementos en los beneficios económicos de una empresa durante un período contable, que se originan por la venta de bienes, prestación de servicios u otras actividades ordinarias. Los ingresos reflejan el valor generado por la operación principal del negocio.

(Kieso, 2016) Para Kieso y sus colaboradores, los ingresos representan los recursos obtenidos por la empresa como resultado de sus actividades normales, reconocidos conforme a principios contables y normas financieras, especialmente en función del cumplimiento de obligaciones de desempeño.

(PHILIP KOTLER, 2016) Kotler y Keller conciben los ingresos como el resultado económico derivado de la creación de valor para el cliente, producto de estrategias de marketing, ventas y posicionamiento que permiten convertir la demanda del mercado en resultados financieros.

(T.Horngren) Estos autores definen los ingresos como los incrementos en los beneficios económicos de una empresa durante un período contable, que se originan por la venta de bienes, prestación de servicios u otras actividades ordinarias. Los ingresos reflejan el valor generado por la operación principal del negocio.

Estructura financiera:

(Gitman, 2012) Gitman y Zutter definen la estructura financiera como la combinación de deuda y capital propio que utiliza una empresa para financiar sus activos y operaciones. Su análisis permite evaluar la solvencia, el riesgo financiero y la capacidad de generar rentabilidad.

(Eugene F. Brigham) Para Brigham y Ehrhardt, la estructura financiera representa la forma en que se organizan los recursos financieros de la empresa, incluyendo la proporción de

financiamiento mediante deuda y capital propio, y su relación con la maximización del valor de la empresa.

(Ross, 2012) Ross y colaboradores conciben la estructura financiera como la manera en que la empresa distribuye sus recursos financieros entre deuda y capital propio, considerando la rentabilidad esperada, el costo de capital y el riesgo financiero, con el objetivo de tomar decisiones de inversión y financiamiento óptimas.

Ineficiencia en los procesos:

(P., 1993, 2003) Womack y Jones definen la ineficiencia en los procesos como actividades dentro de una operación que no agregan valor al producto o servicio, generando desperdicios de tiempo, recursos y esfuerzo. Su análisis se centra en mejorar la eficiencia mediante la eliminación de desperdicios.

Hammer concibe la ineficiencia en los procesos como la existencia de procedimientos obsoletos, redundantes o mal diseñados, que afectan la productividad y la calidad. Propone la reingeniería de procesos, que consiste en rediseñar los procesos fundamentales para obtener mejoras significativas.

(Harrington, 1991) Harrington define la ineficiencia en los procesos como cualquier desviación de la operación ideal que incrementa costos, retrasa resultados o reduce la calidad. Su enfoque se centra en el control de calidad y la mejora continua como métodos para minimizar ineficiencias.

Desde nuestro punto de vista las investigaciones difieren en que algunas concluyen que la reestructuración mejora el desempeño y la rentabilidad, mientras que otras advierten sobre riesgos psicosociales si no se gestiona adecuadamente. Asimismo, se observa que el éxito de la reestructuración depende del contexto, el sector y el enfoque adoptado, ya sea financiero, humano, estructural o cultural.

A continuación, tenemos el principal concepto estudiado, pues de nuestro tema.

Reestructuración organizacional:

(Mintzberg, 2007) la reestructuración organizacional consiste en modificar la estructura interna de la organización (roles, jerarquías, mecanismos de coordinación y flujos de trabajo) con el fin de adaptarse al entorno y mejorar la eficiencia. Está muy ligada al diseño organizacional y a cómo se distribuye el poder y la toma de decisiones.

(Stephen, 2017) Robbins define la reestructuración organizacional como un proceso de cambio planificado que implica alterar la estructura, los procesos, la tecnología o las personas dentro de una organización para mejorar su desempeño y competitividad.

(Chandler, 1962) Chandler plantea que la reestructuración organizacional ocurre cuando una empresa ajusta su estructura para alinearla con su estrategia. Su idea central es que “la estructura sigue a la estrategia”, por lo que los cambios organizacionales son consecuencia directa de nuevas metas o decisiones estratégicas.

(Chiavenato I. , Teoría General, 2007) la estructura organizacional existente para ajustarla a nuevas condiciones internas o externas, con el objetivo de mejorar su funcionamiento, eficiencia y capacidad para cumplir sus objetivos. Esto incluye cambiar la forma en que se asignan funciones, responsabilidades, jerarquías y procesos, de modo que la organización se adapte a cambios estratégicos, tecnológicos o del entorno competitivo.

Para efectos de la investigación *Reestructuración organizacional en la empresa Disanic*, se asume la reestructuración organizacional como un proceso estratégico y planificado de cambio, mediante el cual la organización modifica su estructura interna, sus procesos y sus mecanismos de coordinación, con el propósito de alinear su funcionamiento interno con la estrategia empresarial y las exigencias del entorno, logrando así una mejora en su desempeño organizacional.

Desde esta perspectiva integradora, la teoría asumida recoge el aporte de Mintzberg, al considerar que la reestructuración implica la revisión de los roles, jerarquías, flujos de trabajo y mecanismos de coordinación que determinan cómo se organiza y se distribuye el poder dentro de

la empresa. En el caso de Disanic, esta dimensión permite analizar si la estructura actual facilita la comunicación, la toma de decisiones y la eficiencia operativa.

Asimismo, se incorpora el enfoque de Robbins, quien concibe la reestructuración como un proceso de cambio planificado que no se limita a la estructura formal, sino que abarca también los procesos, la tecnología y las personas. Bajo esta visión, la reestructuración en Disanic se asume como una intervención integral orientada a mejorar el desempeño organizacional, considerando el impacto del cambio en el talento humano y en la cultura organizacional.

Pero con el enfoque que vamos a trabajar es el de **Idalberto Chiavenato** (Chiavenato I. , Teoría General, 2007) por su base teórica para el proceso de reestructuración organizacional debido a su solidez conceptual, amplio reconocimiento académico y aplicabilidad en el contexto latinoamericano. Su propuesta, desarrollada en obras como **Introducción a la Teoría General de la Administración**(Chiavenato I. , Teoría General, 2007), ofrece una visión integral de la organización como un sistema abierto en constante interacción con su entorno, lo cual resulta fundamental para comprender la necesidad de ajustar la estructura organizacional frente a cambios internos y externos. Además, su enfoque sistémico y contingencial permite analizar la división del trabajo, la jerarquización, la departamentalización, la autoridad y los procesos como elementos dinámicos que deben alinearse con la estrategia y las condiciones del entorno competitivo y tecnológico. De esta manera, el marco teórico de Chiavenato proporciona coherencia metodológica, categorías claras de análisis y fundamentos sólidos para diagnosticar la situación actual de la organización y proponer una estructura más eficiente, adaptable y orientada al cumplimiento de sus objetivos.

11 DISEÑO METODOLÓGICO

11.1 Enfoque de la Investigación

La presente monografía se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, ya que busca comprender, interpretar y analizar las principales causas que originaron la reestructuración organizacional de la empresa Disanic S.A., así como los efectos generados en su funcionamiento interno, desde la perspectiva de los actores involucrados y de la documentación institucional existente durante el periodo 2025.

Este enfoque permite profundizar en fenómenos organizacionales complejos, tales como cambios estructurales, toma de decisiones estratégicas y dinámicas internas, que no pueden ser explicados únicamente mediante datos cuantitativos.

11.2 Tipo y Diseño de la Investigación

La investigación es de tipo descriptiva, ya que describe las causas de la reestructuración organizacional.

El diseño metodológico corresponde a un estudio de caso, dado que se analiza de manera detallada un proceso específico ocurrido en una única organización (Disanic S.A.) dentro de un periodo de tiempo determinado.

11.3 Método de Investigación

Se emplea el método inductivo, partiendo de la observación de situaciones particulares (cambios organizacionales, decisiones administrativas, reconfiguración de áreas) para identificar patrones, causas generales y efectos derivados de la reestructuración.

Asimismo, se utiliza el método analítico, que permite descomponer el proceso de reestructuración en elementos clave como: estructura organizativa, gestión del talento humano, procesos internos y comunicación organizacional.

11.4 Técnicas de recolección de información

Para el desarrollo de la monografía se utilizan las siguientes técnicas cualitativas:

Análisis documental: revisión de documentos internos de la empresa tales como organigramas, manuales de funciones.

Entrevistas semiestructuradas (si aplica): dirigidas a directivos, mandos medios o colaboradores que participaron o fueron afectados por la reestructuración organizacional, con el fin de conocer sus percepciones y experiencias.

11.5 Población y muestra

La población de estudio está constituida por los colaboradores y directivos de Disanic S.A. involucrados directa o indirectamente en el proceso de reestructuración organizacional.

Siendo exactos 4 directivos y 20 colaboradores, teniendo un total de nuestra población, 24 personas.

La muestra es de tipo intencional o no probabilística, seleccionando a aquellos actores clave que poseen información relevante sobre las causas y efectos del proceso de reestructuración, así como los documentos institucionales más significativos.

11.6 Instrumentos de investigación

Los instrumentos utilizados son:

Guía de análisis documental, elaborada para identificar cambios estructurales, decisiones estratégicas y justificaciones administrativas.

Guía de entrevista semiestructurada, con preguntas abiertas orientadas a identificar causas internas y externas de la reestructuración, así como sus efectos en la empresa.

11.7 Procedimiento

La investigación se desarrolla en las siguientes etapas:

Revisión teórica sobre reestructuración organizacional.

Recopilación de documentos institucionales del periodo 2025.

Aplicación de entrevistas semiestructuradas.

Organización y categorización de la información recolectada.

Análisis e interpretación de resultados en relación con la pregunta central.

Elaboración de conclusiones y recomendaciones.

11.8 Técnica de análisis de la información

Se utiliza el análisis de contenido cualitativo, mediante la identificación de categorías como: Causas internas de la reestructuración

Causas externas de la reestructuración

Cambios estructurales implementados

Efectos organizacionales, administrativos y humanos

11.9 Criterios de rigor científico

Para garantizar la calidad de la investigación se consideran los criterios de:

Credibilidad: coherencia entre los datos recolectados y las interpretaciones realizadas.

Conformabilidad: respaldo de los hallazgos en documentos y testimonios.

Transferibilidad: posibilidad de aplicar los resultados a contextos organizacionales similares.

11.10 Consideraciones éticas

La investigación respeta la confidencialidad de la información, el anonimato de los participantes y el uso responsable de los datos institucionales, evitando interpretaciones que puedan afectar la imagen o integridad de la empresa y de sus colaboradores

12 Criterios de Calidad: Credibilidad, Confiabilidad, Confirmabilidad, Transferibilidad y Triangulación.

Credibilidad: Para garantizar la credibilidad de la investigación sobre la reestructuración organizacional en Disanic S.A., fue necesario triangular los resultados obtenidos a través de las diferentes herramientas de entrevista aplicadas a directivos y colaboradores. La triangulación, característica del enfoque cualitativo, permitió contrastar múltiples fuentes de información, percepciones internas y documentación institucional relacionada con el proceso de reestructuración— con el fin de verificar la coherencia y consistencia de los hallazgos.

Como principal recomendación, se sugirió alinear las entrevistas con los objetivos y supuestos de la investigación, asegurando que cada pregunta aportara información relevante al análisis del proceso de reestructuración.

Confiabilidad: Para garantizar la confiabilidad de la investigación sobre la reestructuración organizacional en Disanic S.A., se aplicó un proceso riguroso de triangulación de datos, contrastando la información obtenida en entrevistas y documentos internos relacionados con el proceso de cambio estructural.

Se aseguró la veracidad de la información mediante una revisión exhaustiva de los datos recopilados y el uso de instrumentos previamente estructurados conforme a los objetivos del

estudio. Las respuestas obtenidas a través de formularios digitales no fueron modificadas, respetando íntegramente la opinión y criterio de cada participante.

Durante la recolección de información, las guías de entrevista se diseñaron conforme a los supuestos básicos de la investigación y se adaptaron al contexto y nivel jerárquico de los colaboradores de Disanic S.A., garantizando claridad, coherencia y consistencia en los resultados obtenidos.

Confirmabilidad: Se realizó mediante la contrastación de los objetivos planteados y los resultados alcanzados. La tutora de tesis fue la persona encargada de ratificar que la investigación cumplió con los criterios de rigor metodológico.

Transferibilidad: Existe la posibilidad de extender el estudio a otros contextos, siempre y cuando se tome en cuenta el contexto, las características de la población y se ajuste al rigor metodológico utilizado.

Triangulación: Los métodos y técnicas de recolección de datos, aunque sean diversos, fueron orientados hacia el mismo objetivo de estudio lo que permitió aumentar la precisión y validez de los resultados.

13 DISCUSION DE RESULTADOS O HALLAZGOS

Matriz de Reducción de Datos

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS						
°	Pregunt a	Entr evista1	Entr evista2	Entre vista3	Entr evista4	Consenso
	1. ¿Qué factores internos y externos influyeron en la decisión de reestructurar la organización en 2025	Com petencia	Cam bios económicos	Comp etencia	Com petencia	Competencia como factor externo y cambios económicos.

	<p>¿Cuáles fueron las principales debilidades identificadas en la estructura organizacional anterior?</p>	<p>Ineficiencia Operativa</p>	<p>Ineficiencia Operativa</p>	<p>Problemas de liderazgo y cultura</p>	<p>Ineficiencia Operativa</p>	<p>Ineficiencia operativa y Problemas de liderazgo y cultura</p>
	<p>¿Cómo se desarrolló el proceso de diagnóstico organizacional previo a la reestructuración?</p>	<p>Revisión de la estructura y procesos</p>	<p>Revisión de la estructura y procesos</p>	<p>Revisión de la estructura y procesos</p>	<p>Análisis financiero</p>	<p>Revisión de la estructura y procesos</p>
	<p>¿De qué manera la estructura anterior afectaba la toma</p>	<p>Existencia de rivalidad interna y falta de alineación</p>	<p>Existencia de rivalidad interna y falta de alineación</p>	<p>Existencia de rivalidad interna y falta de alineación</p>	<p>Procesos ineficientes</p>	<p>Ineficiencia en los procesos y rivalidades entre personal.</p>

	de decisiones estratégicas?					
	¿Qué criterios se utilizaron para redefinir cargos y funciones durante la reestructuración?	Desempeño y productividad	Desempeño y productividad	Alineación estratégica	Desempeño y productividad	Desempeño, productividad y alineación.
	¿Qué papel cumplió la alta dirección en la planificación e implementación del cambio estructural?	Asignar Recursos	Actuar como el líder principal y motivador del cambio estructural	Actuar como el líder principal y motivador del cambio estructural	Actuar como el líder principal y motivador del cambio estructural	Actuar como el líder principal y motivador del cambio estructural, garantizando la alineación estratégica.

	¿Cómo se anticipó y gestionó la resistencia al cambio dentro de la organización?	Participación del personal	Participación del personal	Capacitación y acompañamiento	Capacitación y acompañamiento	Mayor responsabilidad corporativa y diseño ético
	Desde su perspectiva, ¿en qué medida la reestructuración ha contribuido al cumplimiento de los objetivos organizacionales?	Optimizar recursos y costos	Alinear la organización con la estrategia	Optimizar recursos y costos	Optimizar recursos y costos	orden en la organización, llevando a optimizar recursos y costos.

1 ¿Qué factores internos y externos influyeron en la decisión de reestructurar la organización en 2025

Resumen Tabla

Repuestas	Entrevistas
Competencia	3
Cambios economicos	1



De acuerdo a los formularios de entrevista a los directivos, se determinó que las **decisiones que mas influyeron** en la reestructuración fue debido a la competencia, lo que **representó el 75%**

2 ¿Cuáles fueron las principales debilidades identificadas en la estructura organizacional anterior?

Resumen Tabla

Repuestas	Entrevistas
Ineficiencia Operativa	3
Problemas de liderazgo y cultura	1



De acuerdo a los formularios de entrevista a los directivos, se determinó que las **principales debilidades** en la reestructuración fueron debido a la **ineficiencia operativa**, lo que **representó el 75%**

3 ¿Cómo se desarrolló el proceso de diagnóstico organizacional previo a la reestructuración?

Resumen Tabla

Repuestas	Entrevistas
Revisión de la estructura y procesos	3
Análisis Financiero	1



De acuerdo a los formularios de entrevista a los directivos, se determinó que, lo que motivó a la gerencia a crear un **proceso de diagnóstico organizacional** fue un problema en la estructura de los procesos, lo que **representó el 75%**

4 ¿De qué manera la estructura anterior afectaba la toma de decisiones estratégicas?

Resumen Tabla

Repuestas	Entrevistas
Existía rivalidad interna y falta de alineación	3
Procesos ineficientes	1



De acuerdo a los formularios de entrevista a los directivos, se determinó que, **la estructura anterior** en su mayoría afectaba a la compañía debido a **procesos ineficientes**, que **representó el 75%**

5 ¿Qué criterios se utilizaron para redefinir cargos y funciones durante la reestructuración?

Resumen Tabla

Repuestas	Entrevistas
Desempeño y productividad	3
Alineación estratégica	1



De acuerdo a los formularios de entrevista a los directivos, se determinó que, los criterios que mas motivaron en **redefinir los cargos y funciones** fue el **desempeño a la productividad**, que **representó el 75%**

6 ¿Qué papel cumplió la alta dirección en la planificación e implementación del cambio estructural?

Resumen Tabla

Repuestas	Entrevistas
Actuar como el líder principal y motivador del cambio estructural	3
Asignar Recursos	1

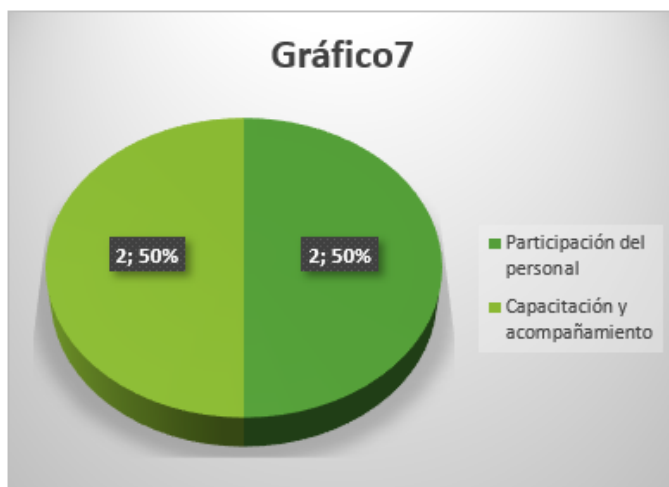


De acuerdo a los formularios de entrevista a los directivos, la gerencia cumplió un rol muy importante en **el liderazgo y motivación** al personal, este apoyo directo **representó el 75%**

7 ¿Cómo se anticipó y gestionó la resistencia al cambio dentro de la organización?

Resumen Tabla

Repuestas	Entrevistas
Participación del personal	2
Capacitación y acompañamiento	2



De acuerdo a los formularios de entrevista a los directivos, se determinó que, la resistencia al cambio se atacó anticipadamente con la participación del personal y capacitaciones a puestos

rediseñados, que representó un balance de 50% en Inclusión de personal y 50% en capacitación.

8 Desde su perspectiva, ¿en qué medida la reestructuración ha contribuido al cumplimiento de los objetivos organizacionales?

Resumen Tabla

Repuestas	Entrevistas
Optimizar recursos y costos	3
Alinear la organización con la estrategia	1



De acuerdo a los formularios de entrevista a los directivos, se determinó que, la reestructuración ha contribuido en su mayoría en la optimización de los recursos y costos, que representó el 75%, también mejoró en un 25% en la alineación de la compañía.

Entrevistas a Colaboradores

Matriz de Reducción de Datos																							
ENTREVISTAS A COLABORADORES																							
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	Consenso	
1	1. ¿Cómo se enteró del proceso de reestructuración organizacional dentro de la empresa?	Reunión directa con mi jefe inmediato	Rumores dentro de la organización	Reunión directa con mi jefe inmediato	Reunión directa con mi jefe inmediato	Reunión directa con mi jefe inmediato	Reunión directa con mi jefe inmediato	Rumores dentro de la organización	Rumores dentro de la organización	Reunión directa con mi jefe inmediato	Reunión directa con mi jefe inmediato	Reunión directa con mi jefe inmediato	Reunión directa con mi jefe inmediato	Reunión directa con mi jefe inmediato	Reunión directa con mi jefe inmediato	Reunión directa con mi jefe inmediato	Conversaciones informales entre compañeros	Reunión directa con mi jefe inmediato	Conversaciones informales entre compañeros	Reunión directa con mi jefe inmediato	Reunión directa con mi jefe inmediato	comunicación directa.	
2	¿Qué tan claras fueron para usted las razones del cambio estructural?	Muy claras	Claras	Claras	Claras	Claras	Claras	Claras	Claras	Mayormente	Mayormente	Mayormente	Mayormente	Claras	Mayormente	Mayormente	Mayormente	Mayormente	Mayormente	Poco claras	Poco claras	estuvieron claras de lo que se iba a realizar	
3	1. ¿De qué manera la reestructuración impactó sus funciones y responsabilidades laborales?	Cambio de puesto	Aumento de responsabilidades	Aumento de responsabilidades	Aumento de responsabilidades	Cambio de puesto	Aumento de responsabilidades	Nuevas funciones que requieren capacitación	Cambio de puesto	Nuevas funciones que requieren capacitación	Nuevas funciones que requieren capacitación	Cambio de puesto	Aumento de responsabilidades	Cambio de puesto	Nuevas funciones que requieren capacitación	Cambio de puesto	Nuevas funciones que requieren capacitación	Nuevas funciones que requieren capacitación	Cambio de puesto	Nuevas funciones que requieren capacitación	Nuevas funciones que requieren capacitación	Aumentó responsabilidades que trajo nuevas funciones.	
4	¿Cómo percibió la comunicación interna durante el proceso de reestructuración?	Eficiente	Muy eficiente	Poco eficiente	Eficiente	Poco eficiente	Poco eficiente	Eficiente	Eficiente	Muy eficiente	Muy eficiente	Eficiente	Muy eficiente	Muy eficiente	Eficiente	Media	Media	Media	Muy eficiente	Muy eficiente	Muy eficiente	Muy eficiente	
5	¿Qué emociones o reacciones predominaban entre los colaboradores durante el cambio?	Estrés o ansiedad	Estrés o ansiedad	Desmotivación o frustración	Desmotivación o frustración	Desmotivación o frustración	Desmotivación o frustración	Resistencia al cambio	Resistencia al cambio	Resistencia al cambio	Resistencia al cambio	Colaboración y apoyo entre compañeros	Colaboración y apoyo entre compañeros	Colaboración y apoyo entre compañeros	Colaboración y apoyo entre compañeros	Colaboración y apoyo entre compañeros	Colaboración y apoyo entre compañeros	Colaboración y apoyo entre compañeros	Colaboración y apoyo entre compañeros	Motivación o entusiasmo por nuevas oportunidades	Motivación o entusiasmo por nuevas oportunidades	Motivación o entusiasmo por nuevas oportunidades	Deriban las emociones según los cargos.
6	¿Cómo influyó la reestructuración en el clima organizacional de su área?	Empeoró ligeramente	Empeoró ligeramente	Empeoró ligeramente	Empeoró ligeramente	Empeoró ligeramente	Empeoró ligeramente	Empeoró ligeramente	Empeoró ligeramente	Empeoró ligeramente	Empeoró ligeramente	Empeoró ligeramente	Empeoró ligeramente	Empeoró ligeramente	Empeoró ligeramente	Empeoró ligeramente	Empeoró ligeramente	Empeoró ligeramente	Mejóro significativamente	Mejóro significativamente	Mejóro significativamente	Mejóro significativamente	En varias áreas empeoró
7	Desde su experiencia, ¿qué aspectos del proceso de reestructuración considera que se gestionaron adecuadamente y cuáles no?	Incentivos y comisiones	Incentivos y comisiones	Incentivos y comisiones	Incentivos y comisiones	Sostenibilidad y continuidad del negocio	Sostenibilidad y continuidad del negocio	Sostenibilidad y continuidad del negocio	Sostenibilidad y continuidad del negocio	Sostenibilidad y continuidad del negocio	Sostenibilidad y continuidad del negocio	Sostenibilidad y continuidad del negocio	Sostenibilidad y continuidad del negocio	Sostenibilidad y continuidad del negocio	Criterios de desempeño y necesidad operativa	Criterios de desempeño y necesidad operativa	Criterios de desempeño y necesidad operativa	Criterios de desempeño y necesidad operativa	El diagnóstico financiero y operativo	El diagnóstico financiero y operativo	El diagnóstico financiero y operativo	El diagnóstico financiero y operativo	Entendemos que una empresa tiene que reestructurarse para sobrevivir, se establecieron los puestos necesarios y los recursos para ejecutar correctamente las funciones, sin embargo, en algunos casos no se aplicó correctamente un plan para resistencia a los cambios, esto generó molestia en

1 ¿Cómo se enteró del proceso de reestructuración organizacional dentro de la empresa?

Resumen Tabla

Repuestas	Entrevistas
Conversaciones informales entre compañeros	2
Reunión directa con mi jefe inmediato	15
Rumores dentro de la organización	3

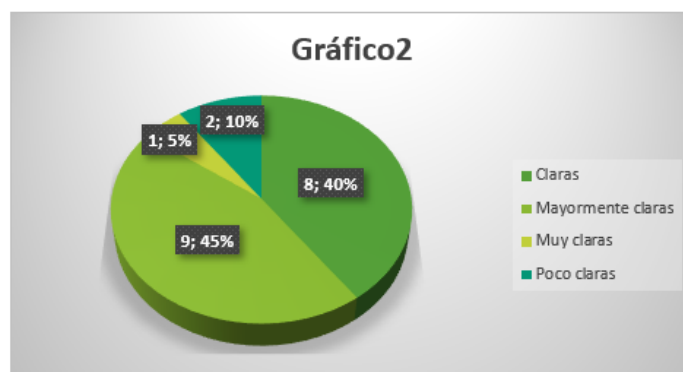


De acuerdo a los formularios de entrevista a los colaboradores, la mayoría del personal se enteró por reuniones formales a través de jefes inmediatos y supervisores, lo que **representó el 75%**

2 ¿Qué tan claras fueron para usted las razones del cambio estructural?

Resumen Tabla

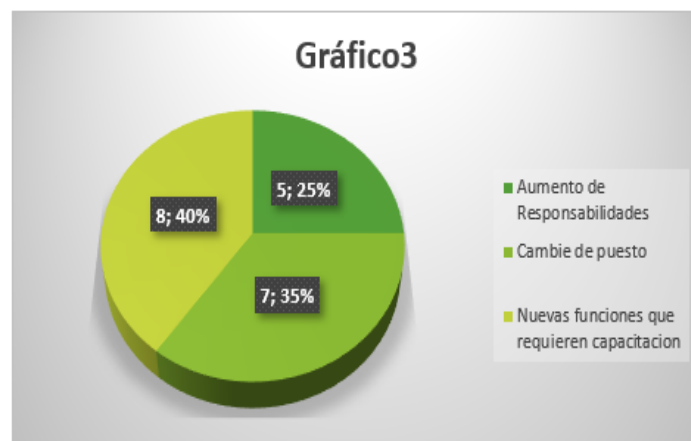
Repuestas	Entrevistas
Claras	8
Mayormente claras	9
Muy claras	1
Poco claras	2



De acuerdo a los formularios de entrevista a los colaboradores, la mayoría del personal tuvo bien clara las razones del cambio de la organización, lo que **representó el 45% mayormente claras y el 40% muy claras**, lo que indica que 85% del personal estaba bien enterado del proceso.

3 ¿De qué manera la reestructuración impactó sus funciones y responsabilidades laborales?

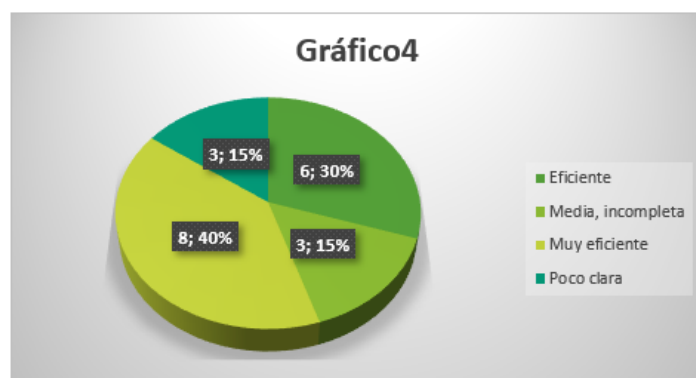
Resumen Tabla	
Repuestas	Entrevistas
Aumento de Responsabilidades	5
Cambio de puesto	7
Nuevas funciones que requieren ca	8



De acuerdo a los formularios de entrevista a los colaboradores, la mayoría del personal tuvo cambios significativos en la compañía, el 40% fue capacitado y el 35% se le cambió el puesto o bien se le promocionó, solo un 25% del total sintió que hubo aumentos de responsabilidades sin un buen sistema de compensación en nómina.

4 ¿Cómo percibió la comunicación interna durante el proceso de reestructuración?

Resumen Tabla	
Repuestas	Entrevistas
Eficiente	6
Media, incompleta	3
Muy eficiente	8
Poco clara	3

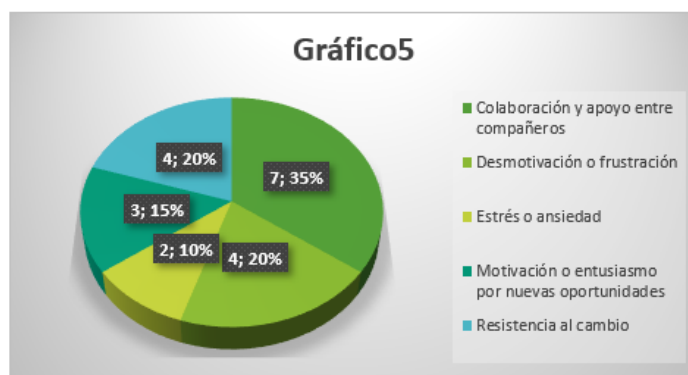


De acuerdo a los formularios de entrevista a los colaboradores, la mayoría del personal tuvo una buena comunicación en la transición, el 40% de manera “Muy eficiente” y el 30% de

manera “Eficiente”, lo que implica que el 70% del total percibió como sana la comunicación de este evento y tan solo un 30% sintió mediocridad.

5 ¿Qué emociones o reacciones predominaban entre los colaboradores durante el cambio?

Resumen Tabla	
Repuestas	Entrevistas
Colaboración y apoyo entre compañeros	7
Desmotivación o frustración	4
Estrés o ansiedad	2
Motivación o entusiasmo por nuevas oportunidades	3
Resistencia al cambio	4



De acuerdo a los formularios de entrevista a los colaboradores, las emociones del personal estuvieron dividida en buenas y malas, en el caso de las positivas (Colaborar y apoyarse entre compañeros, Motivarse por nuevas oportunidades) representó el 50%, y el otro 50% impactó de manera negativa en desmotivación y frustración, resistencia al cambio y estrés o ansiedad.

6 ¿Cómo influyó la reestructuración en el clima organizacional de su área?

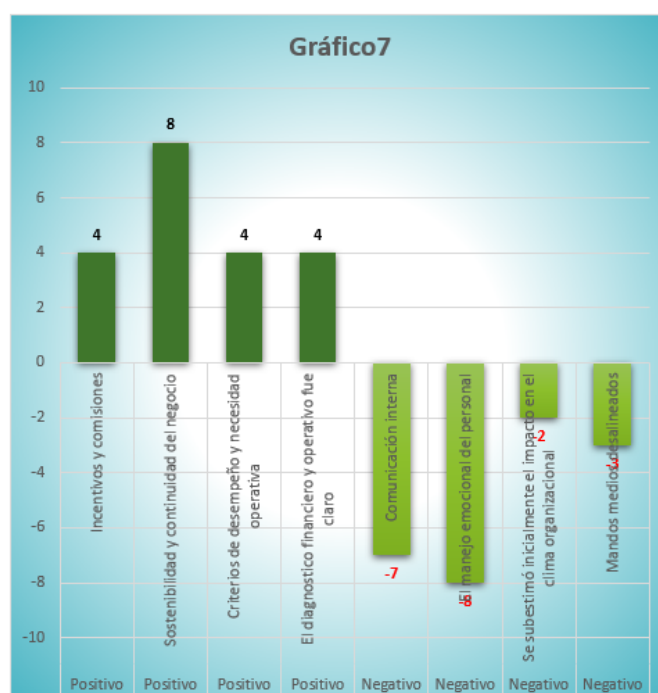
Resumen Tabla	
Repuestas	Entrevistas
Empeoró ligeramente	4
Mejóro significativamente	16



De acuerdo a los formularios de entrevista a los colaboradores, la mayoría del personal tuvo una faceta negativa en la transición, a pesar que al inicio manifestaron tranquilidad, en el fondo estaban un poco atemorizado y con la incertidumbre del destino de la compañía, lo que es normal que suceda en estos eventos, este temor afectó el clima organización en un 80% de manera ligera.

7 Desde su experiencia, ¿qué aspectos del proceso de reestructuración considera que se gestionaron adecuadamente y cuáles no?

Resumen Tabla		
Valoración	Repuestas	Entrevistas
Positivo	Incentivos y comisiones	4
Positivo	Sostenibilidad y continuidad del negocio	8
Positivo	Criterios de desempeño y necesidad operativa	4
Positivo	El diagnostico financiero y operativo fue claro	4
Negativo	Comunicación interna	-7
Negativo	El manejo emocional del personal	-8
Negativo	Se subestimó inicialmente el impacto en el clima organizacional	-2
Negativo	Mandos medios desalineados	-3



De acuerdo a los formularios de entrevista a los colaboradores, desde su experiencia aportaron criterios constructivos en lo que resultaron los siguientes análisis, todos emitieron algo positivo o bien a mejorar, en el caso de los criterios a favor de la compañía **el 60% estuvo conforme debido a los sistemas de compensación que mejoraron y al mismo tiempo por la sostenibilidad de la empresa** ante semejante factor y desafío en el que se encontraba. En el caso de los criterios negativos consideran que tomaron el proceso de manera apresurada lo que los

conllevó a perder personal de alta calidad debido al mal manejo emocional y el haber subestimado el impacto organizacional, así mismo creen que los más afectados fueron los jefes y supervisores de mandos medios en dicha reestructuración.

Observación del organigrama:

Podemos observar en los organigramas que agosto 2025 a enero se generó la transición en 5 meses y de manera gradual y eso se constató con el gerente administrativo que validó la información.

La actualización del manual de funciones permitió formalizar la redistribución de responsabilidades, clarificar líneas de autoridad y fortalecer la eficiencia operativa, evidenciando las dinámicas internas que influyeron en la toma de decisiones durante la reestructuración.”

14 Conclusión

Los resultados de la investigación evidencian que la reestructuración organizacional estuvo principalmente motivada por factores externos, especialmente por la presión competitiva (75%), lo que obligó a la organización a replantear su estructura para mejorar su eficiencia y sostenibilidad. A nivel interno, se identificó que la ineficiencia operativa y las fallas en la estructura de los procesos (75%) fueron las principales debilidades que impulsaron la necesidad de un diagnóstico organizacional. La estructura anterior afectaba significativamente el desempeño

debido a procesos ineficientes, lo que llevó a redefinir cargos y funciones con un enfoque orientado a la productividad (75%). La gerencia desempeñó un rol clave en el liderazgo y motivación del personal (75%), implementando estrategias para mitigar la resistencia al cambio mediante inclusión y capacitación (50% respectivamente). Los resultados indican que la reestructuración logró optimizar recursos y costos (75%) y mejorar la alineación organizacional (25%). Desde la perspectiva de los colaboradores, la comunicación fue mayormente efectiva (70%) y el 85% comprendió claramente las razones del cambio; sin embargo, el impacto emocional fue mixto, con un 50% de reacciones positivas y un 50% de emociones negativas como desmotivación, estrés e incertidumbre. Aunque el clima organizacional solo se vio ligeramente afectado (80% de forma leve), se evidenció que el proceso fue percibido como apresurado, generando pérdida de talento clave y afectando especialmente a mandos medios. En general, la reestructuración cumplió su objetivo de fortalecer la sostenibilidad y eficiencia organizacional, pero dejó lecciones importantes en la gestión emocional y estratégica del cambio.

Dada las conclusiones obtenidas con la información recogida a través de entrevista semiestructurada y las observaciones al organigrama y el manual de funciones, nos damos cuentas que damos respuesta a nuestros objetivos, pregunta central y algunos supuestos básicos.

15 Recomendaciones

Fortalecer la planificación estratégica del cambio, asegurando que futuros procesos de reestructuración se desarrollen con mayor anticipación, análisis de impacto y cronogramas más estructurados para evitar percepciones de improvisación.

Implementar un plan formal de gestión del cambio, que incluya acompañamiento psicológico, espacios de retroalimentación y estrategias de manejo emocional, especialmente dirigidas a mandos medios, quienes resultaron ser uno de los grupos más afectados.

Desarrollar un sistema integral de compensación y reconocimiento, garantizando que los aumentos de responsabilidades estén alineados con incentivos salariales o beneficios claros, evitando percepciones de inequidad.

Consolidar programas permanentes de capacitación y desarrollo, no solo como respuesta a la reestructuración, sino como estrategia continua de fortalecimiento del talento humano.

Establecer mecanismos de evaluación y seguimiento post-reestructuración, que permitan medir periódicamente el impacto en productividad, clima organizacional y desempeño, asegurando la sostenibilidad de los resultados obtenidos.

Reforzar la comunicación interna bidireccional, promoviendo mayor participación del personal en decisiones estratégicas futuras, lo que contribuirá a reducir la resistencia y fortalecer el compromiso organizacional.

IV CAPITULO. ASPECTOS ADMINISTRATIVO

Actividades		06/02/2026	13/02/2025	15/02/2026	15/02/2026	22/02/2026	01/03/2026
Aplicar instrumentos							
Procesar Datos							
Análisis de Resultados							
Redactar Conclusiones							
Predefensa							
Defensa							

Recursos humanos:

Investigador Principal

Recursos materiales:

Entrevistas impresas y digitales

Recursos financieros:

Transporte para visitar la empresa y aplicar las entrevistas y observas los documentos

16 Referencias

Referencias

- Abanto Vidarte Floresmila, V. V. (2021). *google*. google:
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USSS_47b9b61c14f31be018808ad23443fc1c/Details?utm_source
- Achilie, R. A. (2024). *repositorio.puce.edu*. repositorio.puce.edu:
<https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/44492>
- Alles, M. (2006). *Direccion Estrategica de Recursos Humanos* . Granica.
<https://doi.org/https://www.bqm.com.pe/libros/Martha%20Alles%20-%20Direccion%20estrategica%20de%20recursos%20humanos%20-%20Casos.pdf>
- Angulo, R. (2024). *Tesis final Ramon Angulo* . repositorio.puce.edu.ece
- ARGYRIS, C. (1999). *ON ORGANIZATIONAL LEARNING* . Blackwell.
<https://doi.org/https://archive.org/details/onorganizational0000argy/page/n3/mode/2up>
- Bermúdez Daza, E. M. (2024). *google*. https://repository.urosario.edu.co/items/99d7cd72-b254-4538-933f-d83db663d56e?utm_
- chandler. (1962). *Strategy and structure*.
https://doi.org/https://archive.org/details/strategystructur00chan_0/page/n5/mode/2up
- chiavenato. (2006). *google*. google:
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalv%20erto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf
- Chiavenato, I. (2005). *Introduccion a la teoria General de la Administracion* . mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Introduccion a la Administración* . mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Teoria General*. mexico: M cGraw -Hill.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
https://doi.org/https://www.academia.edu/42223113/Chiavenato_I_2009_Gesti%C3%B3n_del_Talento_Humano
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción al Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGraw-Hill.
- Claudet, J. G. (2016). Desconstruyendo el pensamiento innovador de liderazgo de los agentes visionarios del cambio social: perspectivas y estrategias para liderar un cambio transformador a partir de cuatro estudios de caso. *Advances in Applied Sociology*, 6.
<https://doi.org/https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1871458>
- Colombia, U. P. (2020). *Universidad Piloto de Colombia*. <http://repository.unipiloto.edu.co>
- Contreras Bohórquez, J. I. (2021). *repository.unipiloto.edu*. repository.unipiloto.edu:
<https://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/10993>
- Cubillos, D. B. (21 de abril de 2024). Transición a estructuras organizacionales ágiles: un enfoque de teoría de contingencias en el sector financiero. *MDPI*, 12(4), 99. <https://doi.org/Transición a estructuras organizacionales ágiles: un enfoque de teoría de contingencias en el sector financiero>
- Dessler, G. (2011). *Administración de Recursos humanos*. PEARSON.
https://doi.org/https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci_%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf
- EDGAR. (s.f.). *ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP*. JOSSEY- BASS.
https://doi.org/https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf
- Eugene F. Brigham, M. C. (s.f.). *Theory and Practice*. Thomson.
https://doi.org/https://www.academia.edu/120029008/Financial_Management_Theory_and_Practice
- EYNASH MOHAMED, J. M. (1 de agosto de 2025). *Mohamed, E., Munga, J., & Kithinji, M. (2025). Organizational restructuring and organizational performance of selected commercial based parastatals in Kenya. Strategic Journal of Business & Change Management.* google:
https://strategicjournals.com/index.php/journal/article/view/3247?utm_source=chatgpt.com
- EYNASH MOHAMED, J. M. (1 de agosto de 2025). *Mohamed, E., Munga, J., & Kithinji, M. (2025). Organizational restructuring and organizational performance of selected commercial based parastatals in Kenya. Strategic Journal of Business & Change Management. Revistas estrategicas.com, 12(2), 16.*
https://doi.org/https://strategicjournals.com/index.php/journal/article/view/3247?utm_source=chatgpt.com
- Filipe Morais, N. K. (2013). Profundizando en la “caja negra” de la sala de juntas: un modelo de investigación sobre la “capacidad de aprendizaje de la junta” (BLC). *Open Journal of Business and*

- Management*, 1(3).
<https://doi.org/https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=981561>
- frederick. (2003). *google*. google:
[https://scholar.google.com.ni/scholar?q=Taylor,+F.+W.+\(1911/2003\).+The+principles+of+scientific+management.+Harper+%26+Brothers.&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.com.ni/scholar?q=Taylor,+F.+W.+(1911/2003).+The+principles+of+scientific+management.+Harper+%26+Brothers.&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart)
- Gitman, L. J. (2012). *Principios de Administracion Financiera*. Pearson.
https://doi.org/https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Principios_de_administracion_financiera_12Ed_Gitman.pdf
- google*. (2024). *google*: <https://www.orgvue.com/resources/articles/hr-digital-transformation-guide/#:~:text=1.,la%20alineaci%C3%B3n%20y%20la%20aceptaci%C3%B3n>.
- Guerrero, B. X. (2021). *repositorio.unan.edu*. repositorio.unan.edu:
<https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/17402/1/17402.pdf>
- H, E. (s.f.). *ORGANIZATIONAL CULTURAL AND LEADERSHIP*. JOSSEY-BASS.
https://doi.org/https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf
- H.Schein, E. (s.f.). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass.
https://doi.org/https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf
- Harrington, H. J. (1991). *Business Process Improvement*. McGraw Hill Professional.
https://doi.org/https://books.google.com.ni/books/about/Business_Process_Improvement_The_Breakth.html?id=cf4xJJabZbsC&redir_esc=y
- Herzberg, F. (1993). *The motivation to work*. Francis & Taylor Group. [https://doi.org/Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. \(1959\). The Motivation to Work. New York: John Wiley & Sons.](https://doi.org/Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). The Motivation to Work. New York: John Wiley & Sons.)
- INATEC. (2022). *PNCL-DH_2022-2026*. <https://share.google/rtdC1363sujyas9aV>
- Kaplan, R. .. (1996). *Cuadro del mando integral*. Gestion 2000.
<https://doi.org/https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/balance-scorecard.pdf>
- Kieso, D. E. (2016). *Intermediate Accounting* . <https://doi.org/https://www.wiley.com/en-us/Intermediate+Accounting%2C+16th+Edition-p-9781119175179>
- Kotter, J. P. (1996). *Lideerando el cambio* . Harvard Business review press.
<https://doi.org/https://books.google.com.ni/books>
- Mansor, A. N. (2019). Funciones gerenciales de los directores en el distrito de Pontian, Johor, Malasia. *Educación Creativa*, 10(12).
<https://doi.org/https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2636002>
- Mathisen, G. (2023). El impacto diferencial de la reestructuración . *Science Direct*, 166.
https://doi.org/https://www.sciencedirect.com/org/science/article/pii/S0048348624000062?utm_source

- Mintzberg, H. (2007). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall, 1979.
https://doi.org/https://books.google.com.ni/books/about/The_Structuring_of_Organizations.html?hl=es&id=NQ1HAAAAMAAJ&redir_esc=y
- P., J. (1993, 2003). *Lean Thinking*. SIMON.
https://doi.org/https://books.google.co.cr/books?id=QZrZAAAAQBAJ&printsec=copyright&hl=es&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q&f=false
- PHILIP KOTLER, K. L. (2016). *Direccion de Marketing*. PEARSON.
https://doi.org/https://www.academia.edu/37145555/Direcci%C3%B3n_en_Marketing_Kotler_y_Keller_15va_edici%C3%B3n
- Ross, S. A. (2012). *Finanzas Corporativas*. MC Graw Hill.
https://doi.org/https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/libro-finanzasross.pdf
- Simon, H. A. (1997). *google*. goole:
https://www.researchgate.net/publication/341371173_Herbert_A_Simon_Administrative_Behavior_A_Study_of_Decision-Making_Processes_in_Administrative_Organization
- Stephen P. Robbins, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. PEARSON.
https://doi.org/https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Stephen, R. (2017). *Comportamiento organizacional* . Person .
https://doi.org/https://www.academia.edu/114086005/Comportamiento_organizacional_17a_edici%C3%B3n
- T.Horngren. (s.f.). *Introduccion a la contabilidad*. Pearson.
<https://doi.org/https://books.google.com.ec/books?id=-BJyun6IDP8C&printsec=copyright&hl=es#v=onepage&q&f=false>

17 ANEXOS O APÉNDICES

Anexos No. 1



UNIVERSIDAD CENTRAL DE NICARAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS.

CARTA DE RESPONSABILIDAD DEL ASESOR CIENTÍFICO

Yo, Lic. Cristhian María Miranda Gaitán, mayor de edad, en pleno goce de mis derechos civiles, actuando en mi calidad de **Asesor(a) Científico(a)** de la Monografía titulada: Reestructuración Organizacional De La Empresa DISANIC S.A. en el Periodo 2025 desarrollado por los/las estudiantes Nohemí Del Rosario Escalante Medina, Claudia Yaoska Castillo Alfaro de la carrera Administración de Empresas, declaro bajo mi entera responsabilidad lo siguiente:

Que he revisado, orientado y validado técnicamente los **instrumentos de investigación** (encuestas, guías de entrevista u otros) que serán aplicados por los/las estudiantes con el propósito de levantar información necesaria para el desarrollo de la Investigación correspondiente.

Asimismo, **certifico y garantizo** que dichos instrumentos han sido elaborados conforme a los principios éticos de la investigación científica, resguardando la confidencialidad, el respeto, la voluntariedad y los derechos de las personas participantes, y que **no contravienen los reglamentos, normativas internas, lineamientos académicos ni disposiciones vigentes de la Universidad Central de Nicaragua.**

De igual forma, hago constar que los instrumentos de investigación **no vulneran las leyes de la República de Nicaragua**, ni atentan contra el orden jurídico, los derechos fundamentales, la dignidad humana, ni las disposiciones legales relacionadas con la protección de datos, la ética investigativa y el uso responsable de la información.

Asumo la responsabilidad académica y científica sobre el contenido, pertinencia y aplicación de los instrumentos de investigación autorizados, comprometiéndome a brindar el **acompañamiento y seguimiento** correspondiente durante el proceso de levantamiento de la información.

Para los fines que estime convenientes, firmo la presente en la ciudad de Managua, a los 28 días del mes de Enero del año 2026.

Atentamente,

Nombre del/de la Asesor(a) Científico(a)

Cargo:

Docente de tiempo completo

Firma:

Cédula:

Número 001-260681-0033J

Universidad Central de Nicaragua

Anexo No. 2 Guía de entrevistas a Directivos

Gracias por su tiempo. Esta entrevista semi-estructurada busca conocer su perspectiva sobre la reestructuración organizacional en Disanic S.A. Sus respuestas serán confidenciales y de uso exclusivamente académico. Su participación es voluntaria.

Objetivo: Identificar causas estratégicas, administrativas y de toma de decisiones que originaron la reestructuración.

DIRECTIVOS	
PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. ¿Qué factores internos y externos influyeron en la decisión de reestructurar la organización en 2025?	
2. ¿Cuáles fueron las principales debilidades identificadas en la estructura organizacional anterior?	
3. ¿Cómo se desarrolló el proceso de diagnóstico organizacional previo a la reestructuración?	
4. ¿De qué manera la estructura anterior afectaba la toma de decisiones estratégicas?	
5. ¿Qué criterios se utilizaron para redefinir cargos y funciones durante la reestructuración?	
6. ¿Qué papel cumplió la alta dirección en la planificación e implementación del cambio estructural?	
7. ¿Cómo se anticipó y gestionó la resistencia al cambio dentro de la organización?	
8. Desde su perspectiva, ¿en qué medida la reestructuración ha contribuido al cumplimiento de los objetivos organizacionales?	

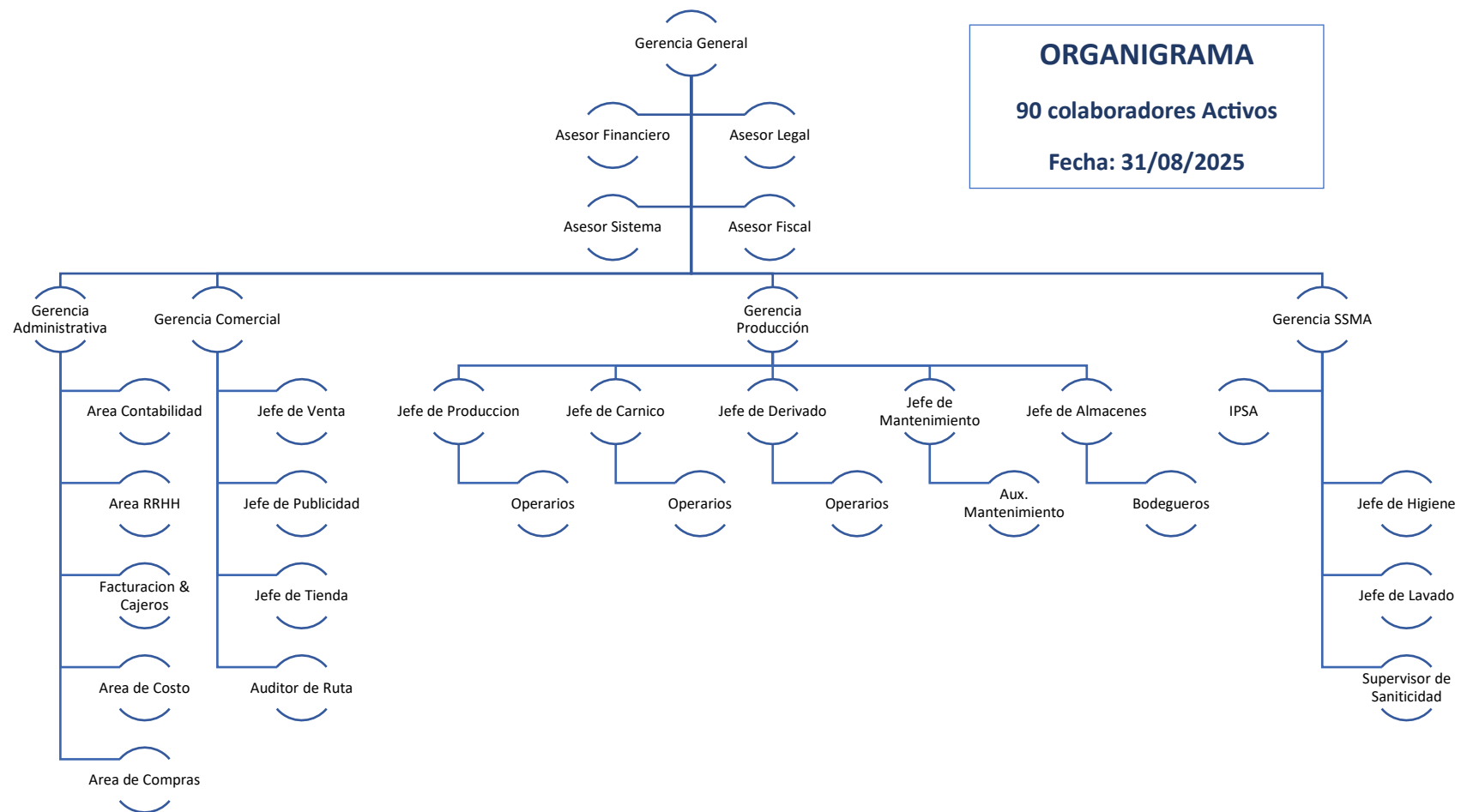
Gracias por su tiempo. Esta entrevista semi-estructurada busca conocer su perspectiva sobre la reestructuración organizacional en Disanic S.A. Sus respuestas serán confidenciales y de uso exclusivamente académico. Su participación es voluntaria.

Objetivo: Analizar percepciones, experiencias y efectos del cambio estructural en el personal.

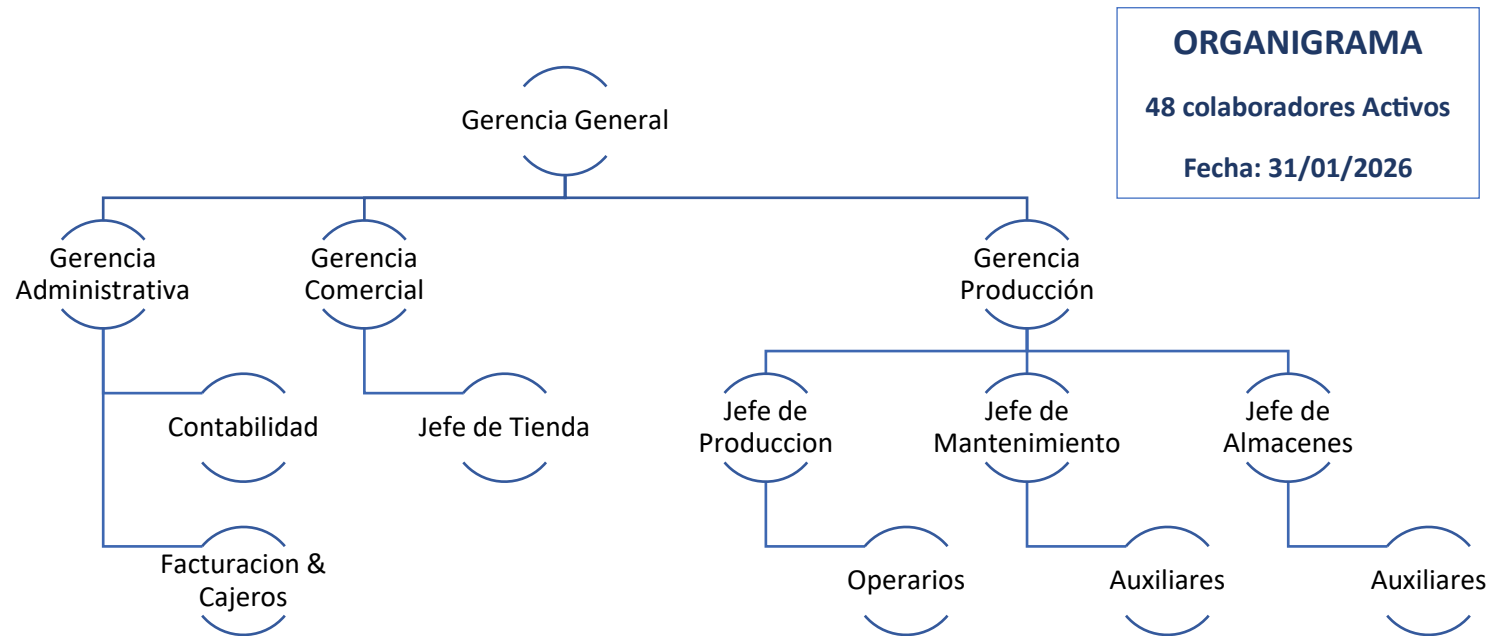
OLABORADORES	
PREGUNTAS	REPUESTAS
1. ¿Cómo se enteró del proceso de reestructuración organizacional dentro de la empresa?	
2. ¿Qué tan claras fueron para usted las razones del cambio estructural?	
3. ¿De qué manera la reestructuración impactó sus funciones y responsabilidades laborales?	
4. ¿Cómo percibió la comunicación interna durante el proceso de reestructuración?	
5. ¿Qué emociones o reacciones predominaban entre los colaboradores durante el cambio?	
6. ¿Cómo influyó la reestructuración en el clima organizacional de su área?	
7. Desde su experiencia, ¿qué aspectos del proceso de reestructuración considera que se gestionaron adecuadamente y cuáles no?	

ORGANIGRAMAS

Anterior



Actual



Rutas de acceso a Disanic

