

RESILIENCIA EN LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DEL CEFODE DE LA UJAT.

RESILIENCE IN THE ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING OF CEFODE AT UJAT

Citlalit Herrera Balcázar¹, Arturo Martínez de Escobar Fernández²

¹Citlalit Herrera Balcázar, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Citlalitherrerabal-
cázar@gmail.com, Cel: 9933727087, Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-5934-9458>

²Arturo Martínez de Escobar Fernández, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Artu-
ro.martinez@ujat.mx, Cel: 9371041550, Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5249-5824>

RESUMEN

La resiliencia organizacional constituye una capacidad estratégica que permite a las organizaciones adaptarse a los cambios, afrontar situaciones adversas y fortalecer su desempeño institucional. Esta investigación tuvo como objetivo analizar la contribución de la reestructuración administrativa al fortalecimiento de la resiliencia organizacional del Centro de Fomento al Deporte (CEFODE) de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo y estudio de caso, utilizando entrevistas semiestructuradas, revisión documental y análisis de procesos administrativos. El diagnóstico identificó duplicidad de funciones, falta de claridad en las líneas de mando, centralización de decisiones y deficiencias en la comunicación interna. Con base en estos hallazgos se diseñó una propuesta de reestructuración organizacional que incluyó la actualización del organigrama, la redefinición de funciones y el fortalecimiento de la coordinación institucional. Los resultados evidenciaron mejoras en la distribución de responsabilidades, la comunicación interna y la capacidad de adaptación, fortaleciendo la resiliencia organizacional del CEFODE.

Palabras clave: Resiliencia organizacional, Reestructuración administrativa, Consultoría organizacional, Gestión del cambio, Educación superior.

ASBTRAC

Organizational resilience is a strategic capability that allows organizations to adapt to change, cope with adverse situations, and strengthen their institutional performance. This research aimed to analyze the contribution of administrative

Fundación Tecnológica Autónoma del Pacífico.
ISSN: 2806-0172 (En Línea).
Cali - Colombia.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons
Atribución - No Comercial - Sin Derivadas 4.0 Internacional.

Medio de difusión y divulgación de investigación de la Fundación Tecnológica Autónoma del Pacífico.

restructuring to strengthening the organizational resilience of the Center for the Promotion of Sports (CEFODE) at the Juárez Autonomous University of Tabasco. It was conducted using a qualitative approach, with a descriptive scope and case study design, employing semi-structured interviews, document review, and analysis of administrative processes. The diagnostic assessment identified duplication of functions, a lack of clarity in lines of authority, centralization of decision-making, and deficiencies in internal communication. Based on these findings, an organizational restructuring proposal was designed, which included updating the organizational chart, redefining roles, and strengthening institutional coordination. The results demonstrated improvements in the distribution of responsibilities, internal communication, and adaptability, thus strengthening CEFODE's organizational resilience.

Keywords: *Organizational resilience, administrative restructuring, Organizational consulting, Change management, Higher education.*

INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas, las organizaciones han enfrentado un entorno caracterizado por transformaciones económicas, tecnológicas, sociales e institucionales cada vez más aceleradas. La globalización, la digitalización de los procesos, los cambios en las políticas públicas, las crisis sanitarias y la creciente incertidumbre del entorno han obligado a las instituciones a desarrollar capacidades que les permitan responder de manera efectiva a escenarios complejos y dinámicos. En este contexto, la resiliencia organizacional ha adquirido una relevancia significativa dentro de la literatura administrativa, al considerarse una capacidad estratégica que permite anticipar riesgos, adaptarse a las transformaciones, mantener la continuidad operativa y fortalecer el aprendizaje institucional (Duchek, 2020; Raetze et al., 2022).

Originalmente, el concepto de resiliencia se desarrolló en disciplinas como la ecología y la psicología para explicar la capacidad de los sistemas y de las personas para recuperarse después de situaciones adversas (Holling, 1973). Posteriormente, este concepto fue incorporado al campo de la administración y los estudios organizacionales, donde ha evolucionado hacia una perspectiva más amplia que comprende la resiliencia como un proceso dinámico mediante el cual las organizaciones desarrollan capacidades de anticipación, afrontamiento, adaptación y aprendizaje continuo frente a escenarios de incertidumbre (Duchek, 2020). Bajo esta visión, las organizaciones resilientes no solo resisten los cambios, sino que transforman las experiencias derivadas de ellos en oportunidades para mejorar su desempeño, fortalecer sus procesos y generar ventajas organizacionales sostenibles.

La resiliencia organizacional mantiene una estrecha relación con el cambio organizacional, debido a que toda transformación institucional implica modificaciones en las estructuras, los procesos, las responsabilidades y las

formas de interacción entre los miembros de una organización. Sin embargo, numerosos estudios señalan que los procesos de cambio suelen enfrentar obstáculos derivados de la resistencia del personal, la insuficiente comunicación interna, la centralización de decisiones y la falta de claridad en las funciones organizacionales (Kotter, 2012; Armenakis & Harris, 2009). Estas condiciones pueden limitar la capacidad adaptativa de las instituciones y afectar el logro de sus objetivos estratégicos, particularmente cuando no existen mecanismos de gestión que faciliten la implementación del cambio. En este sentido, la reestructuración organizacional constituye una estrategia administrativa orientada a rediseñar la estructura institucional con el propósito de mejorar la coordinación, optimizar los procesos, redefinir responsabilidades y fortalecer la eficiencia operativa. Desde la perspectiva del diseño organizacional, una estructura claramente definida favorece la distribución adecuada del trabajo, mejora los mecanismos de comunicación y facilita la toma de decisiones, elementos fundamentales para incrementar la capacidad adaptativa de las organizaciones (Daft, 2022). Asimismo, la literatura especializada reconoce que las intervenciones de consultoría organizacional representan un mecanismo eficaz para diagnosticar problemáticas internas, proponer estrategias de mejora y acompañar los procesos de transformación institucional mediante metodologías sistemáticas y participativas (Cummings & Worley, 2020).

Las instituciones de educación superior enfrentan desafíos particulares en materia de gestión organizacional debido a la complejidad de sus estructuras, la diversidad de actores que participan en sus procesos y la necesidad permanente de responder a las demandas académicas, administrativas y sociales. En consecuencia, la resiliencia organizacional adquiere una importancia estratégica dentro de este tipo de organizaciones, ya que contribuye a fortalecer la coordinación institucional, optimizar los procesos administrativos y mejorar la capacidad para responder a cambios derivados de políticas educativas, transformaciones tecnológicas o nuevas exigencias del entorno (Hillmann & Guenther, 2021).

Dentro de este contexto, el Centro de Fomento al Deporte (CEFODE) de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco representa un caso de estudio de especial interés. Como resultado del proceso de consultoría organizacional realizado en esta unidad administrativa, se identificaron problemáticas relacionadas con la duplicidad de funciones, la centralización de decisiones, la falta de actualización de documentos administrativos, la limitada claridad en las líneas de autoridad y deficiencias en los mecanismos de comunicación institucional. Estas condiciones afectaban la eficiencia operativa del Centro y limitaban su capacidad para responder de manera ágil a las necesidades institucionales. A partir del diagnóstico organizacional fue posible diseñar e implementar una propuesta de reestructuración administrativa orientada a fortalecer la coordinación interna, redefinir responsabilidades y mejorar los procesos administrativos.

Aunque la resiliencia organizacional ha sido ampliamente estudiada en el ámbito empresarial, aún existe una limitada producción científica enfocada en

procesos de reestructuración administrativa dentro de instituciones públicas de educación superior en México. La mayor parte de las investigaciones se concentra en organizaciones privadas o analiza la resiliencia desde perspectivas asociadas exclusivamente con la gestión de crisis, dejando un espacio para explorar cómo los procesos planificados de transformación organizacional pueden fortalecer las capacidades institucionales de adaptación y aprendizaje en contextos universitarios. En este sentido, el presente estudio busca contribuir a este campo mediante el análisis de un caso aplicado que integra elementos de resiliencia organizacional, diseño organizacional, gestión del cambio y consultoría administrativa. Por ello, el objetivo de esta investigación es analizar la contribución de la reestructuración administrativa al fortalecimiento de la resiliencia organizacional en el Centro de Fomento al Deporte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, a partir de un estudio de caso sustentado en un proceso de consultoría organizacional. Se plantea que la implementación de estrategias de rediseño organizacional, acompañadas por mecanismos de participación, comunicación y fortalecimiento de procesos administrativos, favorece el desarrollo de capacidades resilientes que contribuyen a mejorar el desempeño institucional y la adaptación de las organizaciones de educación superior frente a los desafíos contemporáneos.

METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo y diseño de estudio de caso, debido a que se analizó de manera detallada el proceso de reestructuración administrativa implementado en el Centro de Fomento al Deporte (CEFODE) de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT). Este enfoque permitió comprender las condiciones organizacionales existentes, identificar las problemáticas que afectaban el funcionamiento institucional y analizar la manera en que la intervención contribuyó al fortalecimiento de la resiliencia organizacional.

El estudio se sustentó en la metodología de consultoría organizacional, la cual permitió realizar un diagnóstico integral de la estructura administrativa, los procesos internos, la comunicación organizacional y

la distribución de funciones, con el propósito de diseñar una propuesta de mejora acorde con las necesidades del CEFODE.

La unidad de análisis estuvo conformada por la estructura administrativa del Centro de Fomento al Deporte (CEFODE), particularmente las áreas de Dirección, Coordinación Académica, Coordinación Operativa, Administración y personal de apoyo. El análisis se centró en los procesos administrativos, las líneas de autoridad, la distribución de responsabilidades y los mecanismos de comunicación institucional.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para la obtención de la información se emplearon diversas técnicas de investigación cualitativa:

- Revisión documental de manuales administrativos, organigramas, reglamentos internos y formatos institucio-

nales proporcionados por el CEFODE.

- Entrevista semiestructurada dirigida a la Dirección del Centro, con el propósito de conocer la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y las principales necesidades de mejora.

- Cuestionario aplicado al personal administrativo para identificar la percepción sobre la estructura organizacional, claridad de funciones, comunicación interna, liderazgo, procesos administrativos y clima laboral.

- Observación directa de las actividades desarrolladas durante la consultoría para identificar la dinámica de trabajo, los flujos de información y la interacción entre las áreas.

La utilización de diferentes técnicas permitió realizar una triangulación de la información, fortaleciendo la confiabilidad del diagnóstico organizacional.

Procedimiento metodológico *La investigación se desarrolló en cinco etapas.*

1. En la primera etapa se efectuó un diagnóstico organizacional mediante entrevistas, observación y revisión documental para identificar las principales problemáticas administrativas.

2. Posteriormente se analizaron los resultados obtenidos con el fin de detectar áreas de oportunidad relacionadas con la estructura organizacional, la comunicación interna, la distribución de funciones y los procesos administrativos.

3. Con base en dicho diagnóstico se diseñó una propuesta de reestructuración administrativa que contempló la actualización del organigrama, la redefinición de funciones, el fortalecimiento de los canales de comunicación y la optimización de diversos procesos internos.

4. En una cuarta etapa se implementaron las acciones de mejora en coordinación con el personal del CEFODE, promoviendo la participación de los

colaboradores durante el proceso de cambio.

5. Finalmente, se realizó una evaluación de los resultados mediante indicadores administrativos que permitieron valorar los efectos de la intervención sobre la organización y analizar su contribución al fortalecimiento de la resiliencia organizacional.

Criterios de análisis

La información obtenida fue organizada y analizada mediante análisis de contenido, identificando categorías relacionadas con estructura organizacional, liderazgo, comunicación interna, procesos administrativos, distribución de funciones y resiliencia organizacional. Posteriormente, los hallazgos fueron contrastados sobre resiliencia organizacional, diseño organizacional y gestión del cambio, con el propósito de interpretar los resultados desde una perspectiva científica y fortalecer la discusión del estudio.

RESULTADOS

Diagnóstico de la estructura organizacional

El diagnóstico organizacional permitió identificar que la estructura administrativa del Centro de Fomento al Deporte (CEFODE) presentaba áreas de oportunidad que afectaban la eficiencia de sus procesos internos. Entre las principales problemáticas detectadas destacaron la falta de claridad en las líneas de autoridad, la duplicidad de funciones entre algunas áreas, la centralización de decisiones en la Dirección y la ausencia de actualización de documentos organizacionales, lo que generaba incertidumbre respecto a las responsabilidades de cada puesto.

La información obtenida mediante la revisión documental, las entrevistas y los cuestionarios evidenció que el personal reconocía la necesidad de actualizar la estructura organizacional y establecer mecanismos que facilitaran la coordinación entre las áreas administrativas. Asimismo, se identificó que varios procesos dependían excesivamente de la Dirección, provocando retrasos en la toma de decisiones y limitando la capacidad de respuesta institucional. Estos hallazgos fueron consistentes con la información obtenida durante la entrevista aplicada a la Dirección y con la percepción del personal respecto al funcionamiento del Centro.

Comunicación y coordinación institucional

Uno más de los hallazgos relevantes estuvo relacionado con la comunicación interna. El diagnóstico mostró que los acuerdos y las actividades no siempre eran comunicados mediante mecanismos formales, situación que ocasionaba diferencias en la interpretación de las tareas y retrasos en la ejecución de diversas actividades administrativas.

Asimismo, el personal manifestó la necesidad de fortalecer la retroalimentación, mejorar la coordinación entre áreas y establecer procesos de comunicación más estructurados. Estas condiciones evidenciaron la importancia de implementar estrategias orientadas a favorecer una interacción más eficiente entre la Dirección, las coordinaciones y el personal administrativo.

Procesos administrativos y distribución de funciones

Respecto a los procesos administrativos, se identificó que algunos procedimientos carecían de documentación actualizada, mientras que otros dependían de prácticas operativas que no se encontraban formalmente establecidas. Esta situación generaba diferencias en la ejecución de actividades, dificultades para dar seguimiento a determinados procesos y una distribución poco equilibrada de las cargas de trabajo.

El análisis permitió reconocer la necesidad de redefinir funciones, actualizar documentos administrativos y fortalecer los mecanismos de coordinación con el propósito de optimizar el desempeño institucional y mejorar la eficiencia operativa del CEFODE.

Implementación de la propuesta de reestructuración

Con base en los resultados del diagnóstico se diseñó una propuesta de reestructuración administrativa orientada a fortalecer la organización interna del Centro. Las acciones implementadas incluyeron la actualización del organigrama institucional, la delimitación de responsabilidades por área, la reorganización de funciones, la mejora de los canales de comunicación y el establecimiento de mecanismos de seguimiento para las actividades administrativas. Durante el proceso de implementación se promovió la participación del personal, favoreciendo la aceptación de las propuestas de

mejora y el compromiso con los cambios organizacionales. Asimismo, la actualización de la estructura administrativa permitió mejorar la coordinación entre las distintas áreas y fortalecer la organización de las actividades institucionales.

Contribución de la reestructuración al fortalecimiento de la resiliencia organizacional

Los resultados obtenidos después de la implementación evidenciaron mejoras en la claridad de las funciones, la coordinación institucional, la comunicación entre áreas y la organización de los procesos administrativos. De igual manera, se observaron avances en la reducción de la duplicidad de funciones, una mayor claridad en las líneas de autoridad y mejores tiempos de respuesta para el desarrollo de las actividades institucionales.

Estos resultados indican que la reestructuración administrativa no solo contribuyó a optimizar el funcionamiento operativo del CEFODE, sino que también fortaleció su capacidad de adaptación frente a los cambios organizacionales. En consecuencia, la intervención permitió consolidar elementos asociados con la resiliencia organizacional, al favorecer una estructura más flexible, procesos administrativos más eficientes y una comunicación institucional orientada a la mejora continua. Estos hallazgos coinciden con la evaluación final de la consultoría, en la que se destacó el ordenamiento de procesos, el fortalecimiento de la toma de decisiones y la creación de una base para futuras acciones de mejora institucional.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en el Centro de Fomento al Deporte (CEFODE) evidencian que la reestructuración administrativa representó un mecanismo efectivo para fortalecer la resiliencia organizacional, al favorecer una mayor claridad en la estructura jerárquica, optimizar la distribución de funciones y mejorar la coordinación entre las áreas administrativas. Estos hallazgos permiten interpretar que la resiliencia no constituye únicamente la capacidad de responder ante situaciones adversas, sino un proceso continuo de transformación organizacional sustentado en el aprendizaje, la adaptación y la mejora de los procesos internos.

En este sentido, los resultados del presente estudio coinciden con el modelo propuesto por Duchek (2020), quien conceptualiza la resiliencia organizacional como una meta capacidad integrada por tres etapas interrelacionadas: anticipación, afrontamiento y adaptación. De acuerdo con esta perspectiva, las organizaciones fortalecen su resiliencia cuando son capaces de identificar oportunamente sus vulnerabilidades, implementar estrategias para enfrentar los cambios y transformar la experiencia adquirida en capacidades permanentes de mejora. En el caso del CEFODE, estas etapas se observaron durante el diagnóstico organizacional, el diseño de la propuesta de reestructuración y la implementación de acciones orientadas a optimizar la estructura administrativa y los procesos institucionales.

Asimismo, la identificación de duplicidad de funciones, la

centralización de decisiones y las deficiencias en la comunicación interna reflejan condiciones que limitaban la capacidad adaptativa de la organización. La intervención desarrollada permitió reducir dichas limitaciones mediante la redefinición de responsabilidades, la actualización de la estructura organizacional y el fortalecimiento de la coordinación institucional. Estos resultados respaldan la idea de que la resiliencia organizacional se construye a partir del desarrollo de capacidades administrativas que favorecen la flexibilidad, la coordinación y la toma de decisiones eficiente.

Desde la perspectiva de la gestión del cambio, los hallazgos también guardan relación con el modelo desarrollado por John P. Kotter, quien sostiene que los procesos de transformación organizacional requieren liderazgo, comunicación efectiva y participación de los colaboradores para disminuir la resistencia al cambio y consolidar nuevas formas de trabajo. Durante la implementación de la consultoría en el CEFODE se promovió la participación del personal y el establecimiento de mecanismos de comunicación más estructurados, factores que facilitaron la aceptación de la propuesta de reestructuración y fortalecieron el compromiso de los colaboradores con los objetivos institucionales.

De igual forma, los resultados obtenidos son consistentes con los planteamientos de Richard L. Daft sobre diseño organizacional, quien señala que una estructura claramente definida favorece la coordinación entre áreas, mejora la eficiencia administrativa

contribuye al logro de los objetivos organizacionales. La actualización del organigrama, la delimitación de funciones y la reorganización de responsabilidades implementadas durante la consultoría permitieron fortalecer la estructura administrativa del CEFODE, reduciendo la incertidumbre respecto a las funciones de cada área y facilitando la operación institucional.

Otro aspecto relevante identificado durante la investigación fue la mejora en la comunicación interna y en los mecanismos de coordinación entre las diferentes áreas del Centro. La literatura reciente sobre resiliencia organizacional destaca que la disponibilidad de información, la colaboración entre los integrantes de la organización y la existencia de relaciones de confianza constituyen factores esenciales para fortalecer la capacidad adaptativa de las instituciones. En este sentido, las mejoras observadas en el CEFODE demuestran que la comunicación organizacional no solo favorece la eficiencia administrativa, sino que también representa un componente estratégico para consolidar organizaciones más resilientes.

Los resultados obtenidos en el proceso de reestructuración del Centro de Fomento al Deporte (CEFODE) de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT) permiten identificar que la resiliencia organizacional no debe comprenderse únicamente como la capacidad de una institución para resistir situaciones adversas, sino como un proceso dinámico orientado al aprendizaje, la adaptación y la transformación de sus estructuras internas. En este sentido, los cambios

implementados mediante el diagnóstico organizacional, la redefinición de funciones y la mejora en los mecanismos de comunicación evidencian que la organización puede fortalecer su capacidad de respuesta cuando existe una alineación entre la estructura formal y las necesidades operativas.

Estos resultados coinciden con la perspectiva de Resiliencia organizacional propuesta por Katharina Duchek (2020), quien señala que la resiliencia organizacional se desarrolla mediante tres capacidades fundamentales: anticipación, afrontamiento y adaptación. Desde esta perspectiva, el caso del CEFODE refleja principalmente una etapa de adaptación, debido a que la reestructuración permitió modificar prácticas administrativas previamente limitantes, tales como la duplicidad de funciones, la centralización de actividades y la falta de claridad en las líneas de autoridad. Por lo tanto, la intervención no representó únicamente un ajuste estructural, sino un mecanismo de fortalecimiento institucional ante las demandas administrativas actuales.

Asimismo, los hallazgos se relacionan con los planteamientos de Karl E. Weick y Kathleen M. Sutcliffe, quienes argumentan que las organizaciones resilientes desarrollan procesos de interpretación colectiva que les permiten comprender los cambios del entorno y responder de manera efectiva. En el contexto del CEFODE, la participación del personal administrativo y operativo fue un elemento relevante, debido a que la reestructuración no se planteó como una imposición de modificaciones

estructurales, sino como un proceso de análisis donde los integrantes pudieron identificar problemáticas existentes y aportar elementos para la mejora organizacional.

Desde la perspectiva del cambio organizacional, los resultados también guardan relación con el modelo de ocho etapas de John Kotter (2012), quien establece que los procesos de transformación requieren generar conciencia sobre la necesidad del cambio, establecer una visión compartida y consolidar nuevas prácticas institucionales. En este estudio, la identificación inicial de deficiencias administrativas permitió establecer una necesidad de transformación, mientras que la propuesta de un nuevo esquema organizacional representó una visión orientada hacia la optimización de procesos y la mejora del desempeño institucional.

De igual manera, la reorganización del CEFODE puede analizarse desde los aportes del diseño organizacional planteados por Richard L. Daft (2021), quien sostiene que la estructura de una organización debe responder a sus objetivos estratégicos, al entorno y a la distribución eficiente del trabajo. Bajo esta premisa, los resultados muestran que una estructura poco definida puede generar dificultades relacionadas con la coordinación, comunicación y toma de decisiones; mientras que una estructura organizacional clara favorece la eficiencia administrativa y permite una mejor articulación entre áreas.

En este sentido, la consultoría organizacional funcionó como un mecanismo facilitador del cambio,

debido a que permitió realizar un análisis sistemático de la situación actual del CEFODE y plantear alternativas fundamentadas para su mejora. Tal como señalan diversos enfoques de consultoría administrativa, la intervención externa contribuye a generar diagnósticos objetivos y estrategias de transformación cuando las organizaciones requieren modificar procesos establecidos. Por ello, la consultoría no debe entenderse únicamente como una herramienta correctiva, sino como un medio para desarrollar capacidades internas de aprendizaje y adaptación.

Finalmente, la evidencia obtenida permite afirmar que la resiliencia derivada de la reestructuración del CEFODE no depende exclusivamente de la modificación del organigrama o de los procedimientos administrativos, sino de la capacidad institucional para generar una cultura orientada al aprendizaje continuo, la comunicación efectiva y la participación del personal. En consecuencia, la reestructuración organizacional representa un proceso integral donde convergen elementos estructurales, humanos y estratégicos, permitiendo que la organización universitaria responda de manera más flexible ante los desafíos administrativos contemporáneos.

Relación de los hallazgos con investigaciones previas sobre resiliencia y transformación organizacional

Los resultados obtenidos en el proceso de reestructuración del CEFODE evidencian que las organizaciones universitarias requieren desarrollar mecanismos

internos que les permitan responder ante escenarios caracterizados por cambios administrativos, nuevas exigencias institucionales y la necesidad permanente de optimizar sus recursos. En este sentido, los hallazgos coinciden con investigaciones recientes que destacan que la resiliencia organizacional constituye una capacidad estratégica para enfrentar transformaciones, debido a que integra elementos como liderazgo, aprendizaje institucional, flexibilidad estructural y participación del capital humano.

De acuerdo con Erik Hollnagel (2018), la resiliencia en las organizaciones implica la capacidad de anticipar, monitorear, responder y aprender frente a situaciones cambiantes. Bajo esta perspectiva, la experiencia del CEFODE demuestra que la identificación de problemas relacionados con la comunicación interna, la duplicidad de actividades y la falta de delimitación de responsabilidades representa una etapa de reconocimiento organizacional necesaria para generar respuestas adaptativas. Por lo tanto, la reestructuración no surge únicamente como una modificación administrativa, sino como una respuesta estratégica ante condiciones internas que limitaban el desempeño institucional.

Estos resultados también guardan relación con lo señalado por Amy C. Edmondson (2019), quien plantea que las organizaciones capaces de aprender de sus errores y promover espacios de intercambio de conocimiento tienen mayores posibilidades de adaptarse exitosamente. En el caso analizado, la participación de los colaboradores durante el diagnóstico permitió identificar áreas de oportunidad que

difícilmente podrían observarse desde una visión exclusivamente directiva. Esto evidencia que la construcción colectiva del conocimiento organizacional favorece procesos de cambio más sostenibles.

Asimismo, la reducción de duplicidad de funciones y la mejora en la claridad de responsabilidades identificadas dentro de la propuesta de reestructuración coinciden con los planteamientos de Henry Mintzberg, quien sostiene que la estructura organizacional influye directamente en la coordinación del trabajo y en la eficiencia de los procesos internos. Desde esta perspectiva, una organización con roles poco definidos puede generar conflictos de autoridad, retrasos administrativos y dificultades para alcanzar objetivos institucionales. En contraste, una estructura diseñada conforme a las necesidades reales permite mejorar la coordinación y fortalecer la capacidad de respuesta.

Los resultados relacionados con la actualización documental y la formalización de procesos también encuentran respaldo en los estudios sobre gestión del conocimiento organizacional. Según Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi, las organizaciones que convierten el conocimiento individual en conocimiento institucional incrementan su capacidad de innovación y adaptación. En este sentido, la actualización de procedimientos administrativos dentro del CEFODE representa un mecanismo para conservar aprendizajes organizacionales y evitar que los procesos dependan exclusivamente del conocimiento tácito de determinados colaboradores.

Por otra parte, los resultados obtenidos respecto a la participación del personal en las actividades de sensibilización y capacitación reflejan la importancia del factor humano dentro de los procesos de cambio. Como menciona Edgar H. Schein (2017), la cultura organizacional influye directamente en la manera en que los miembros interpretan y aceptan las transformaciones internas. En consecuencia, cualquier proceso de reestructuración requiere considerar no solamente aspectos técnicos, sino también las percepciones, actitudes y niveles de compromiso de quienes forman parte de la organización.

Desde esta perspectiva, el caso del CEFODE permite observar que la resiliencia organizacional se construye mediante la interacción entre estructura, procesos y personas. Los indicadores evaluados como la disminución de duplicidad de funciones, la mejora en tiempos de respuesta administrativa, la actualización de documentos y la participación del personal muestran que la transformación organizacional no puede medirse únicamente por cambios formales, sino por la capacidad de la institución para generar mejores condiciones de funcionamiento.

En comparación con estudios desarrollados en instituciones educativas y organizaciones públicas, los hallazgos sugieren que las universidades enfrentan retos particulares debido a la complejidad de sus estructuras, donde convergen objetivos académicos, administrativos y sociales. Por ello, la resiliencia institucional requiere modelos de gestión capaces de integrar la planeación estratégica con mecanismos de

adaptación continua. En este escenario, la consultoría organizacional representa una alternativa metodológica pertinente para diagnosticar problemáticas, facilitar procesos de cambio y fortalecer capacidades internas.

En síntesis, los resultados del presente estudio aportan evidencia de que la reestructuración organizacional del CEFODE puede considerarse un proceso generador de resiliencia institucional, al permitir que una unidad universitaria transite de un esquema administrativo con limitaciones operativas hacia un modelo más claro, coordinado y orientado a la mejora continua. Esta transformación demuestra que la resiliencia no representa solamente la capacidad de sobrevivir ante los cambios, sino la posibilidad de aprovecharlos como oportunidades para fortalecer el desempeño organizacional.

Implicaciones teóricas, prácticas y metodológicas de la reestructuración organizacional como estrategia de resiliencia institucional

Los hallazgos derivados del proceso de reestructuración del Centro de Fomento al Deporte (CEFODE) de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT) permiten generar diversas implicaciones para el estudio de la resiliencia organizacional dentro de instituciones educativas públicas. En primer lugar, desde una perspectiva teórica, los resultados contribuyen a ampliar la comprensión de la resiliencia organizacional al evidenciar que esta capacidad no se limita exclusivamente a la respuesta ante crisis externas, sino que también se manifiesta mediante procesos

internos de transformación orientados a corregir deficiencias estructurales y mejorar el funcionamiento cotidiano de la organización.

Esta perspectiva coincide con los planteamientos de Kathleen M. Sutcliffe y Timothy J. Vogus, quienes señalan que la resiliencia surge de la capacidad organizacional para desarrollar prácticas que permitan detectar problemas, responder oportunamente y generar aprendizajes colectivos. Desde el caso estudiado, la identificación de fallas relacionadas con la distribución de funciones, los canales de comunicación y la formalización de procesos demuestra que las organizaciones pueden fortalecer su resiliencia mediante mecanismos preventivos de mejora continua, incluso cuando no se encuentran bajo una situación de crisis inmediata.

Asimismo, los resultados aportan evidencia respecto a la relación existente entre diseño organizacional y resiliencia institucional. Tradicionalmente, la estructura organizacional ha sido analizada desde una perspectiva funcional enfocada en la división del trabajo y la jerarquía; sin embargo, los hallazgos del CEFODE sugieren que la estructura también representa un elemento estratégico para la capacidad adaptativa de las organizaciones. Una estructura flexible, con responsabilidades claramente definidas y procesos formalizados, favorece la coordinación interna y permite responder con mayor rapidez a las necesidades del entorno.

En este sentido, los resultados fortalecen los argumentos de la teoría del diseño organizacional,

al demostrar que la configuración estructural de una institución debe mantenerse alineada con sus objetivos y condiciones operativas. Como establece Richard L. Daft, la efectividad organizacional depende en gran medida de la congruencia entre la estructura, la estrategia y el ambiente en el que se desarrolla la organización. Por ello, la reestructuración del CEFODE representa un ejemplo de cómo la adaptación estructural puede convertirse en un mecanismo de fortalecimiento institucional.

Desde una dimensión práctica, la investigación evidencia que los procesos de consultoría organizacional pueden constituirse como herramientas estratégicas para impulsar cambios dentro de las instituciones universitarias. La aplicación de un diagnóstico, la identificación de áreas críticas y la formulación de propuestas específicas permitieron generar alternativas orientadas hacia la optimización administrativa. Esto resulta relevante debido a que las universidades públicas enfrentan constantemente desafíos asociados con la eficiencia de sus procesos, la administración de recursos y la necesidad de responder a nuevas demandas institucionales.

Además, los resultados muestran que la intervención organizacional requiere considerar al factor humano como un componente central del cambio. La participación del personal administrativo y operativo permitió reconocer que la aceptación de nuevas estructuras depende en gran medida de la comunicación, la capacitación y la generación de compromiso organizacional. En consecuencia, una

reestructuración exitosa no puede reducirse a modificar organigramas o procedimientos, sino que debe promover una transformación cultural que facilite la apropiación del cambio por parte de los integrantes.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio aporta un modelo de análisis aplicable para evaluar procesos de transformación organizacional en unidades administrativas universitarias. La integración del diagnóstico organizacional, el análisis de problemáticas internas, la propuesta de intervención y la evaluación mediante indicadores permitió construir una visión integral del proceso de cambio. Esta metodología puede ser replicada en otros departamentos o unidades institucionales que presenten condiciones similares relacionadas con problemas de coordinación, comunicación o eficiencia administrativa.

No obstante, es importante reconocer que la investigación presenta ciertas limitaciones. Al tratarse de un estudio de caso enfocado en una unidad específica de una institución universitaria, los resultados no pretenden generalizarse a todas las organizaciones educativas; sin embargo, proporcionan elementos analíticos que pueden ser considerados en contextos con características semejantes. Asimismo, futuras investigaciones podrían incorporar estudios longitudinales que permitan evaluar la permanencia de los cambios implementados y determinar si las mejoras alcanzadas se consolidan como parte de la cultura organizacional.

En este sentido, futuras líneas de investigación podrían orientarse hacia el análisis comparativo de procesos de reestructuración en diferentes áreas universitarias, considerando variables como liderazgo transformacional, cultura organizacional, gestión del conocimiento y resistencia al cambio. Esto permitiría profundizar en la comprensión de los factores que favorecen o limitan la construcción de organizaciones universitarias más resilientes.

Finalmente, el caso del CEFODE demuestra que la resiliencia organizacional puede construirse

mediante procesos planificados de transformación interna. La reestructuración no debe interpretarse únicamente como una respuesta ante deficiencias administrativas, sino como una oportunidad estratégica para fortalecer capacidades institucionales, mejorar la coordinación y promover una gestión orientada al aprendizaje continuo. De esta manera, el estudio reafirma que las organizaciones educativas requieren desarrollar estructuras dinámicas capaces de adaptarse a los cambios del entorno sin perder su identidad institucional ni sus objetivos fundamentales.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación permite ser perfectible para investigaciones posteriores la cual se logró determinar la reestructuración organizacional del Centro de Fomento al Deporte (CEFODE) de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT) constituye un proceso generador de resiliencia institucional, debido a que favoreció la identificación de áreas críticas, la reorganización de funciones administrativas y el fortalecimiento de mecanismos orientados hacia una mayor eficiencia operativa. Los hallazgos evidencian que la resiliencia organizacional no se limita únicamente a la capacidad de responder ante situaciones adversas, sino que representa una competencia estratégica que permite a las organizaciones adaptarse, aprender y evolucionar mediante procesos planificados de mejora. El análisis realizado permitió identificar que las principales limitaciones iniciales del CEFODE estaban relacionadas con la falta de claridad en las líneas de autoridad, la duplicidad de funciones, la centralización de actividades, la comunicación informal y la necesidad de actualización documental. Estas condiciones representaban factores que podían afectar la coordinación interna y la capacidad de respuesta administrativa. Sin embargo, mediante la aplicación de un proceso de consultoría organizacional fue posible generar una propuesta de reestructuración enfocada en fortalecer la estructura interna y promover una gestión más ordenada y funcional.

Los resultados obtenidos reflejan que la implementación de estrategias orientadas al rediseño organizacional contribuye al desarrollo de capacidades resilientes, debido a que permite transformar las dificultades internas en oportunidades de aprendizaje institucional. En este sentido, la disminución de duplicidad de funciones, la mejora en los tiempos de respuesta, la participación del personal en actividades de capacitación y la actualización de procedimientos administrativos representan evidencias de una evolución organizacional encaminada hacia la

adaptación y mejora continua. Asimismo, se concluye que el factor humano desempeña un papel fundamental en la consolidación de procesos de cambio organizacional. La participación de los colaboradores permitió comprender que la resiliencia institucional no depende exclusivamente de modificaciones estructurales, sino también de la disposición del personal para adoptar nuevas formas de trabajo, fortalecer la comunicación interna y contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por ello, cualquier proceso de reestructuración requiere integrar estrategias de sensibilización, capacitación y acompañamiento durante la transición.

Desde una perspectiva administrativa, la investigación demuestra que la consultoría organizacional representa una herramienta pertinente para diagnosticar problemáticas internas y diseñar alternativas de intervención en instituciones universitarias. Su aplicación permitió analizar el funcionamiento del CEFODE desde una visión integral, considerando aspectos estructurales, humanos y procedimentales. En consecuencia, la consultoría puede ser considerada un mecanismo facilitador de resiliencia, al proporcionar metodologías que impulsan la adaptación y fortalecen la capacidad institucional para enfrentar nuevos desafíos. De igual manera, el estudio aporta elementos relevantes para la gestión universitaria al evidenciar la importancia de contar con estructuras organizacionales flexibles, procesos administrativos formalizados y sistemas de comunicación eficientes. Las instituciones educativas, debido a su complejidad y dinámica de funcionamiento, requieren modelos de gestión capaces de equilibrar sus objetivos académicos, administrativos y sociales, garantizando una operación eficiente y sostenible. No obstante, se reconoce que la resiliencia organizacional es un proceso continuo y no un resultado definitivo. Por esta razón, se recomienda que el CEFODE establezca mecanismos permanentes de seguimiento y evaluación que permitan verificar la consolidación de los cambios implementados, así como identificar nuevas oportunidades de mejora. La actualización periódica de procedimientos, la capacitación constante del personal y la revisión de la estructura organizacional serán elementos esenciales para mantener la capacidad adaptativa de la unidad.

Finalmente, esta investigación contribuye al campo de la administración al demostrar que los procesos de reestructuración organizacional, cuando son diseñados mediante un enfoque participativo y estratégico, pueden convertirse en instrumentos para fortalecer la resiliencia institucional. El caso del CEFODE evidencia que transformar la estructura interna no implica únicamente modificar funciones o procedimientos, sino desarrollar una organización con mayor

capacidad de aprendizaje, coordinación y respuesta ante las exigencias del entorno universitario contemporáneo.

REFERENCIAS

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2020). *Organization development and change* (11th ed.). Cengage Learning.

Daft, R. L. (2022). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.

Duchek, K. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.

Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7–44.

Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23.

Hollnagel, E. (2018). *Safety-II in practice: Developing the resilience potentials*. Routledge.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change* (Rev. ed.). Harvard Business Review Press.

Mintzberg, H. (2023). *Understanding organizations... finally! Structuring in sevens*. Berrett-Koehler Publishers.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2021). *The wise company: How companies create continuous innovation*. Oxford University Press.

Raetze, S., Duchek, K., Maynard, M. T., & Kirkman, B. L. (2022). Resilience in organizations: An integrative multilevel review and editorial introduction. *Group & Organization Management*, 47(4), 745–777.

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). Wiley.

Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. En K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 94–110). Berrett-Koehler.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the unexpected: Sustained performance in a complex world* (3rd ed.). Wiley.