

## La gestión del cambio organizacional: el caso de la Corporación Deportiva Los Paisitas

The management of organizational change:  
The case of the Corporación Deportiva Los Paisitas

Náfer Chávez Barrios<sup>1</sup> – Liliana María Cardona Mejía<sup>2</sup>

1. Licenciado en Educación Física. Universidad de Antioquia. Correo: [nafer.chavez@udea.edu.co](mailto:nafer.chavez@udea.edu.co)

2. Licenciada en educación física. Especialista en administración deportiva. Magister en Educación. Doctora en dirección de empresas. Profesora de planta Instituto de Educación Física- Universidad de Antioquia. Área Administración y Gestión Deportiva. Correo: [lmaria.cardona@udea.edu.co](mailto:lmaria.cardona@udea.edu.co)

### Resumen

**Objetivo:** reconocer los procesos de cambio organizativo de la Corporación Deportiva Los Paisitas en los últimos 5 años. **Método:** estudio con enfoque cualitativo, paradigma interpretativo y propósito descriptivo. La estrategia utilizada fue estudio de caso, utilizando como técnicas entrevista y revisión documental. **Resultados:** se desprenden tres factores relevantes, determinados por el crecimiento de la Corporación en cuanto a participantes, disciplinas deportivas y cobertura nacional en el *festival de festivales*. Factores como el cambio de patrocinio y el proceso de digitalización, son también importantes.

**Palabras clave:** administración deportiva, gestión del cambio organizacional, modelos de cambio, tipología de cambio.

### Abstract

**Objective:** To recognize the processes of organizational change of “*Corporación Deportiva Los Paisitas*” in the last 5 years. **Method:** Study with qualitative approach, interpretive paradigm and descriptive purpose. The strategy used was a case study, using interview and documentary review as techniques. **Results:** Three relevant factors are determined by the growth of the Corporation: participants, sports disciplines and national coverage in the festival of festivals. Factors such as the change of sponsorship and the digitization process are also important.

**Keywords:** sports management, organizational change management, change models, change typology.

## Introducción

Las organizaciones deportivas han venido en un constante cambio, que las ha obligado a ser más dinámicas, eficientes, modernas. Cada vez se valora más el recurso humano, buscando que éste tenga la motivación y determinación para aportar al cambio. Se generan retos que obligan a mantener un buen ambiente laboral, siendo importante también contar con un plan estratégico que oriente el direccionamiento de la organización.

Cada paso debe tener una base sólida, reconociendo los recursos y capacidades que se tienen y los que son necesarios para atender a las demandas de constantes cambios y renovaciones que permitan alcanzar más y mejores logros y ser competitivos en el entorno.

Es por esto que, en un buen proceso de gestión de cambio, sin importar el tamaño de la organización, se deben implementar nuevos modelos, contar con un plan, desarrollar actividades dinámicas y flexibles que permitan que las personas y la organización se preparen y adapten al cambio y, con ello, lograr mayor competitividad, con gran nivel de satisfacción, tanto para las personas que hacen parte de ella, como para los usuarios.

La Corporación Deportiva Los Paisitas (en adelante Corporación) como organización, se ha venido adaptando a diferentes cambios propuestos por el entorno y por los entes deportivos y gubernamentales, y se ha mantenido en aspectos como la organización del *festival de festivales*, en especial el Baby Fútbol. Sin embargo, en una sociedad moderna y cambiante, se debe entrar en una dinámica activa de cambios, no solo para mantenerse, sino llegar a ser una organización que día a día pueda cumplir a cabalidad su misión de promover en los niños y jóvenes la práctica deportiva, la buena utilización del tiempo libre y la recreación, formando personas íntegras, que busca direccionarles en ser personas de bien, y con esa base se pueda desarrollar como un atleta de éxito.

Hoy se tiene un torneo base de la Corporación, que ha marcado la pauta en las categorías hasta los 12 años en femenino y masculino, a nivel local y nacional, lo que invita a reconocer la gran labor realizada, que ha marcado un camino en gestión de cambio, y que abre nuevos retos que contribuyan a su crecimiento y fortalecimiento, a la creación de nuevos conocimientos y estrategias, nuevas ideas, nuevas tecnologías integradas en el trabajo mediante un proceso continuo de cambio.

Este estudio aporta un modelo de gestión del cambio posible de aplicar en la Corporación, a partir del análisis que permite identificar los principales cambios en la organización, y cómo los han asumido las personas que hacen parte de ella, planteando la siguiente pregunta de

investigación: ¿Cuáles han sido los procesos de gestión del cambio que se han desarrollado en la Corporación Deportiva Los Paisitas en los últimos 5 años?

### Revisión de literatura

La administración, en el transcurso del tiempo, ha marcado el desarrollo y buen funcionamiento en las organizaciones, lo que ha hecho que hoy día estas puedan seguir prestando sus servicios a las comunidades, evolucionando en los diferentes retos que les presenta el entorno y afrontando los nuevos desafíos para ser competitivas y permanecer en el medio.

La administración deportiva es vista como una rama de la administración general, dado que su desarrollo científico propio aún es escaso. Sin embargo, comienza a ser vista y tenida en cuenta, siendo un área dentro del campo de conocimiento de la educación, que intenta abrir un camino, indagando y resolviendo las necesidades propias de su saber específico (Cardona et al., 2013)

La teoría organizacional ha entendido el cambio organizacional como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las presiones o influencias del entorno. Así mismo, ha enseñado que el cambio es el resultado de las acciones racionales de las personas que hacen parte de una organización. Aun así, es común ver organizaciones que están en constante cambio y otras que permanecen estáticas en el tiempo, y también hay quienes cambian y no logran mantenerse en el tiempo (Valdés, 2008).

El cambio organizacional consiste en el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de las organizaciones, y es producido tanto por fuerzas naturales como por la voluntad de quienes las crean y las impulsan. Son fuerzas externas aquellas que hacen presión desde el entorno o medio, y fuerzas internas las presiones que se generan dentro de la misma organización (Mesa et al., 2010; Negrete, 2012; Segredo, 2013; Cardona, 2017).

### Metodología

Se desarrolló una investigación cualitativa, cuya finalidad fue profundizar para tener un mejor conocimiento e interpretación de los fenómenos, experiencias o casos específicos. El paradigma es interpretativo, que busca tanto explicar como comprender un fenómeno a partir de la realidad que habita en los sujetos (Blaxter et al., 2000). Su propósito es descriptivo, puesto que se pretende describir la realidad hallada en el objeto de estudio (Niño, 2011).

La población objeto de estudio fueron los directivos y empleados administrativos de la Corporación, a quienes se hizo una entrevista como técnica de recolección de información, utilizando una guía de preguntas como instrumento.

El instrumento fue diseñado con base en la revisión de literatura y en el instrumento propuesto por Cardona (2017). Se realizaron pruebas piloto para corregir y afianzar el instrumento, de manera que facilitara la comprensión adecuada para responder las preguntas.

Las entrevistas fueron grabadas en audio y luego transcritas para ser analizadas. Se hizo la entrevista a cada participante, uno a la vez, de manera confidencial, solo con el investigador y fuera del lugar de trabajo para buscar espontaneidad y naturalidad en sus respuestas. Se realizó una pregunta a la vez, dando a cada uno el tiempo que consideraran necesario para responder. Si algo no quedaba claro, el investigador preguntaba, buscando que las respuestas aportaran lo necesario para la investigación. Al final se daba oportunidad al participante para los aportes libres que quisieran agregar a la entrevista o a la investigación.

El tipo de muestreo es teórico, el cual consiste en que, en la medida en que se va llegando a una saturación de los datos, se considera si la información recolectada es suficiente (Marshall & Rossman, 2010).

Se hizo un análisis en tres subprocesos vinculados entre sí: 1) reducción de datos, dirigida a seleccionar y luego reducir el volumen recolectados mediante la elaboración de resúmenes, codificaciones, relación de temas, clasificaciones, etc., dejando solo los que apunten a las necesidades de la investigación; 2) presentación de datos, donde se da una mirada reflexiva por parte del investigador, en resúmenes estructurados, sinopsis, croquis, diagramas, etc.; y 3) elaboración y verificación de conclusiones, donde se extrajeron significados de datos recolectados utilizando comparación/contraste, el señalamiento de patrones y temas, la triangulación, la búsqueda de casos negativos, etc. (Huberman & Miles, 2002).

## Resultados

Como resultado del tratamiento a la información recolectada mediante las entrevistas, se evidenciaron tres tipos de cambios significativos o principales de la Corporación, en los últimos cinco años:

### **1. El crecimiento de la Corporación en participantes, disciplinas deportivas y cobertura nacional en el *festival de festivales***

Uno de los principales cambios ha sido el crecimiento desde sus inicios hasta 2018, en cuanto al número de disciplinas, pues inicialmente solo era una, fútbol masculino, y a la fecha cuenta con 15 disciplinas. También ha sido muy significativo el crecimiento que ha tenido el torneo *Baby fútbol*, llevando la cobertura a casi todo el territorio a nivel nacional:

*Yo creo que es la cantidad de equipos que se han sumado al festival. Cuando yo llegué hacíamos un evento con 60 equipos, desde Barbosa hasta Caldas, después nos tocó subirlos a 90, después nos tocó separar Medellín de todos los municipios del Valle de*

*Aburrá, y cada municipio hacía su evento, nos tocó subir a 104, luego a 120. Sólo en el municipio de Medellín hacíamos la final con 24 equipos, luego la subimos a 28, luego a 32, y ahora se planea para el 2019, en el mes de enero, hacerla con 36 equipos. Ahora tenemos cobertura en todo el país, y aparte de eso hemos crecido saltándonos del fútbol a los otros deportes: ya tenemos 14 disciplinas más (Participante 6).*

El objetivo principal de este cambio, inicialmente, fue ocupar el tiempo libre de los niños en las vacaciones de fin de año, pero luego trascendió a la inclusión, en donde más niños y niñas y más disciplinas tuvieran la oportunidad de ser parte del evento. Para la Corporación es de mucha importancia la participación del mayor grupo de niños y niñas en sus eventos, y es por esto que trata de vincular cada vez más personas y disciplinas deportivas al evento de *Festival de Festivales*:

*La inclusión nos interesa mucho. La Corporación fue creada con un propósito y era buscar unos espacios de tipo recreativo para que los niños de este departamento, y ante todo de la ciudad de Medellín, tuvieran ocupado el tiempo libre que se generaba a través de las vacaciones en los meses de diciembre y enero, y por ello fue que surgió la idea de hacer un evento de fútbol con invitación directa, en donde los niños no tenían más que llegar a el escenario deportivo en donde se iba a realizar la actividad, e incluso comenzamos dándole hasta pasaje para 20 personas [...] porque estamos involucrando sobre todo a comunidades de muy bajos recursos (Participante 3).*

#### *Facilitadores*

Se encontró que hubo tres facilitadores que ayudaron a que este proceso fuera exitoso y pudiera salir adelante:

- 1) La visión de “deporte con sentido social” que se tiene en la Corporación por parte de socios, junta directiva y empleados, lo que ayudó a que se tuviera clara la necesidad de llegar a más población, sobre todo de estratos bajos, y que esta hiciera parte de ese gran evento, brindando a niños y niñas la posibilidad de surgir en el deporte.
- 2) La buena actitud y disposición que hubo en socios, junta directiva y empleados, para hacer realidad este cambio, ya que incrementaría el trabajo y el presupuesto, lo que se asumió con entusiasmo y entrega para sacar adelante lo que se había planeado.
- 3) La buena acogida de la comunidad para hacer parte de estos eventos, pues hubo una exitosa respuesta a las convocatorias y cada día se van uniendo más niños para hacer parte de este gran evento, además de la integración de padres de familia, comunidad y modalidades deportivas, que han encontrado una organización que les hace sentir importantes y motiva a participar cada vez más equipos y más niños.

## Resistencias

En este cambio no se hallaron resistencias significativas. Fue un cambio muy bien acogido por todos los entes de la Corporación.

Se puede decir entonces que este fue un cambio positivo, que trajo crecimiento a la Corporación, generó gran inclusión en los niños y niñas de Medellín, Antioquia y Colombia, brindándoles la oportunidad de crecer y mostrar su deporte en un gran evento como lo es el *Festival de Festivales*.

### 2. El cambio de patrocinio

El cambio que tal vez ha impactado más a los empleados y por ende a la Corporación, ha sido la finalización de patrocinio que había tenido por 33 años continuos, en los cuales habían mantenido una relación estratégica que les beneficiaba a ambos:

*Yo creo que el cambio más abrupto que ha tenido la Corporación es la finalización del patrocinio [...] que lleva con la Corporación hace más de dos décadas [...] se puede decir que es el cambio más fuerte que ha tenido la Corporación (Participante 2).*

Este acontecimiento fue un cambio abrupto, que les obligó a actuar rápidamente y buscar estrategias para el sostenimiento económico que le garantizara el desarrollo de sus programas y actividades. A su vez, significó una oportunidad de crecimiento y transformación:

*Yo creo que es la mejor oportunidad que puede pasarnos para que la Corporación crezca, para que mejore y para que hagamos un producto mejor terminado para todos los niños de Colombia, y para los que nos quieran acompañar en el festival de festivales en sus diferentes disciplinas (Participante 6).*

## Facilitadores

Se encontraron tres aspectos que facilitaron este proceso de cambio para la Corporación:

1) El corto tiempo que transcurrió entre el fin del patrocinio y la consecución de otro, lo cual les permitió sostener sus actividades normalmente y sin alteraciones:

*Que nos demoramos muy poquito tiempo para conseguir el patrocinador [...] se dio muy rápido (Participante 1).*

2) La actitud proactiva de los empleados y miembros de la junta directiva para seguir adelante, a pesar de no contar con un patrocinador. Esto hizo que cada uno pusiera su mejor esfuerzo para salir adelante, de tal forma que, mientras los directivos estaban realizando los contactos para nuevos patrocinadores, los empleados se esforzaron más para que todas las labores y programas de la Corporación no se vieran afectadas y salieran adelante:

*Yo creo que aquí tenemos que concientizarnos de que tenemos que hacer las cosas mejor. Mientras los directivos tratan de buscar patrocinador para el evento, nosotros tenemos que ser conscientes de que cada día tenemos que hacer las cosas más bien en la Corporación, para que la gente siga teniendo la credibilidad que tiene, tanto en el baby fútbol como en la Corporación (Participante 6).*

3) No hubo afectación de la dinámica laboral, ni cambios de tipo laboral, tanto en la parte económica, como en las condiciones de contrato, lo que ayudó significativamente a que los empleados tuvieran una mejor estabilidad para asumir el cambio, como refiere un participante:

*[...] como no afectó la dinámica laboral, entonces no se sintió tan fuerte (Participante 2).*

### *Resistencias*

La mayor resistencia que se pudo evidenciar en este proceso, fue que la Corporación retomó el nombre con que inició el torneo de fútbol (Baby Fútbol), que es su disciplina bandera. Cuando llegó el patrocinador que estuvo con la Corporación por 33 años, también lo hizo con el nombre propio de su marca, que se estableció, posicionó y popularizó como nombre del torneo, y con esa denominación fue reconocido durante los años en que hubo la alianza. Al terminar el patrocinio, también cambió el nombre con el que el evento se había posicionado por muchos años y con el cual era conocido. Esto, según los entrevistados, generó un gran choque, no solo para la Corporación, que debía empezar a posicionar una nueva marca, sino para la comunidad, que identificaba el torneo con la marca del patrocinador y que, de hecho, algunos siguen nombrándolo de esta forma. Sin embargo, la Corporación ha implementado una serie de estrategias para generar un reconocimiento y posicionamiento del nuevo nombre, que, de hecho, fue con el cual el torneo inició:

*[...] esos cambios son muy difíciles. Esa marca ya la conocía mucha gente y todos los niños decían vamos a jugar la Pony fútbol, yo voy a jugar la Pony. Entonces, ahorita decir la Baby Colanta o la Baby Fútbol Colanta, eso no los conoce mucha gente (Participante 1).*

Finalmente, este cambio permitió algo positivo para la Corporación y es que se evidenció la credibilidad que tiene ante la comunidad en general, y ante entidades gubernamentales y privadas, porque a pesar de no contar inicialmente con un patrocinador oficial, y evidenciar el cambio de nombre del torneo, no se vio afectada la participación. Por el contrario, hubo un gran respaldo a la organización, evidenciada en la cantidad de equipos y seguimiento de los procesos normales como lo habían venido haciendo.



### 3. El proceso de digitalización

Este ha sido el tercer cambio de impacto o significativo para la Corporación, porque ha ayudado mucho a simplificar el trabajo, y a realizar de mejor manera las actividades propias de los eventos de la Corporación, como la planeación de partidos, la presentación de informes, la programación de árbitros, las comunicaciones, entre otros.

*El tema digital ha sido demasiado significativo, porque antes usted solamente mandaba un boletín estadístico a los socios por correo electrónico, o algo sencillo, ya. Pues con este siglo 21 y toda la tecnología, pues ya le mandamos fotos, con WhatsApp, le mandamos los boletines, creamos grupos con los árbitros y toda la programación de los árbitros está en los grupos de los fines de semana. Entonces yo creo que el cambio digital ha sido demasiado importante para todos los procesos que lleva la Corporación (Participante 7).*

#### *Facilitadores*

El principal facilitador fue la era tecnológica que se está viviendo en la actualidad, con el auge de las tecnologías y el uso casi que obligado de ellas. Esto hizo que se tomara conciencia o se reaccionara para tomar las medidas necesarias para avanzar en este proceso, y estar al frente de las demandas que el entorno hace frente a este tema.

#### *Resistencias*

La mayor resistencia que se evidenció en este proceso de cambio, fue el hecho de algunos miembros de la comunidad y/o grupos específicos no se querían actualizar. Tal vez por su edad, nivel académico, estrato social, o por el simple hecho de no creerlo necesario, se les dificultaba enfrentar los nuevos retos tecnológicos que se proponían y se resistían a nuevos aprendizajes y a nuevas formas para hacer lo que por años se venía haciendo de forma manual:

*La verdad sí hubo mucha dificultad, porque todo el mundo no está hecho para esto, para la tecnología, incluso hay gente que todavía dice que “a mí no me gusta eso”, entonces, la verdad, ese tema en su momento fue complejo. Darles a entender a los árbitros, a los socios de la Corporación, al público en general, que no era un capricho, que era algo necesario [...] Ha sido muy complicado que ellos tengan un correo electrónico, un WhatsApp, que ellos tengan una red social (Participante 7).*

Este cambio, sin embargo, ha impactado de manera positiva a la Corporación, porque le ha propiciado mayor eficiencia y eficacia al proceso de comunicación que se tiene para la organización de muchos partidos, fechas, grupos, etc. Ayudó también a comprender y asumir de es necesario estar actualizados para avanzar, y que ello servirá para que el trabajo sea mejor,



para que la organización sea mucho mejor, y así afrontar los retos que a nivel tecnológico y social se van imponiendo.

La organización y su comunidad comprendieron también que este, y los procesos de cambio anteriores, continúan en proceso, buscando las adaptaciones y ajustes necesarios para su implementación y mejora.

### Tipología y proceso de cambio

Se evidenciaron tres tipos de cambio que han sido significativos en este proceso:

**Cambio reactivo:** se evidenció tras la finalización del patrocinio que tenía la Corporación por más de 30 años, y llegó de manera inesperada, por lo cual la Corporación debió tomar medidas reactivas para no afectar el desarrollo de sus actividades.

**Cambio incremental:** se evidenció en el proceso de digitalización, en donde se fueron dando pequeños cambios de forma gradual, para llegar luego a generar un cambio mayor que continúa desarrollándose. También se evidenció en el proceso de crecimiento de disciplinas deportivas y participantes vinculados al *festival de festivales*, lo que obligó, poco a poco, a cambiar procesos, procedimientos y formas de trabajo.

**Cambio no planeado:** los procesos de cambio de la Corporación se fueron dando sobre la marcha, y más como respuesta a acontecimientos del entorno, por lo que no se planearon con anticipación.

Frente a la preparación para el cambio, por las mismas características en que estos se presentaron, no hubo una fase en donde la organización y sus personas se prepararan, lo cual no permitió una participación más activa:

*No, en absoluto. De hecho, pienso que, desde la parte directiva, incluso no hubo ninguna preparación, creo que fueron más como medidas paliativas [...] se está pensando es como solucionar el ahora, pero no hay como una directriz o un direccionamiento estratégico que lleve a la Corporación a un nuevo nivel (Participante 3).*

Los entrevistados y/o empleados de la Corporación, expresan una opinión favorable frente al cambio, y se muestran dispuestos a contribuir para que se realicen cambios que sean beneficiosos para la Corporación.

*Es algo muy necesario. Todo tiene que cambiar muchas veces, el cambio ayuda a oxigenar, ayuda a mejorar, nos quedamos concentrados en un círculo por miedo al cambio [...] hemos cambiado bastante, hemos tratado de mejorar muchas cosas, pero aún sentimos miedo del cambio y el cambio es súper necesario, es algo que tiene que darse, el cambio es algo que el ser humano tiene que vivir todos los días sin miedo [...] nosotros*

*teníamos que arriesgarnos: o cerramos la entidad o cambiamos. ¡y cambiamos! Y yo creo que, hasta el momento, ha sido muy positivo el cambio (Participante 7).*

Se evidencia que la gran fortaleza de la Corporación es que ha sabido llegar al corazón de las comunidades, por ser pionera en deporte infantil con sentido social, mostrando un interés real por los niños y niñas, interesándose en su bienestar y realizando un evento con gran altura, buenas exigencias y con la inclusión importante de población del territorio colombiano.

## Conclusiones

En la revisión de literatura se evidencia la necesidad de que las organizaciones estén en constante cambio, dado que deben adaptarse a un entorno que se los exige cada día con más vehemencia. Es por ello que se hace necesario realizar un diagnóstico exhaustivo propio de cada organización, que revele las necesidades apremiantes de cada una y la perspectiva que se tiene en cuanto a oportunidades, dejando el apego a lo tradicional y el temor de cambiar la forma como se han venido haciendo las cosas. A partir de allí, que se analice e integre a las organizaciones modelos de cambio que les ayuden en el direccionamiento, para mantenerse vigentes y en constante crecimiento.

De igual manera, es importante identificar los facilitadores y las resistencias que se generan, para así poder enfrentar y direccionar los procesos de cambio de mejor manera, buscando que cada integrante de la organización se alinee y haga parte fundamental de estos.

Los procesos de gestión del cambio en organizaciones deportivas son una herramienta útil que debe tomar mayor relevancia, ya que ayudarán a fortalecerlas, a enfrentar el entorno cambiante y a mantenerlas actualizadas. A pesar de ser considerados una herramienta necesaria y útil, en el estudio empírico se encuentra que son muy poco utilizados, lo que representa un reto a las organizaciones en el sentido de implementar modelos de gestión del cambio, que se adapten a la organización y que generen efectos de crecimiento en todos los ámbitos.

Los procesos de gestión del cambio en la Corporación han pasado por diferentes perspectivas que, de una u otra forma, la ha afectado positiva o negativamente. Y no solo impactan a la Corporación, sino a sus empleados y a su comunidad, por lo que se le sugiere implementar modelos de gestión del cambio que la orienten en el cumplimiento de metas y nuevos desafíos.

A partir de esta investigación, también se abren nuevas rutas o campos para explorar en la Corporación, como la caracterización de las disciplinas deportivas que participan en el *festival de festivales*, para determinar su impacto, tanto en lo social como en lo deportivo.

También se abre la posibilidad de profundizar y mejorar los sistemas actuales de seguimiento, información e interacción con los equipos que participan en el *festival de festivales*, creando un software o aplicación mediante la cual los equipos puedan tener acceso y encontrar toda la información referente a su equipo, como jugadores habilitados, requerimientos de documentación, sanciones, etc.

## Referencias

- Blaxter, L., Hughes, C., & Tight, M. (2000). *Cómo se hace una investigación*. Gedisa.
- Cardona, L., Padierna, J., Córdoba, M., & González, E. (2013). Fundamentos conceptuales en torno al área de la administración deportiva. *Educación Física y Deporte*, 32(2), 1471-1478.
- Cardona, L. (2017). *El cambio organizativo en las instituciones de educación superior*. Universidad de Valencia. Disponible en <http://roderic.uv.es/handle/10550/61016>
- Huberman, M., & Miles, M. (2002). Understanding and validity in qualitative research. In M. Huberman & M. Miles (Eds.), *The qualitative researcher's companion* (pp.36-65). Sage Publications.
- Marshall, C., & Rossman, G. (2010). *Designing qualitative research* (2<sup>nd</sup>Ed.). Sage Publications.
- Mesa, R., Arboleda, R., Gaviria, N., & Guzmán, K. (2010). *Estado de desarrollo de las organizaciones deportivas en Colombia*. Funámbulos Editores.
- Negrete, C. (2012). *Gestión del cambio organizacional*. Disponible en: <http://www.eu-med.net/ce/2012/cnj.html>
- Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación*. Ediciones de la U.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Valdés, C. (2008). *Cambio organizacional en las empresas*. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/cambio-organizacional-empresas/>