



Procesos de gestión del cambio organizacional en la corporación deportiva Los Paisitas

Nafer Chávez Barrios

Trabajo de grado presentado para optar al título de Licenciado en Educación Física

Asesora
Liliana María Cardona Mejía

Universidad de Antioquia
Instituto Universitario de Educación Física y Deporte
Licenciatura en Educación Física
Medellín, Antioquia, Colombia
2018

DEDICATORIA

A mis padres por sus enseñanzas y motivación continua para crecer

A mi esposa por su incondicional apoyo

A mis hijos por sus espacios cedidos para este sueño y su amor continuo que me fortalecía.

AGRADECIMIENTOS

A Dios dador de toda sabiduría y bondad

A la Doctora Liliana María Cardona. Por su excelente asesoría y acompañamiento.

Al IUEF por brindarme las bases y el conocimiento para desarrollar esta
investigación.

A la Corporación Deportiva los Paisitas. Por brindar el espacio y facilitar los
medios para desarrollar esta investigación

Contenido

1.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
2.	OBJETIVOS	11
2.1.	Objetivo general.....	11
2.2.	Objetivos específicos.....	11
3.	MARCO TEÓRICO	11
3.1.	Generalidades sobre Administración.....	11
3.1.1.	Gestión.....	14
3.1.2.	Administración deportiva	16
3.2.	Gestión de cambio	16
3.2.1.	La naturaleza del cambio	17
3.2.2.	Tipos de cambio	18
3.2.2.1.	El Cambio Radical.....	18
3.2.2.2.	El cambio Gradual	18
3.2.2.3.	El Cambio reactivo	18
3.2.2.4.	Los Cambios anticipados.	19
3.2.2.5.	Cambio incremental.....	19
3.2.2.6.	Cambio fundamental.....	19
4.	Urgencias del cambio	19
5.	Resistencia.....	21
5.1.	En el nivel organizacional	22
5.2.	En el nivel individual	22
6.	FACILITADORES DEL CAMBIO.....	23
7.	METODOLOGÍA.....	27
8.	RESULTADOS	30
8.1.	Principales Cambios	30
8.1.1.	El crecimiento de la corporación en participantes, disciplinas deportivas y cobertura nacional en el festival de festivales.....	30
8.1.2.	El cambio de patrocinio.....	33
8.1.3.	El proceso de digitalización, por el cual ha pasado la corporación.....	37
9.	CONCLUSIONES	43

10. PROPUESTA	45
10.1. Diagnóstico organizacional.....	45
10.2. Modelo de gestión del cambio organizativo	48
10.2.1. Preparación para el cambio	49
10.2.2. Fase de cambio	50
10.2.3. Fase de implementación	50
11. BIBLIOGRAFÍA.....	51
12. ANEXOS	53
 anexo A. Instrumento	 53
 Figura 1. Concepto de gestión	 15
figura 2. Paralelo entre conceptos de administración y gestión	16
figura 3. A continuación, se consolidan los principales elementos abordados en el marco teórico	21

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La Corporación Deportiva Los Paisitas, nace a partir del año 1984 cuando se encontraban algunos dirigentes y personas del fútbol reunidos, nace la idea de, en contraprestación de lo recibido del fútbol, devolver a este algo. Surge entonces el propósito en ellos de hacer un torneo que reuniera algunos equipos de los barrios populares para jugar un torneo de fútbol para niños. Es como inicia el 16 de junio de 1984 como la corporación Baby fútbol los paisitas. El objetivo era brindar un espacio de aprovechamiento del tiempo libre para los niños de los barrios populares de Medellín, así se realizaría en 1985 el primer torneo de baby fútbol con la ayuda de la empresa privada. Torneo que Inicialmente se realizó con recursos de la empresa privada, pero en la actualidad trabaja con recursos mixtos.

Hoy es una entidad sin ánimo de lucro, con carácter privado, y busca promover en los niños y jóvenes de bajo recursos económicos 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. Este programa estaba dirigido inicialmente para Medellín, pero en la actualidad incluye clubes y equipos de todo el país.

El principio central de la Corporación es la socialización del menor, se focaliza la atención en la formación integral teniendo como énfasis la formación del niño como persona, desde donde se van perfilando las condiciones para, a su vez, dar desarrollo a un buen atleta.

Contribuir al proceso de formación integral de la comunidad infantil, aportar al desarrollo social de Antioquia y del país a través de la realización de actividades deportivas, recreativas y de superación personal, basados en conceptos innovadores, juego limpio y manejo responsable del tiempo libre. La visión que plantea la corporación es ser en el año 2.020 la organización deportiva que lidere los festivales infantiles, de varios deportes que se practiquen en Colombia, con criterios de responsabilidad social, apoyados en organización y tecnología de vanguardia (Corporación Deportiva Los Paisitas, 2018).

En el contexto nacional, se encontraron investigaciones relacionadas con la estructura de las organizaciones deportivas y con la gestión del cambio. En donde se presenta el Sistema Nacional del Deporte, en donde nos muestra los objetivos de este, la utilización y distribución de los recursos, y su funcionamiento y relación con la practicas del deporte nacional (Mesa Callejas, 2010).

Arboleda et al, (2010) realizaron un estudio en donde nos muestran una perspectiva del Sistema nacional del deporte, se acerca a conocer su funcionamiento, y cómo éste encuentra un panorama una aproximación a la construcción de políticas públicas para la práctica del deporte y la organización de organizaciones deportivas y la gran influencia del deporte como un derecho social. También Rendón Martínez, M. L., & Ballesteros Díaz, B. (2013) realizaron un análisis de la gestión estratégica en la liga de futbol de Antioquia, en donde hacen la relación que esta tiene en el alcance de logros, teniendo en cuenta la gran importancia del deporte en el desarrollo e integración de la sociedad, y reconociendo el valor que tienen las organizaciones deportivas en el desarrollo de

éste, aparece la gestión deportiva como herramienta para realizar un mejor trabajo, que dinamice y las haga más eficientes.

En el contexto internacional, también se encontraron investigaciones que hacen su aporte a este tema (Gómez et al, 2007). Una investigación en donde se muestra que, con la aparición de nuevas competencias, los nuevos retos económicos, tecnológicos y sociales, entre otros factores han propiciado cambios en las organizaciones deportivas y ha hecho que estas se tengan que cambiar e innovar constantemente. Es por esto que se deben abordar las organizaciones que pertenecen al mundo del deporte y tratar de comprender las características estructurales esenciales de estas, y que estas no lleven ahondar en propuestas y soluciones a sus necesidades presentes y proyecciones futuras, para así hacer que las organizaciones que pertenecen al mundo del deporte estén en constante cambio y ajuste, debido fundamentalmente a la profesionalización y comercialización del deporte, lo que las obliga a ser organizaciones estructuralmente dinámicas, y así se puedan acoplar a los diferentes cambios de su entorno. Segredo A. (2013) se muestra la importancia en las organizaciones por una gestión permanente de cambio en su sistema organizacional, se lleve a conocer algunas categorías básicas, las cuales giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas institucionales, que permiten esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y su incidencia en los cambios organizacionales que se debe tener en cuenta para poder medir el alcance en la organización, basado en lo que se tienen actualmente, y como estos pueden incidir en los cambios propuestos en la organización. Pérez-López, R., Morales-Sánchez, V., Anguera, M. T., & Hernández-Mendo, A. (2016) crea la necesidad de que las organizaciones deben no solo actualizarse y modernizarse, sino que esto debe ir de la mano con una constante muestra de calidad en los servicios prestados y crear un modelo que les ayude a vigilar y hacerle seguimiento a la calidad de sus servicios, teniendo en cuenta los aspectos verdaderamente importantes para él.

Se podría decir entonces que las organizaciones deportivas han venido en un constante cambio que las ha obligado a ser más dinámicas, eficiente, modernas, en donde se tenga en cuenta su recurso humano, que este tenga la motivación para hacer parte de estos cambios, mostrando un buen ambiente frente a los nuevos retos, en donde también cuente con un plan estratégico que le ayude en el direccionamiento de éste.

En Colombia contamos con un sistema nacional del deporte, que aporta a las organizaciones deportivas asesorías y directrices, teniendo en cuenta la gran importancia que estas tienen frente al desarrollo social.

Es por esto por lo que se debe entender que cada paso que se debe dar debe tener una base sólida de partida, reconociendo lo que se tiene y para dónde se va, viviendo un estado de constantes cambio y renovaciones que les ayuden a alcanzar más y mejores logros.

Hoy se ha creado una gran necesidad que ha forzado a todas las organizaciones, incluyendo las deportivas a moverse en post de propuestas de gestión de cambios que les hagan surgir, para ser competitivas y satisfacer sus necesidades como organización y así también satisfacer las necesidades de sus usuarios. En las organizaciones comerciales esto ha ido muy rápido, pero en las deportivas mucho más lento, se abren oportunidades para el cambio y el crecimiento de todas aquellas organizaciones que promueven el deporte, no es un camino fácil pero inminentemente necesario.

Es por esto por lo que un buen proceso de gestión de cambio, se deben implementar nuevos modelos, actividades que sean dinámicos y no rígidos, que se puedan adaptar a los cambios propuestos y hacer de ella una organización por pequeña o muy grande que sea moderna, competitiva y con gran nivel de satisfacción.

La Corporación Los Paisitas (CDLP) 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 en la organización y desarrollo de la Baby Fútbol, sin embargo en una sociedad moderna y cambiante se debe entrar en una dinámica activa de cambios para no solo mantenerse, sino ser esa 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 femenino y masculino, a nivel local y nacional, y es por eso que hay que reconocer la gran labor realizada, que ha marcado un camino en gestión de cambio, y que se abran nuevos retos de cambios para que ayude a su crecimiento y fortalecimiento, en la creación y la participación de nuevos conocimientos y estrategias, que pueda trascender a las nuevas ideas, y las nuevas tecnologías sean totalmente integradas en el trabajo mediante un proceso continuo de cambio que los ha llevado a ocupar un espacio influyente en el deporte nacional. Al final este estudio es de gran importancia y relevancia, ya que aporta información valiosa para la gestión de cambio en la corporación, su clima organizacional, conduciéndonos a saber cómo está la organización, como están las personas de la organización en la implementación de cambios significativos. Y que esto pueda ayudar a detectar qué funciona hasta ahora y qué aspectos se deben renovar. Si bien el aporte que se ha hecho está enfocado en la necesidad de gestión de cambios, también es bueno señalar qué aspecto de éste ha sido fundamental para su sostenimiento y desarrollo. Y es por lo que es necesario indagar en ¿cuáles han sido los procesos de gestión del cambio que se han desarrollado en la corporación los paisitas en los últimos 5 años? Para encontrar un aporte valioso en gestión de cambio en organización deportiva, pero a su vez para encontrar herramientas que la hagan más dinámica y eficiente.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Reconocer los procesos de cambio organizativo de la corporación los paisitas en los últimos 5 años

2.2. Objetivos específicos

- Reconocer los fundamentos conceptuales en torno al cambio organizativo
- Identificar los tipos de cambio ha hecho la corporación los paisitas
- Identificar facilitadores y resistencias en los procesos de cambio
- Generar una propuesta de gestión del cambio a la corporación los paisitas que ayude a su fortalecimiento y crecimiento

3. MARCO TEÓRICO

Después de hacer una revisión bibliográfica en bases de datos y Google académico, se clasificaron en una tabla Excel los textos que pudieran ser de interés para los objetivos de la investigación, y basada en la revisión de esta literatura, se abordaron los temas el marco teórico, para dar respuesta a uno de los objetivos, que es: reconocer los fundamentos conceptuales en torno al cambio organizativo.

3.1. Generalidades sobre Administración

La administración desde los tiempos ha marcado el desarrollo y buen funcionamiento en las organizaciones, lo que les ha hecho que hoy día estas,

puedan seguir prestando sus servicios a las comunidades y evolucionando en los diferentes retos que les presenta el entorno y afrontar los nuevos desafíos para ser competitivos y permanecer en el medio.

La administración se ha asociado con los términos administración, gestión, dirección y gerencia. (Ramírez, 2002; Martínez, 2002)

El concepto de administración se ha abordado desde diferentes autores y estos nos llevan a obtener un direccionamiento hacia lo que en si abarca la administración.

Definición basada en algunos autores:

administración está orientado al hacer las cosas con eficiencia y eficacia, ya sea utilizando a otras personas o haciéndolo junto a ellas (Robbins y de censo, 2009)

Es la responsabilidad que se tiene de planear y dirigir de buena forma todas las operaciones que se realizan en una empresa u organización para alcanzar una meta o propósito (E. F. L. Brech)

Es saber dirigir e inspirar a los que se dirige, conociendo y valorando a cada individuo como persona. Por lo tanto, la administración en la empresa tiene una estrecha relación y coordinación en las responsabilidades y funciones personales con las de toda la empresa u organización en general (J. D. Mooney)

La administración es una ciencia que busca colocar todo el todo el esfuerzo de las personas a través de una estructura coordinada para suplir o satisfacer las necesidades de la empresa (José Antonio Fernández Arenas)

Es una técnica para determinar, clarificar y realizar los objetivos y propósitos del personal o grupo de personas que conforman una empresa (Peterson and Plowman)

Son acciones dirigidas a convertir propósitos en realidades. Basado en el uso sistemáticos de medios y el uso calculado de los recursos que se emplean para este fin (F. Morstein Marx)

Es el proceso de prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, en una empresa u organización (Henry Fayol)

En todos estos autores hay directrices, que nos marcan un camino para proyectar lo que es una administración de éxito. Encontramos términos como, “eficiencia”: arte de hacerlo excelente, “eficacia”: arte de hacerlo en el menor tiempo posible, “responsabilidad”: arte de conocer las obligaciones y realizarlas a perfección. “dirigir”: arte de guiar a otros, “inspirar” arte de motivar con sus acciones. “planear”: arte de programar lo que se va a desarrollar. “satisfacción de objetivos”: El arte de cumplir con lo planeado. “esfuerzo”: el arte de utilizar su fuerza física, emocional e intelectual para cumplir los objetivos. “determinación”: el arte de fijarse una meta y cumplirla. “clarificar”: el arte de hacer más fácil las cosas. “realizar”: El arte de hacer posible lo planeado. “propósito”: El arte de determinarse a hacer algo.

Por consiguiente, al hablar de administración hay aspectos fundamentales que están involucrados en ella, como sus dirigentes y los empleados de esta, que dependiendo la calidad de estos depende el éxito de la organización o una gestión administrativa y a su vez, una buena administración y un buen ambiente laboral va a definir el futuro de la organización.

3.1.1. Gestión

Cuando se habla de gestión y administración, la mayoría de los autores tienden a relacionarlos con el hecho de la consecución de objetivos. Sin embargo, hay algunos autores que, si bien comparten esa definición, enfocan la diferencia, en que la gestión, hace relevancia especial en la acción y que esta es la que determina una diferencia marcada con la administración. Al cómo, con acciones específicas y no de cualquier manera, en coordinación con el trabajo en equipo, es la que marca la diferencia entre administración y gestión. La diferencia entre las dos está más por el aspecto actitudinal, que va a ser determinante y diferenciador para los conceptos. Ya que cuando se habla del concepto de gestión, va determinado por la manera de proceder, ya que las acciones para el logro de los objetivos deben ser de una manera específica, y no de cualquier manera, en los cuales la comunicación asertiva, liderazgo, motivación, articulación, entre otros, van a ser los elementos que midan, para una buena, regular o mala gestión. (Cardona et al, 2013).

A continuación, se ilustrará algunos conceptos desde la mirada de varios autores:

Autores	Concepto
<ul style="list-style-type: none"> • Blejmar • Zapata y otros • Estrada • Mestre y Rodríguez • Alonso, citado por Torres y otros • Real Academia, citada por Hernández • Mora, citado por Morales • Gutiérrez 	<p>Acciones para la consecución de objetivos</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Corripio, citado por Morales 	<p>Acción de administrar</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Acosta 	<p>Coordinación de acciones y recursos</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Hernández • Morales • Gall 	<p>Evolución del término administración. Estilo de administración. Más en lo empresarial</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Rodríguez citado por Morales • Acosta • Posada 	<p>Proceso administrativo</p>

Figura 1. Concepto de gestión

Fuente: Tomada de (Cardona et al, 2013).

Administración	Gestión
Genérico	Empresarial
Sector público	Sector privado
Diseño de la organización	Puesta en marcha
	<p>Evolución del término administración</p> <p>Estilo de administración</p>
Elementos comunes	
<ul style="list-style-type: none"> • Acciones para el logro de un propósito compartido • Proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, controlar, evaluar • Coordinación de actividades y recursos 	

figura 2. Paralelo entre conceptos de administración y gestión

Fuente: Tomada de (Cardona et al, 2013).

3.1.2. Administración deportiva

La administración deportiva es vista como una rama de la administración general, por su escaso desarrollo científico, la cual toma como base. ya que administración deportiva como tal, enfocada solamente a la educación física, aún está en proceso de desarrollo, y las bases científicas que la soportan son aún escasas, sin embargo, hoy la administración deportiva, comienza a ser vista, y tomada en cuenta, hace parte de la educación física y pertenece al área de la educación, donde está enfocada o dirigida a la educación física, el deporte y la recreación. Esto nos lleva a la conclusión que en estos momentos siendo una rama de la Administración, trata de abrir un camino enfocada a resolver las necesidades propias de su campo. Donde se genere sus propios conocimientos para así promover al menos desde el conocimiento un administrador deportivo que sea fuerte en su área. (Cardona et al, 2013).

3.2. Gestión de cambio

La teoría organizacional ha entendido el Cambio Organizacional como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las presiones o influencias del entorno. Asimismo, ha enseñado que el cambio es el resultado de las acciones racionales de las personas que hacen parte de una organización. Sin embargo, es común ver que hay organizaciones que están en constante cambio y por lo contrario hay otras que no lo hacen, algunas incluso de las que cambian no logran mantenerse en el tiempo. (Valdés, 2008)

Es por esto la importancia de conocer lo que es cambio organizacional y todas las implicaciones que esto trae, su aplicación y su desarrollo para que pueda haber un buen desarrollo apropiado día a día para cada organización. Y es por eso por lo que se tratará de entender la connotación teórica de lo que implica cambio organizacional.

El cambio organizacional consiste en el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de las organizaciones, es producido tanto por fuerzas naturales como impulsado por la voluntad de quienes las crean y las impulsan. Este razonamiento conduce a pensar que no solo hay una fuerza del cambio organizacional sino dos planteadas por sus autores, entre los que se encuentran: (Mesa et al 2010) ; (Segredo A. 2013) ; (Cardona et al, 2013)

3.2.1. La naturaleza del cambio

En la organización los cambios se pueden originan principalmente por dos fuerzas, las cuales interactúan para forzar a cambios en las organizaciones. Estas son una **fuerza externa**. También recibe el nombre de macro-entorno, y es cuando se recibe la presión del entorno o el medio en el que se está, esta llega o se dirige a la organización, y estas a su vez generan un reacción en las personas que hacen parte de la organización (fuerzas internas), y esto de inmediato direcciona al líder a la necesidad de del cambio en su organización.

Por otro lado, los cambios Internos, que vienen a representar las presiones o fuerzas que provienen de dentro de la organización, y surge cuando se observa cambios comportamentales de las personas de la organización, que afecta o desestabiliza la estructura organizacional. (Negrete, C. 2012).

3.2.2. Tipos de cambio

Hay muchos autores que han abordado el tema de los diferentes tipos de cambio, en su mayoría parten de las teorías de Lewin, con ampliaciones o variaciones que ayudan a una mejor comprensión y aplicación. En esta investigación se tomó como base teórica de tipos de cambios a partir de (Negrete, C. 2012).

3.2.2.1. El Cambio Radical.

es un tipo de cambio que se da en las organizaciones de manera drástica y de fondo, afectando por completo la estructura organizacional y su funcionamiento. Este cambio genera tres etapas que son: **Descongelamiento**, es el tiempo de preparación del personal de la organización, para iniciar el proceso de cambio y reducir las resistencias que se puedan presentar. La segunda etapa es la de **Transición**, es el proceso de implementación de los nuevos instrumentos y es donde ocurre las mayores modificaciones. La tercera etapa es la de **Recongelamiento**, en esta etapa se observan los resultados del proceso, y determinar las acciones que eviten que se repitan o se caiga en errores cometidos anteriormente. (Negrete, C. 2012).

3.2.2.2. El cambio Gradual.

Es un proceso temporal en donde se realizan muchas modificaciones menores, el objetivo es que este cumulo de modificaciones, pueda generar en la organización, cambios de fondo que traigan una transformación completa.

3.2.2.3. El Cambio reactivo.

este ocurre cuando la organización es forzada a sufrir transformaciones, por algún suceso o sucesos en el entorno, ya sea este interno o externo, y este le obliga a hacer cambios reactivos en la organización.

3.2.2.4. Los Cambios anticipados.

se dan cuando hay modificaciones en la organización por parte del gerente, previendo sucesos futuros o durante la primera etapa de un ciclo nuevo.

3.2.2.5. Cambio incremental.

Se efectúan cambios de métodos y procesos de trabajo, en el que participan la mayor parte de los empleados, haciendo parte del proceso de cambio y preparándose para el nuevo proceso organizativo en el que opere la organización. En este tipo de proceso se da un proceso evolutivo por lo que se demora mas en verse los cambios que surjan.

3.2.2.6. Cambio fundamental.

Este proceso tiene impacto de forma inmediata, y tiende a ser de gran trascendencia, son cambios radicales como una fusión, cambio de liderazgo, cambios de procesos. Etc.

Hay dos factores marcados que pueden o que afectan de gran manera el direccionamiento para desarrollar los cambios.

El primer tipo de cambio que se propone, se le ha venido denominando **No planeado**. Este se aparece, espontáneamente, y se da por el tipo de orientación gerencial y por acción que ejerce el medio. Así que las organizaciones podrían cambiar por la orientación gerencial o bien sea por que el medio se lo exige.

El segundo tipo de cambio organizacional es el **Planeado**, este se da por acciones gerenciales o administrativas que buscan el logro de un objetivo específico, tendientes a reducir costos o generar valor agregado. (Negrete, C. 2012).

3.2.3. Urgencia del cambio

Cuando se toma la determinación de realizar cambios, hay que tener en cuenta cuales son los posibles cambios que se van a realizar, determinar que esos cambios sean necesarios, para un mejor desarrollo de la organización, cuanto mayor sea la urgencia, menos tranquila podrá ser la manera en que enfoquemos el cambio, pero no olvidar que no ocurre hasta que se determinan las acciones para lograrlo y lo que pareciera ser el camino más corto “Pedir a la gente a la gente que busque y haga algo nuevo” resulta que en muchos de los casos es el más largo, porqué precisamente la gente o no quiere salir de su zona de confort o bien se ha acostumbrado a vivir siempre de lo mismo. (Negrete, C. 2012).

A continuación, se consolidan los principales elementos abordados en el marco teórico:

Tema	Procesos de gestión de cambio en la corporación los paisitas	
Sub temas	Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentos conceptuales. (Ramírez, 2002; Martínez, 2002) • Teorías. (Chiavenato, I, 2001; Ladron de Guevara, C, 2001)
	Gestión de cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto. (Cardona Mejía, L. M. y otros, 2013).
		<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de gestión de cambio. (Negrete Jiménez, C. (2012).
		<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de cambio. (Valdés, 2008)
		<ul style="list-style-type: none"> • Actores de la gestión de cambio. (Rivera González, A. F. 2013)

figura 3. Estructura del marco teórico

Fuente: Elaboración propia.

3.2.4. Resistencia al cambio

La resistencia al cambio será importante en la organización si toda o la mayoría desean que se lleve a cabo, cuanto más alto sea el nivel en que suceda la resistencia más difícil será vencerla, entre otras cosas por las que surge la resistencia es por cuestiones personales o bien, porque no todos aún se han dado cuenta de la necesidad o bien al darse cuenta no han tenido el valor de generarlo. (Negrete, C. 2012).

Los cambios deben involucrar a todos los integrantes de la organización, ya sean dirigentes o empleados, al involucrar todo el personal, es natural esperar muchas reacciones, que muchas veces es negativo, creando resistencias, que puede ser emocional, física o laboral, entre otras. La resistencia es vista como un comportamiento no deseado que se presenta frente al proceso de cambio, lo cual puede llegar a afectar los resultados o logros de este, y puede hasta llevar a que el cambio no sea exitoso. Ellos ven en el cambio una posible amenaza que les afectara su estabilidad y confort. Lo cual debe ser manejado por los que están liderando los procesos de cambios, para que este afecte lo menos posible el proceso. Esta resistencia también se puede dar en la parte organizativa, ya que hay una resistencia a nuevos procesos, por la costumbre de haberlo hecho por mucho tiempo de una misma forma. A nivel individual, se asocia con la parte humana e involucra la parte de comportamientos, pensamientos y sentimientos. Y esto es manifestado a través de su comportamiento, que este puede ser activo o pasivo. Es activo, cuando lo demuestra en críticas, culpas o ridiculizando a los demás. Tratando de hacer sentir al otro miedo, al sabotaje, la intimidación o la manipulación. La resistencia pasiva se puede ver con actitudes de no seguir lo establecido, ocultar información o hacerse el que no sabe hacer las cosas o no tiene conocimiento (Cardona, 2017).

A partir de Cardona (2017), citando a Pardo y Martínez (2005) y Robbins y Judge (2009), se describirán algunos tipos de resistencias:

5.1. En el nivel organizacional:

- Inercia de estructura: se puede ver alterada la rutina y la estabilidad.
- Inercia de grupo: las normas establecidas por el grupo son un limitante
- Enfoque limitado del cambio: los cambios afectan los subsistemas y muchas veces no son atendidos.
- Experiencia: cambios en la descentralización de tareas, se ve afectada la experiencia ganada en los grupos especializados.
- Poder: con la redistribución de roles, se puede perder posición o prestigio.
- Asignación de recursos: para los que manejan recursos, puede percibir una amenaza por reducción de presupuesto.
- Dirección: la falta de visión estratégica y de liderazgo de los directivos y la incapacidad para prever el futuro, hace que no se tenga conciencia de la necesidad de cambio. También pueden encontrarse directivos que manipulen la información, amenazas, evaluación de desempeño.
- Silencio organizativo: ocultar información sobre problemas potenciales o preocupaciones.
- Entorno: los cambios del entorno no son analizados adecuadamente.
- Político – cultural: políticas públicas e institucionales puede desencadenar a ejercicios de poder y a tener desacuerdos irreconciliables entre grupos.
- Historia de cambio en la organización: experiencias previas poco exitosas de cambio.

3.3. En el nivel individual:

- Costumbres: forma habitual de hacer las cosas, y dificultad para nuevos aprendizajes.

- Seguridad: el cambio se percibe como una amenaza.
- Factores económicos: temor a menor ingresos, o temor a no tener la capacidad requerida para mejorarlos.
- Temor a lo desconocido: Genera incertidumbre por nuevas tareas.
- Procesamiento selectivo de la información: tienen su propia percepción del cambio lo cual puede obstaculizarlo.
- Comunicación: la falta de eficacia en la comunicación puede distorsionar los sucesos.
- Motivación: por falta de motivación puede no valorarse el cambio.
- No creer en el cambio: se ve como algo negativo o poco efectivo.
- La forma de cambiar: no estar de acuerdo en la forma como se realizó el cambio.

Como puede observarse, la resistencia se puede presentar en diversas formas y niveles y con diversas causas. Es por eso que es importante que quien este coordinando el cambio, pueda tener un buen manejo de estas, para que su equipo este un estado adecuado para los procesos de cambio. Hay que bajar los niveles de resistencias y vincular a las personas para que hagan parte del proceso. Cardona Mejía, L. M. (2017).

3.2.5. FACILITADORES DEL CAMBIO

Al enfrentar un cambio, es necesario tener en cuenta la preparación de todos los miembros de la organización, tanto física como psicológicamente para enfrentar los nuevos retos que requiere el cambio. Logrando esto se facilita el proceso de cambio. Cardona Mejía, L. M. (2017).

A continuación, se presentan algunos factores para la preparación del cambio organizativo:

Factores	Elementos
1. Cinco creencias clave en el proceso de cambio que deben anticiparse, considerarse y planearse para encaminarlas en disposición de cambio	<ul style="list-style-type: none"> - Discrepancia: es la diferencia entre el estado corriente y el deseado - Pertinencia: el diseño de un cambio específico es lo correcto para atender la discrepancia - Eficacia: el receptor del cambio y la organización pueden implementar exitosamente un cambio - Soporte principal: los líderes formales están comprometidos con el éxito del cambio - Acuerdo: el cambio beneficia a los receptores del mismo
2. Involucrar y propiciar la participación de los receptores del cambio	<ul style="list-style-type: none"> - La participación es un aspecto fundamental que incrementa la confianza y hace sostenible el cambio - Permite llegar a acuerdos - Sensibiliza en el proceso de diagnóstico
3. Hacer un efectivo diagnóstico organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Se utiliza la metáfora de la medicina: un paciente solo puede ser curado si se diagnostica correctamente - Deben reconocerse los problemas y sus síntomas - Identificar posibles causas - Los receptores deben convencerse de la necesidad del cambio
4. Crear disposición para el cambio	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar para el cambio implica propiciar una participación activa, una comunicación persuasiva y gestionar la información externa, lo que posibilita una mayor receptividad y convencimiento hacia el mismo. - Es responsabilidad de los líderes hacer lo necesario para que los receptores del cambio comprendan los méritos del cambio organizativo. - El tipo de preparación requerido dependerá de la urgencia del cambio

5. Influcidar con estrategias desde la direcci3n	<ul style="list-style-type: none"> – Proponen un modelo de estrategias tanto para la fase de preparaci3n como para la de implementaci3n que ayudan a comprender la magnitud de los cambios – Participaci3n activa – Comunicaci3n persuasiva – Gesti3n de informaci3n interna y externa – Formalizaci3n de estructuras y procedimientos – Pr3cticas de gesti3n de recursos humanos – Difusi3n de pr3cticas – Costumbres y ceremonias
6. Evaluaci3n del cambio	<ul style="list-style-type: none"> – El proceso de cambio organizativo debe evaluarse permanentemente y hacer los cambios necesarios para evitar que el esfuerzo falle – La evaluaci3n puede ser cuantitativa y/o cualitativa – Se sugiere evaluar sobre las cinco creencias de cambio que tratan los autores – La evaluaci3n a tiempo permite generar alertas sobre la aceptaci3n o no del proceso e implementar acciones correctivas

figura 4: Factores para la preparaci3n del cambio organizativo

Fuente: Cardona Mejía, L. M. (2017).

Con lo anterior se pretende presentar elementos que indican la necesidad que el punto de partida de un proceso debe ser un diagn3stico organizacional, en donde se puedan identificar fortalezas y aspectos para mejorar. Partiendo de allí, determinar los objetivos y las rutas de trabajo para el cambio. Tambi3n es muy importante la comunicaci3n, la participaci3n, y la capacitaci3n para que estas ayuden como facilitadoras en el proceso de cambio.

A continuaci3n, una sntesis de resistencias y facilitadores del cambio:

Tema	Principales aportes
<p>Resistencias (Hultman, 1995; Maurer, 1996; Bovey y Hede, 2001; Pardo y Martínez, 2005; Oreg, 2006; Hoogendoorn et al., 2007; Kotter y Schlesinger, 2008; Self y Schraeder, 2009; Jansson, 2013)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La resistencia es una respuesta inevitable al cambio. Es un fenómeno aceptado en los estudios de organizaciones - Puede ser activa (atemorizar, ridiculizar, manipular, etc.) o pasiva (el no seguimiento de acuerdos, fingir ignorancia, etc.) - Es importante diagnosticar los tipos de resistencia que se presentan y adaptar las estrategias de cambio a la situación - A mayor número de ideas irracionales más altos niveles de comportamientos de resistencia al cambio - Fuentes de resistencia: percepción distorsionada, escasa motivación, barreras político-culturales, falta de capacidades, historia de cambio en la organización, falta de confianza, cantidad y calidad de la información, inercia, costumbres, temor a lo desconocido, pérdida de poder y seguridad
Tema	Principales aportes
<p>Facilitadores (Lewis, 2006; Oreg, 2006; Dalton y Gottlieb, 2003; Armenakis y Harris, 2009; Boga y Ensari, 2009; Robbins y Judge, 2009; Choi y Ruona, 2010; Erwin y Garman, 2010; Soparnot, 2011; Invernizzi y Romenti, 2012; Jorritsma y Wilderom, 2012; Kerman et al., 2012; Tang y Gao, 2012; Smissen et al., 2013; Yilmaz, 2013)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La comunicación efectiva es un componente clave en iniciativas de cambio - Información, factores sociales, confianza en la gestión, tienen efecto positivo en la disposición para el cambio - Muchas de las estrategias están centradas en reducir resistencias y lograr actitudes positivas en los empleados las cuales influyen positivamente en el cambio - Algunas de las estrategias más usadas que facilitan el cambio: educación, comunicación, participación, capacitación, negociación, buenas relaciones - Cinco factores clave de preparación para el cambio: discrepancia, pertinencia, eficacia, soporte y acuerdo - Cuatro roles de la comunicación: alineación, motivación, difusión, entorno competitivo y de ajustes - La capacitación es de suma importancia en la institucionalización de los nuevos comportamientos requeridos - Una actitud positiva hacia el cambio, incrementa el cumplimiento de las obligaciones organizacionales
<p>Liderazgo (Yukl, 1989; Fernández y Pitts, 2007; Hoogendoorn et al., 2007; Colleen y Theresa, 2008; Eisenbeiss et al., 2008; Boga y Ensari, 2009; Battilana et al., 2010; Alkahtani et al., 2011; Kurland, 2011; Rubiano et al., 2011; Den y Belschak, 2012; Sandoval, 2014)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El liderazgo es la capacidad de influenciar sobre la conducta, logrando el cumplimiento de objetivos y estrategias de la organización - Emerge como elemento importante que influencia el cambio organizativo y el aprendizaje - Los líderes juegan un papel predominante como conductores del cambio organizativo en todas las etapas del cambio. Influyen las actitudes de sus empleados hacia el estado deseado - El estilo de liderazgo transformacional es el mejor predictor de las percepciones hacia el éxito en el marco de los cambios organizacionales - Hay una correlación positiva entre la personalidad de los directivos, su estilo de liderazgo y la preparación para el cambio - Las fuerzas que conducen y hacen sostenible el cambio incluyen liderazgo, incentivos, comunicación y compromiso de la comunidad. - El líder transformacional articula una atractiva y retadora visión hacia el futuro, logrando un mejor desempeño laboral y personal - Desplegar el cambio requiere un intenso trabajo de los líderes para que las personas comprendan qué se espera de cada una de ellas

figura 5: síntesis de resistencias y facilitadores del cambio

fuentes: Cardona Mejía, L. M. (2017).

7. METODOLOGÍA

Este trabajo se realiza con un tipo de investigación cualitativa, la investigación cualitativa tiene como finalidad profundizar, para llevar a mejor conocimiento e interpretación los fenómenos, experiencias, o casos específicos. Recolectando todos los datos e información que sea relevante para la investigación, exceptuando las numéricas. Se hará, en un paradigma interpretativo, buscando una real interpretación o acercarse lo más posible a la realidad de ella, identificando en cada persona o grupo como es la realidad o la vivencia de sus experiencias. (Blaxter y otros, 2000).

Su propósito es descriptivo, en donde se pretende describir la realidad del objeto de estudio, un aspecto de ella, sus partes, sus clases, sus categorías o las relaciones que se pueden establecer entre varios objetos, con el fin de esclarecer una verdad o corroborar un enunciado. Es representar en el proyecto, los hechos, situaciones, personas, y demás, de forma clara que pueda ser interpretado por quienes lo leen o lo estudian. Niño, V. M. (2011).

Se utilizará un enfoque interpretativo. Este enfoque busca no explicar, sino que interpreta, basado en los paradigmas principales dados por el trabajo de campo realizado por el investigador. Estudia los contextos naturales tal y como sucede las cosas, se intenta interpretar los sucesos de acuerdo con las personas implicadas. Se hará la recolección de datos a través de entrevistas basadas en las experiencias personales, las cuales describirán la problemática o sucesos y el significado o impacto en las vidas de las personas. Jiménez, E. G. (1996).

La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación. Niño, V. M. (2011). En esta investigación la población fueron las personas que hacen parte de la corporación los paisitas y que trabajan de tiempo completo en ella, a las cuales se les realizó una entrevista

como técnica de recolección de información, y se utilizó una guía de preguntas como instrumento, para conocer su percepción del modelo organizativo y procesos de cambios en la corporación, que parte hace de este, y como éste lo ha afectado o en qué ha contribuido a los procesos de cambios de la organización.

El diseño del instrumento fue realizado con base en los objetivos planteados, y en Cardona (2017), buscando que éste nos pueda llevar a resolver o responder a los objetivos que se ha plantado la investigación. Se realizaron pruebas piloto para corregir y afianzar el instrumento, para que este aportara de forma adecuada lo necesario para la resolución de pregunta planteada en esta investigación.

Las entrevistas fueron grabadas para mayor fidelidad de los conceptos de parte del investigador, se les realizó el proceso a cada uno de los empleados que hacen parte de operaciones administrativas o afines, uno a la vez de manera confidencial y solo con el investigador, fuera del lugar de trabajo para buscar espontaneidad y naturalidad en sus respuestas. Se les realizaba una pregunta a la vez y se les daba el espacio que ellos consideraran necesario para responder, si no estaba claro el concepto por parte del investigador este podrá realizar una pregunta adicional para buscar que las respuestas aporten lo necesario para la investigación, al final se les daba la oportunidad de aportes libres que deseaban anexar como aporte adicional a la investigación o la entrevista realizada.

El tipo de muestreo es teórico, este muestreo, consiste en que en la medida que se va llegando a una saturación de los datos se considera si la información recolectada es suficiente. Es un proceso de recolectar datos, para a partir de estos generar teorías a partir de estos datos, que se recolecta, codifica y analiza para desarrollar una teoría emergente. Es el uso de una estrategia de selección secuencial y esta se vincula al desarrollo de la interpretación de los datos obtenidos en la investigación, luego estos se asocian con la generación de teorías que son apoyadas en los datos (Glaser y Strauss, 1967).

Se hizo un análisis en tres subprocesos vinculados entre sí. Primero la reducción de datos, esta va 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.

Segundo, la presentación de datos. en donde se hará una mirada reflexiva por parte del investigador, en resúmenes estructurados, sinopsis, croquis, diagramas, etc.

Tercero, La elaboración y verificación de conclusiones, en donde se aplicarán la extracción de significados de datos recolectados, utilizando, comparación/contraste, el señalamiento de patrones y temas, la triangulación, la búsqueda de casos negativos, etc. Miles y Huberman, (1994)

En el proceso de recolección de datos, se realizó con la grabación completa de la entrevista, luego esta, se transcribió en Excel una a una nombrando los empleados aleatoriamente por sujeto 1, sujeto 2... y sucesivamente hasta el último. Ya transcritas en Excel, se inició entonces el proceso de reducción de datos en los cuales se buscaron coincidencias o relaciones, repeticiones, datos aislados, se clasificaron por ítems significativos basados en la guía de preguntas y buscando la resolución de los objetivos. Se resaltaron las coincidencias o relaciones y repeticiones, se descartaron los datos aislados. Luego de haber obtenido los datos mas relevantes del proceso de entrevistas transcritas, se hace la elaboración de un informe estructurado de los datos obtenidos, y finalmente se extraen los datos mas significativos, para dar respuesta a los objetivos de la investigación: Identificar los tipos de cambio ha hecho la corporación los paisitas, Identificar facilitadores y resistencias en los procesos de cambio y Generar una propuesta de gestión del cambio a la corporación los paisitas que ayuden a su fortalecimiento y crecimiento. En la siguiente figura, se consolidan los elementos de la metodología.

- Paradigma: Interpretativo
- Tipo de investigación: cualitativo
- Propósito: Descriptiva
- Enfoque: inductivo
- Horizonte temporal: Transversal
- Estrategia: Revisión documental, Estudio de caso

- Población: Empleados Administrativos Corporación Deportiva Los Paisistas.
- Técnicas: entrevistas, revisión documental
- Instrumentos: Guía de entrevistas semiestructurada, fichas de análisis documental.
- Análisis: reducción de datos y codificación.
- Aspectos éticos: consentimiento informado, participación voluntaria y total confidencialidad.

figura 6. Elementos de la metodología

Fuente: elaboración propia

8. RESULTADOS

De la investigación se desprenden tres factores relevantes que nos llevan a plantear en el proceso de gestión del cambio de la Corporación Deportiva Los Paisitas, permitiendo orientar en como se ha desarrollado y sus implicaciones para los empleados y Corporación.

8.1. Principales Cambios

Luego de hacer la reducción de datos se evidenciaron tres tipos de cambios significativos o principales en la investigación, y que nos muestra el panorama de los procesos de cambio que ha pasado la Corporación Deportiva Los Paisitas, en los últimos cinco años. Estos son:

8.1.1. El crecimiento de la corporación en participantes, disciplinas deportivas y cobertura nacional en el festival de festivales.

Uno de los principales cambios que ha tenido la Corporación Deportiva Los Paisitas (CDLP) ha sido el gran crecimiento desde sus inicios hasta ahora (octubre 2018) en cuanto a su número de disciplinas que inicialmente era solo una (futbol

masculino) a contar con 15 disciplinas en el 2018. También ha sido muy significativo el crecimiento que ha tenido el torneo de fútbol (Baby fútbol) en equipos participantes en este evento que es la disciplina más representativa de la corporación, ha sido muy notorio el crecimiento en cobertura del territorio a nivel de Colombia que ha tenido la corporación, llevando el evento de Festival de Festivales a casi todo el territorio nacional, como nos lo hace saber uno de los entrevistados:

“Yo creo que es la cantidad de equipos que se han sumado al festival. cuando yo llegue 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 del aburra y cada municipio hacia su evento, Nos tocó subir a 104 luego a 120 sólo el municipio de Medellín, hacíamos la final Con 24 equipos, luego la subimos a 28 luego 32 y ahora se planea para el 2019 en el mes de enero hacerla con 36 equipos- y yo creo que lo más significativo es Cómo ha crecido la corporación deportiva los paisistas a través del baby fútbol que ya tenemos cobertura a nivel nacional porque cuando yo llegué no hacíamos ningún zonal a nivel nacional hacíamos los departamentales la mayoría de los equipos a nivel nacional o internacional eran invitados, 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, aparte del fútbol.” Sujeto 6.

“Bueno lo que pasa es que en lo que va corriendo el tiempo se han ido aumentando el número de disciplinas deportivas que la corporación ha querido incluir como una forma de promover el deporte y la recreación con sentido social, que es nuestro principal objetivo. la cantidad de niños y niñas con que se han beneficiado del programa que implica un mayor esfuerzo de parte de la Corporación tanto en la consecución de los recursos, como la implementación de estos a través de operadores Qué hacen parte de las 15 disciplinas que nosotros hemos desarrollado”. Sujeto 3.

Este 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 LDLP es de mucha importancia la participación del mayor grupo de niños y niñas en sus eventos, y es por esto que trata cada vez de vincular mas personas y disciplinas deportivas al evento de Festival de Festivales. como lo hace saber uno de los entrevistado:

“la inclusión. nos interesa mucho la inclusión que no sólo fuera en los niños, la corporación fue creada con un propósito y era la de buscar unos espacios de tipos recreativos para que los niños de este departamento y ante todo de la ciudad de Medellín tuvieron ocupado el tiempo libre que se generaban 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, de doble pasaje qué niño llegarán y no tuvieran que gastar absolutamente un peso, porque estamos involucrando sobre todo a comunidades de muy bajos recursos.” Sujeto 3

Facilitadores:

Se encontró que hubo tres facilitadores que ayudaron a que este proceso fuera exitoso y pudiera salir adelante. Primero, la visión de “deporte con sentido social” que se tiene en la corporación de socios, junta directiva, y empleados. Esto ayudo a que se tuviera claro la necesidad de llegar a mas población, sobre todo la de estratos bajos, y que esta hiciera parte de este gran evento, brindando a niños y niñas la posibilidad de surgir en el deporte.

Segundo. La buena actitud y disposición que hubo en socios, Junta directiva y empleados, para hacer realidad este cambio, ya que este incrementaría el trabajo y el presupuesto, sin embargo, se asumió con entusiasmo y entrega para sacar adelante lo que se había planeado.

Tercero. La buena acogida de la comunidad para hacer parte de estos eventos hubo respuesta a las convocatorias y cada día se unen mas niños para hacer parte de este gran evento, además la integración de padres de familia, comunidad

y deporte, en donde han encontrado una buena organización, que les hace sentir importantes y que les motiva para participar cada vez mas 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, genero 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.

8.1.2. El cambio de patrocinio

El cambio tal vez que mas ha impactado a los empleados de la corporación y por ende a la CDLP. ha sido la finalización de patrocinio que había tenido la por 33 años continuos en los cuales habían tenido una relación estratégica que les beneficiaba a ambos, en lo que el patrocinador aportaba económicamente para el sostenimiento de la Corporación y del Festival de Festivales realizado por esta. Y la Corporación a su vez le proveía publicidad y mercadeo de la marca, en los Festivales durante todo el año en las diferentes fases, desde la inscripción hasta las finales.

Como lo afirma este entrevistado:

“Yo creo que el cambio más abrupto que ha tenido la corporación es la fiscalización del patrocinio del patrocinador valga la redundancia que lleva con la corporación hace más de dos décadas, se puede decir que es el cambio más fuerte que ha tenido la corporación.” Sujeto 2.

Se evidenció, que el objetivo o las razones por las que se dio este cambio fue la terminación o no renovación de patrocinio por parte de la empresa que lo venía ofreciendo por varios años, lo cual obligo a la corporación a su vez remplazar o buscar un nuevo patrocinio para el sostenimiento económico que le garantizara, el desarrollo de sus programas y actividades.

“no yo creo que es decisión única y exclusivamente del patrocinador que no quiso seguir con nosotros, Porque si miras nosotros seguimos lo mismo que hemos venido haciendo hace mucho tiempo lo estamos haciendo con detalles que llegan, vamos mirando que tenemos que fortalecernos. 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” Sujeto 6

Facilitadores

Se encontraron tres aspectos que facilitaron este proceso de cambio para la corporación: primero. El tiempo, fue uno de los más grandes facilitadores según los entrevistado, ya que el trascurso entre el fin del patrocinio y la consecución de otro fue relativamente corta, lo cual les permitió sostener sus actividades en este tiempo normalmente y sin alteraciones con recursos ahorrados de la corporación.

“que nos demoramos muy poquito tiempo para conseguir el patrocinador se dio muy rápido” Sujeto 1

Segundo. El segundo aspecto que facilito este cambio fue la aptitud con que los empleados y junta directiva tuvieron 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 esforzaran más, para que todas las labores y programas de la Corporación no se vieran afectadas y salieran adelante.

Esto dice uno de los entrevistado:

“yo creo que aquí tenemos que concientizarnos de qué 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 deportiva los paisitas para que la gente siga teniendo la credibilidad que tiene tanto en el baby fútbol como en la Corporación y de todo lo que hacemos y podamos cada día tener más personas queriendo jugar

el evento, más niño queriendo disfrutar del baby fútbol y más empresas grandes pensando en seguirnos apoyando” Sujeto 6.

Tercero. El hecho de no afectar la dinámica laboral también fue uno de los factores que facilitaron este proceso. Al no verse afectada o hacerse cambios en los aspectos laborales, tanto en la parte económica, como en las condiciones de contrato, ayudo mucho a que los empleados tuvieran una mejor estabilidad mental, para vivir este cambio.

Lo cuenta uno de los entrevistado:

“Yo creo como la costumbre del trabajo Yo creo que los empleados de la corporación llevan mucho tiempo en la misma, acostumbrados a el trabajo y cómo no efecto la dinámica laboral entonces no se sintió tan fuerte. contrario si se hubiera afectado la dinámica laborar, que hubiera tocado trabajar medio tiempo, o que hubiésemos tenido que disminuir los salarios. pero como eso no se vio afectado entonces creo que a nivel interno de los empleados como tal eso fue muy llevadero.” Sujeto 2

Resistencias

La mayor resistencia que se pudo evidenciar en este proceso de cambio fue el cambio de nombre o volver al nombre con que se inicio el torneo de futbol (Baby Futbol), que es su disciplina bandera. Cuando llego el patrocinador que estuvo con la corporación hace 33 años, también llego con ellos el nombre propio de su marca, el cual se popularizo, se estableció y se posicionó como nombre del torneo y todas las personas lo conocían de esa forma. Al irse el patrocinador, también se fue el nombre que se había posicionado por muchos años y con el cual eran conocidos. Esto según los entrevistados genero un gran choque, no solo para la corporación, que le tocaba empezar a posicionar una nueva marca, sino para la comunidad que lo habían conocido y crecido con una marca y de repente cambiarla. Esto creo alguna confusión (que aun persiste) para los empleados y comunidad que no se acostumbran del todo al nuevo nombre y siguen de vez en cuando nombrándola por su antiguo nombre. Sin embargo, la CDLP ha

comenzado a sembrar el nuevo nombre, y esta en ese proceso de reconocimiento de marca, que no se hizo antes por lo abrupto del cambio.

“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 Futbol Colanta, eso no los conoce mucha gente.” Sujeto 1

Sin embargo, este cambio fue positivo para la Corporación, ya que se evidencio la credibilidad que tiene ante la comunidad en general y entes gubernamentales, porque a pesar de no contar inicialmente con un patrocinador oficial y evidenciar el cambio de nombre del torneo. No se vieron afectadas las participación e inscripciones al torneo, sino que por lo contrario hubo un gran respaldo a la organización como tal, evidenciada en la cantidad de equipos y seguimientos de los procesos normales como la habían venido haciendo. Y de parte de los entes gubernamentales se evidencio el apoyo total a la CDLP en todo lo concerniente al buen desarrollo del torneo y ceder los escenarios requeridos para el buen desarrollo de las actividades.

También se evidenciaron, aspectos negativos, uno de los principales fue el aspecto económico, que se vio grandemente afectado al quedarse sin patrocinio y no tener otros medios o patrocinios para remplazarlos inmediatamente sin que se vea afectado las finanzas y los programas de la Corporación. Otro aspecto negativo para la corporación fue o es el nuevo posicionamiento o reconocimiento de marca que debe realizar para sembrar en los corazones y mentes de la comunidad los nuevos nombres de sus torneos, y que estos tengan el mismo o mayor impacto que el anterior.

“Empezando que el nombre del evento no era de nosotros. Se creo, se construyó, se fortaleció y se lo llevaron. Ahora tenemos que aprender de eso, tenemos que fortalecernos a nivel de lo administrativo y lo económico” Sujeto 6

Otro de los aspectos negativos de este cambio fue la afectación mental que vivieron los empleados por la zozobra que genera el no tener un sostén económico para el funcionamiento de la organización y no tener la seguridad de

continuidad en su empleo. Aunque había mucha esperanza y optimismo, no podían escapar a la presión mental de que pasaría con ellos si no se conseguía un patrocinio.

“En ese proceso creo que fue más psicológico que físico hubo una zozobra porque a nivel económico nunca hubo una suspensión de los salarios ni nada de ese tipo, tampoco tuvimos la necesidad de cerrar la oficina por algún periodo de tiempo. porque la Corporación tenía unos recursos ahorrado, parte de su patrimonio, y con eso se suplieron las necesidades los meses que estuvimos sin patrocinio. Entonces creo que fue más como la zozobra de pensar a mediano Plazo, qué es lo que va a pasar con la corporación si no se consigue patrocinio.” Sujeto 2

8.1.3. El proceso de digitalización, por el cual ha pasado la corporación

Este ha sido el tercer cambio de impacto o significativo para la CDLP porque ha ayudado mucho a simplificar el trabajo y a realizar mejores las actividades propias de los eventos de la corporación, como planeación de partidos, presentación de informes, programación de árbitros, facilito las comunicaciones, entre otras cosas.

“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” Sujeto 7.

Este cambio se realizo con el objetivo de dinamizar y agilizar las comunicaciones, pasando de mayormente en forma escrita a la utilización de medios digitales para remplazar algunas de las actividades que se venían realizando de manera manual, como por ejemplo las programaciones, presentación de boletines, información a grupos específicos de programación, etc.

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, ya que si no se hacía, prácticamente estaban por debajo de lo que la sociedad actual está demandando, esto a su vez ayudó a que la comunidad que se vieran involucrada en el cambio también comenzaran a hacer las adaptaciones para este cambio.

“digamos que estuvimos en un buen momento, Porque si esto lo hubiéramos hecho 15 o 20 años atrás, hubiera sido un fracaso. Entonces el momento tecnológico en el que estamos, el que ahora usted todo lo tienen en un celular, que es el computador, de que todo le llega mediante un correo, digamos que eso ayudó bastante, eso fue la gran ayuda que nosotros tuvimos haber tenido el momento en el que estamos, Pero si tratábamos de desmenuzarlo todo, tratar de capacitarlo tratar de mirar Cómo se hacían las cosas, de qué eso porque seas así, de nosotros porque no lo implementamos, entonces sí nos capacitamos un poquito con la gente que tenía más conocimiento y todavía hemos tratado de capacitar con todo esos conocimientos que la gente nos va dando, somos muy abiertos para esos temas a veces alguien tiene ideas y sirven, nos las pueden aportar. Nosotros tenemos que cogerlas, para facilitarles mucho a la gente. pero yo creo que fue más el tema tecnológico, el siglo 21 en el que estamos para que todo este cambio se pudiera dar” Sujeto 4

Resistencia

La mayor resistencia que se evidenció en este proceso del cambio fue el hecho de no quererse actualizar por parte de algunos miembros de la comunidad y/o grupos específicos, que por su edad, se creían viejos para enfrentar los nuevos retos tecnológico que se proponían, o por su nivel académico, o por su estrato social o por el simple hecho de creerlo necesario, se resistían a nuevos aprendizajes y a nuevas formas para hacer lo que por años se venía haciendo de una forma manual, ahora realizarlo de forma digital, tener que crear una cuenta de correo,

tener que crear WhatsApp, etc. Esto les creó una incomodidad que los hacía salir de su zona de confort y les exigía un esfuerzo para capacitarse y abrirse a nuevos aprendizajes.

“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, entender a los socios de la Corporación, darles a entender al público en general, que no era un capricho, que era algo necesario. Primero iba ayudar al medio ambiente porque estar imprimiendo todos los días unas hojas es algo muy incómodo, y segundo porque es información al instante es información a la mano esa información que todo el mundo va a tener al instante, Entonces el hecho de concientizar a toda las personas ha sido muy complicado digamos que no fue, sino que ha sido muy complicado de que ellos tengan un correo electrónico, un WhatsApp, de que ellos tengan una red social y que todo eso lo pueden vivir al instante. Entonces ha sido como la dificultad más grande que hay, darle a entender a ellos que se puede tener todo esto en el momento de una manera muy fácil y que no hay que estar con la hojita con el papelito, ha sido una de las grandes dificultades que hemos tenido” Sujeto 7

Este cambio sin embargo ha impactado de manera positiva a la Corporación, porque le ha dado eficiencia y eficacia al proceso de comunicación que se tiene en la Corporación para la organización de muchos partidos, fechas, grupos, etc. Que cada fin de semana se están jugando, ayudo también al entendimiento de que hay que estar actualizados para avanzar y que esto les servirá para que su trabajo sea mejor, para que su organización sea mucho mejor y así, afrontar los retos que a nivel tecnológico y social se van imponiendo.

Se pudo también dar cuenta que este y los procesos de cambios anteriores, son cambios que se iniciaron pero que aún permanecen y están proyectados a ser ajustado y a añadir las modificaciones o adiciones que sean necesarias, para su mejora y ajuste buscando encontrar los mejores resultados que estos puedan dar. se evidenciaron tres tipos de cambios que ha sido significativos en este proceso.

- Cambio reactivo: Se evidenció en la finalización del patrocinio que había estado con la Corporación por más de 20 años, y por un factor externo, decisión de la empresa patrocinadora se dio la ruptura de los convenios y acuerdos económicos que se tenía con la corporación. Por lo cual la CDLP debió tomar medidas reactivas para suplir este déficit que quedo por la falta de un patrocinador.
- Cambio gradual: Se evidenció, en el proceso de digitalización que se vivió en la Corporación. En donde se fueron dando pequeños cambios de forma gradual, para que todos esos cúmulos de pequeños cambios generen un gran cambio significativo como lo ha sido la digitalización para la Corporación.
- Cambio incremental: Evidenciado en el proceso que se está viviendo con el incremento de las disciplinas deportivas y el incremento de participantes al Festival de Festivales, en donde hubo que cambiar procesos de trabajos, siendo de forma evolutiva y en la que participan la mayoría de los empleados para hacer que se dé un proceso exitoso.

Fueron procesos de cambio en su mayoría no planeados o se fueron dando sobre la marcha, en algunos casos carentes de seguimientos y evolución para replantear, mejorar o cambiar.

“Se fue dando. Un plan como tal, o un proyecto escrito sería muy mentiroso, pero se fue dando todo, a medida que estábamos avanzando, íbamos cambiando, ya todos los que están involucrados con esto.” Sujeto 7

No hubo un información o preparación para los empleados. En los procesos de cambios más relevantes que se tuvo en cuenta en esta investigación, se evidenció que en todos los casos no hubo una información por escrito a los empleados de la CDLP, en la cual se les informara o capacitara acerca de los procesos de cambios por los cuales estaban pasando, lo cual impidió una participación mas activa en ellos o ser mas eficaces en su ayuda o vivir los procesos de la Corporación. y fue evidente en el cambio reactivo que vivieron.

“No en absoluto, de hecho pienso que desde la parte directiva incluso no hubo ninguna preparación creo que fueron más como medidas paliativas cierto, pasado los días y no hay todavía de hecho casi 8 meses después de la ruptura, no hay nada a futuro simplemente 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 totalmente desligado de Bavaria, y buscando que las empresas tengan que ir a la corporación y no la corporación tener que ir a buscar las empresas senos hombre” Sujeto 3

“se nos comunicó cuando ya habían tomado la decisión. oralmente, por el chisme.” Sujeto 6

Muestran los entrevistados y/o empleados de la Corporación, una opinión favorable frente al cambio, y deseosos de aportar para que se realicen cambios que sean beneficiosos para la Corporación.

“Es algo muy necesario, todo tiene que cambiar muchas veces el cambio ayudado oxigenar, ayuda a mejorar. nos quedamos concentrados en un círculo por miedo al cambio y digamos que, hay me voy a devolver un poquito, pero es una de las pocas dificultades que tiene la entidad le hace falta un poco más de 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 o sea como dice el adagio popular, el que no arriesga un huevo nunca va a conseguir un pollo. Entonces tenemos que cambiar. El constante cambio es algo súper importante para una entidad, para la vida cotidiana y es algo que, si no existiera el cambio, seguiríamos siempre en el mismo círculo y nunca avanzaríamos y la verdad es súper importante ya nos pasó este año salió un patrocinador que ya 20 años con nosotros llegó uno nuevo y 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” Sujeto 7

“los cambios son necesarios no nos podemos quedar anquilosados en una misma premisa en un mismo espacio hay que abrir la mente tratar de buscar alternativas de acuerdo a cómo va evolucionando el mundo, como se va desarrollando la actividad social, la actividad deportiva, tenemos que ser muy abiertos a todas esas oportunidades que se presentan” Sujeto 4

“yo creo que todos los cambios si se toman de una manera adecuada son positivos. a nosotros va a ayudar a despertar de un letargo que tenía la corporación durante muchos años precisamente por estar en un estado de comodidad, estado de comodidad que implicaba que el patrocinador supliera absolutamente todas las necesidades por lo que nosotros estábamos abocados a un estado de somnolencia que nos impedía buscar nuevas alternativas, crear estrategias, abrir nuevos mercados, otras fuentes de financiación tanto públicas como privadas. impactar más, cambiar algunos modelos, evolucionar porque el deporte creo que evoluciona muy rápido, y nosotros hemos estado estancados. con un modelo que se ha venido manejando durante 23 décadas de ya entonces hemos crecido el número de participantes, pero no hemos evolucionado en la forma de hacerlo. entonces creo que este cambio nos va a llevar si lo adoptamos de la mejor manera a evolucionar y a cambiar si no lo adoptamos de la mejor manera inminentemente Tendremos que cerrar en algún momento” Sujeto 3

Se evidencia que la gran fortaleza de la CDLP 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 una inclusión de una alta población del territorio colombiano.

“yo pienso que lo que ha hecho fuerte a la corporación es seguir luchando por los niños para que ellos sigan practicando todos los deportes que le gustan. verles esa sonrisa tan bacana que tiene por eso se mantiene, por los niños de Antioquia y Colombia porque es que son muchos niños es que uno se queda

loco cuando ve la inauguración y la final qué es lo que más me gusta a mí”

Sujeto 1

“Bueno básicamente la corporación ha impactado el corazón de las personas porque se ha hecho un trabajo social donde los niños precisamente tiene un espacio para divertirse para recrearse gratuito que busca que los niños generación de los 11 y los 12 años, participen en un evento como si estuvieran siendo profesionales pero sin la presión implica el tener que ganar un torneo, porque es un torneo recreativo en el cual se sienten profesionales porque tiene las características de un evento profesionales con uniforme con juzgamiento pudiendo llegar a un escenario grande cómo es la cancha Martes número uno, con un acompañamiento del público masivo. Entonces eso ha marcado las generaciones que han pasado por este evento llegando al corazón de la gente que lo adoptado como un evento de ciudad de hecho la misma alcaldía ya lo ve como un evento de ciudad. Entonces ese creo que ha sido como el gran plus del Baby Fútbol de la Corporación, a través del Baby Fútbol y por eso es que ha subsistido, porque torneos hay muchos, pero con esas características ninguno entonces por eso es que los niños que están empezando en una escuelita de fútbol tiene en su mente llegar a esto. Anteriormente Pony y seguramente en la mente a los niños va a seguir llamándose por mucho tiempo la Pony, pero es precisamente en ese evento a dónde quieren llegar” Sujeto 2

9. CONCLUSIONES

Se puede concluir que al abordar esta investigación y cuando se inicia con la recolección de literatura, se encuentra en esta la necesidad de que las organizaciones deben estar en constante cambio, ya que deben adaptarse a un entorno que se los exige cada día con más vehemencia. Es por eso por lo que se hace necesario que se haga un verdadero diagnostico propio de cada organización, que deleve las necesidades apremiantes de cada una, y la perspectiva que esta tiene en las oportunidades, dejando el apego a lo tradicional

y el temor de cambiar la forma como se han venido haciendo las cosas, y a partir de allí, se integren a estas organizaciones, modelos de cambios que les ayude en el direccionamiento, para mantenerse vigentes y en constante crecimiento. Identificando los facilitadores y las resistencias que se generan, para así, poder enfrentar y direccionar los procesos de cambios que se deben seguir, para que cada integrante de la organización haga parte fundamental de cada estos. que viva y sea parte activa de cada etapa. Los procesos de gestión del cambio en organizaciones deportivas, es una herramienta útil que debe tomar mas relevancia, ya que esta les ayudará a fortalecerse, a enfrentar el entorno cambiante, mantenerse actuales y no dejarse aplastar por él. Sin embargo, a pesar de ser considerada una herramienta necesaria y útil, la evidencia de esta investigación que muestra que es muy poco utilizada, reta a las organizaciones para implementar un modelo de gestión del cambio, que se adapte a su organización y que genere respuesta de crecimiento en todos los ámbitos para ella.

Los procesos de gestión del cambio en la CDLP han pasado por diferentes perspectivas en las que de una u otra forma les ha afectado ya sea una afectación negativa y/o positiva, que no solo impacta a la corporación sino a sus empleados y comunidad en general, y es por eso que se le sugiere la implementación de un modelo de gestión del cambio que pueda ayudarle a Sugerir en un sistema de análisis, desarrollo y evaluación de los procesos, que les oriente en el cumplimiento de metas y nuevos desafíos.

A partir de esta investigación también se abren nuevas rutas o campos para explorar en la CDLP como son la caracterización de las disciplinas deportivas que tienen en el Festival de Festivales, para conocer el impacto que estas tienen, si bien son muy importantes y han traído inclusión, se hace necesario que, desde cada zona del país, se conozca su impacto y como estas ayudan o de qué forma las comunidades requieren que estas le ayuden en su desarrollo social y deportivo.

También se abre la posibilidad de ahondar y mejorar los sistemas actuales de seguimiento, información e interacción con los equipos que participan en el Festival de Festivales. Creando un software o un App en donde los equipos puedan tener acceso con un Loguin y una contraseña, y encontrar en esta toda la información referente a su equipo, como jugadores habilitados, requerimientos de documentación, sanciones, etc. Y que de esta forma sean más fácil y eficientes el seguimiento que se le realiza a cada equipo y a su vez, el equipo conozca su estado en la Corporación.

10. PROPUESTA.

En cumplimiento del objetivo propositivo y como consecuencia o resultado de la investigación, se le propone a la corporación un ***modelo de gestión del cambio*** que le ayude con el análisis, desarrollo y evaluación, y así llevar de mejor forma más eficientes, y eficaces sus procesos, proyectando procesos de cambios que se adapten a los nuevos desafíos del entorno, modernizándose, actualizándose y seguir siendo referente para otros, manteniendo un liderazgo, vigencia y buen nombre. se genera una propuesta a partir de la cual la Corporación pueda encontrar una ruta para direccionar sus procesos de cambio organizativo. El proceso inicia por un diagnóstico organizacional del contexto interno y externo con el fin de conocer las situaciones y demandas que obligan a emprender cambios en la CDLP. Luego se presenta un modelo de diagnóstico específico para analizar las condiciones de la Corporación y de las personas en relación con el cambio que se prevé e identificar los facilitadores y asuntos problemáticos para pensar en la ruta que conducirá al cambio.

Esta propuesta surge de los resultados de la investigación y toma como referencia el modelo desarrollado por Cardona (2017):

10.1. Diagnóstico organizacional

Siguiendo las orientaciones de Beckhard (1975) y Armenakis & Harris (2009) citados por Cardona (2017), lo primero que se debe hacer, es un diagnóstico de la organización, que nos permita establecer las condiciones de esta, y así determinar cuáles son las áreas que requieren mayor atención, para luego determinar objetivos y ruta de trabajo para el cambio que se va a realizar. Se busca con esto, identificar fortalezas y aspectos para mejorar, esto debe hacerse de forma objetiva, evitando ocultar o modificar algunos aspectos negativos. Esto no llevara a tener una perspectiva general de la CDLP, para priorizar los cambios. Como se ha detallado en la literatura, las demandas del entorno generan una serie de retos para las Organizaciones deportivas y las obliga a iniciar procesos de cambio permanentemente (Segredo, 2013, citado por Cardona, 2017), por tanto, se deben tener en cuenta principalmente las áreas más problemáticas y la capacidad de CDLP, para iniciar verdaderos procesos de cambio. Teniendo en cuenta también, los elementos que les puedan favorecer o aquellos que no. Mirar el aspecto individual, prever no solo lo que necesita la organización para el proceso de cambio, sino también el requerimiento de las personas que hacen parte de ella. Por lo tanto, se sugiere que el diagnóstico de cambio se dé relacionando los dos niveles, organizacional e individual. A continuación, se presenta en la siguiente figura:

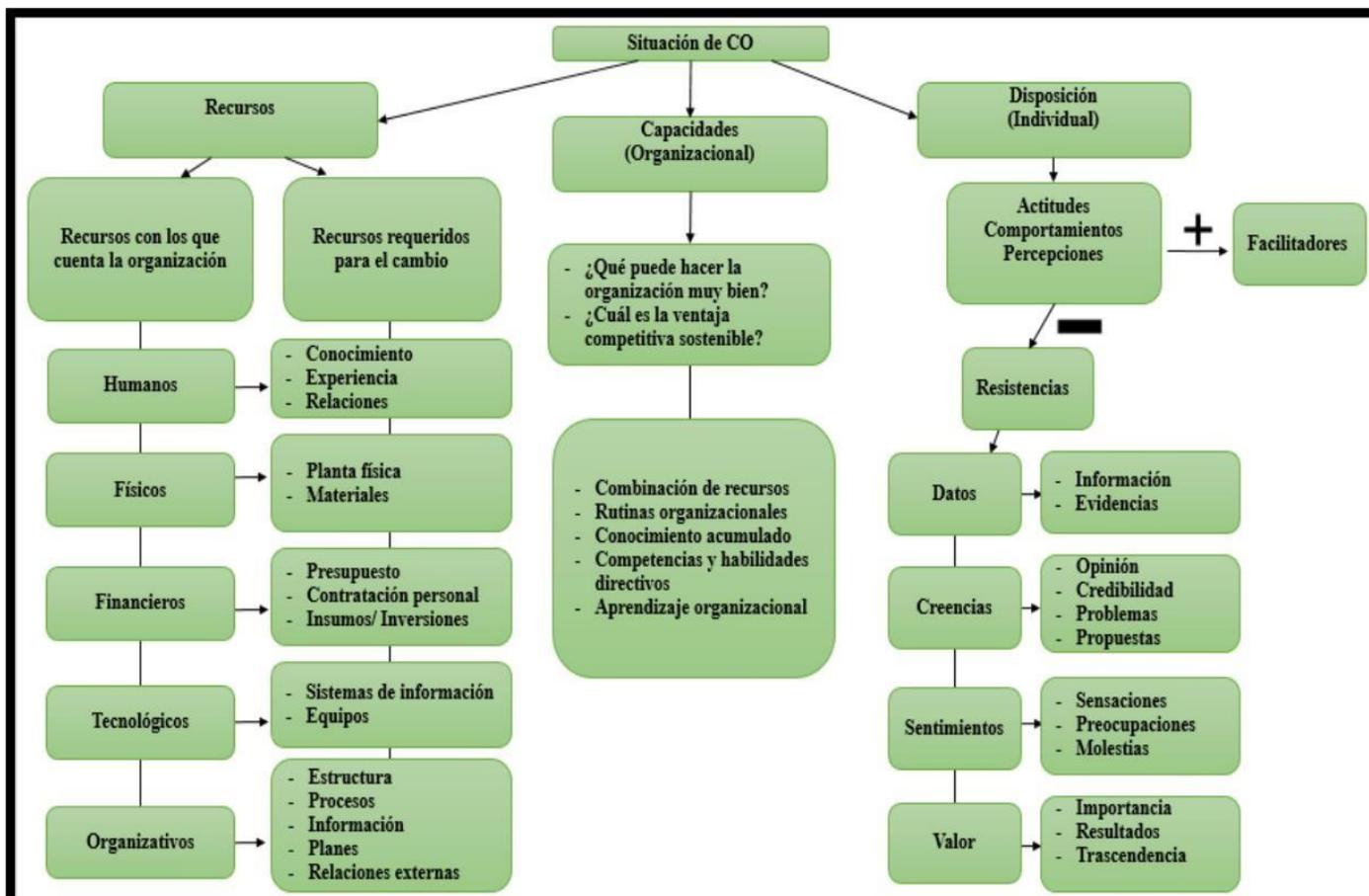


figura 7. Diagnóstico del cambio organizativo

Fuente: Cardona Mejía, L. M. (2017).

Se muestra, tres aspectos de suma importancia y que deben tenerse en cuenta en el proceso de cambio:

Primero los recursos: con los que cuenta la organización o podrían ser requerido para el proceso de cambio. Estos son:

- Humanos: Representados en empleados, directivos y socios. En especial los empleados de planta. Identificar cualidades, actitudes, experiencias, conocimientos, etc.
- Físicos: Representado en los espacios físicos, implementos o materiales requeridos para el cambio.
- Económica: representados en recursos frescos como en especie con que se cuenta. Determinar si hay presupuesto para el proyecto.

- Tecnológico: representados en equipos de cómputos y sistemas de información. Capaz de dar una información oportuna y fiable.
- Organizativos: Son los procesos, planes, información y estructura en si de la organización. También se tienen en cuenta, alianzas y proyectos.

El segundo aspecto está determinado por la integración de recursos que la hacen tener ventaja frente a otras organizaciones y permite el logro de objetivos.

Dos aspectos importantes para preguntarse. Que sabe hacer muy bien y cual es la diferencia que tiene en relación con las otras organizaciones de su campo, para a partir de ahí, determinar todo lo que se necesita para el cambio.

El tercer aspecto, esta centrado en las personas y determina cuál es su disposición para el cambio, y determinar los facilitadores y resistencias que se presentan. Enfatizando en identificar las resistencias, basadas en los datos (verdad), las creencias, los sentimientos y valor que le dan al cambio. Esto nos llevara a identificar los aspectos favorables y los problemáticos, los cuales nos guiaran u orientaran en el proceso de gestión del cambio.

10.2. Modelo de gestión del cambio organizativo

Se debe tener una ruta que nos guiara en el proceso del cambio que se desea, en pro de aportar un modelo que ayude a la CDLP en generar o establecer procesos de cambios en esta organización. El modelo se ilustra a continuación:

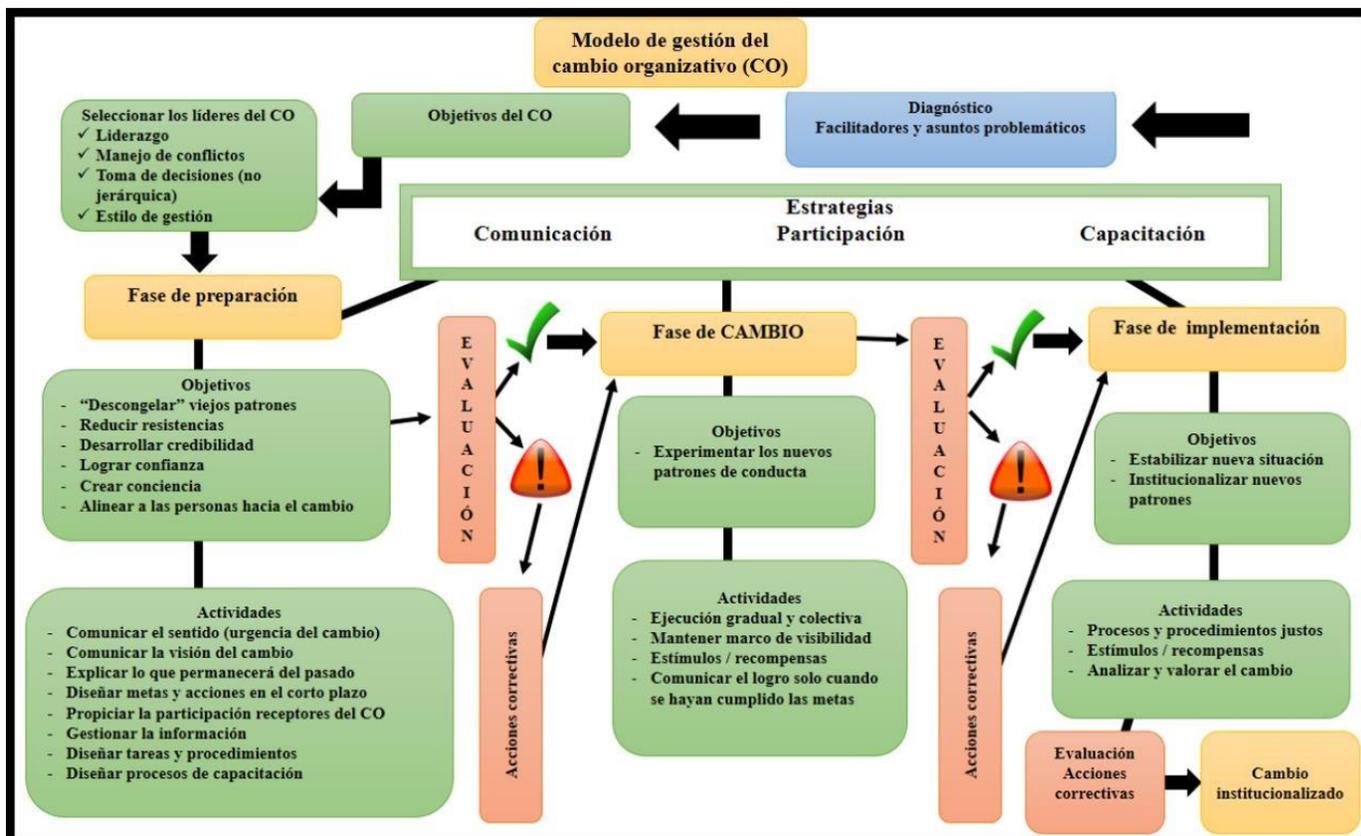


figura 8. Modelo de gestión del cambio organizativo

Fuente: Cardona Mejía, L. M. (2017).

El punto de partida será el diagnóstico que se haga sobre la Corporación, en donde se identificarán los facilitadores y asuntos problemáticos.

Luego se plantearán los objetivos del cambio, basados en las causas que lo originan, y encaminado hacia los logros que se pretende con el cambio.

Luego se seleccionan los líderes que estarán al frente de este proceso y por ende que serán responsables del cambio. Para esto hay que tener en cuenta que las personas seleccionadas, tenga el tiempo y el liderazgo para guiar el proceso.

A continuación, se describe las fases que se deben seguir en el proceso de cambio

10.2.1. Preparación para el cambio

En esta etapa se busca que la Corporación y las personas que la conforman estén preparadas para el cambio, por lo que se busca una vinculación y preparación para reducir las resistencias y sean por el contrario unos facilitadores activos del

cambio. Se busca que se suelte los comportamientos y actitudes pasadas o actuales y se dispongan para un nuevo proceso. Es por eso que debe disponer canales de comunicación, participación y capacitación como estrategia facilitadora del cambio. Si se logra cumplir con este objetivo se puede pasar a la próxima etapa de lo contrario se debe corregir para poder seguir y garantizar éxito en el proceso.

10.2.2. Fase de cambio

En esta fase se da la ejecución de lo planeado, es por eso que para llegar a esta fase se hace necesario, tener un buen planteamiento, una buena ruta de acción, para tener éxito en esta fase, de lo contrario podría fracasar. Aquí se comienza a implementar los nuevos patrones que se desean para el cambio, se comienza a ver las nuevas actitudes y comportamiento en el nuevo proceso, por lo que se recomienda que este sea gradual. Se debe tener una evaluación permanente, y un buen proceso de comunicación, para ver si se va por el camino correcto en pro de lograr los objetivos planteados. Cuando se hayan logrado los nuevos comportamientos deseados, y se puede observar que el proceso de cambio está funcionando, se puede pasar a la siguiente fase.

10.2.3. Fase de implementación

En esta fase se busca estabilizar o establecer el cambio como tal, se adoptan las nuevas actitudes y los nuevos comportamientos, para iniciar un proceso de trabajo nuevo, en donde ya se han dejado las actitudes y comportamientos antiguos y se comienza a regir pautas nuevas para el funcionamiento organizacional. Se debe revisar constantemente para estar en continuos ajustes que fortalezcan el establecimiento de nuevos patrones de trabajo y que estos estén ajustados al requerimiento de la organización, para que pueda seguir en proceso de crecimientos continuos, que le ayude a estar vigente y ajustada a las necesidades actuales del entorno.

A partir de esta investigación también se abren nuevas rutas o campos para explorar en la CDLP como son la caracterización de las disciplinas deportivas que tienen en el Festival de Festivales, para conocer el impacto que estas tienen, si bien son muy importantes y han traído inclusión, se hace necesario que, desde cada zona del país, se conozca su impacto y como estas ayudan o de qué forma las comunidades requieren que estas le ayuden en su desarrollo social y deportivo.

También se abre la posibilidad de honrar y mejorar los sistemas actuales de seguimiento, información e interacción con los equipos que participan en el Festival de Festivales. Creando un software o un App en donde los equipos puedan tener acceso con un Loguin y una contraseña, y encontrar en esta toda la información referente a su equipo, como jugadores habilitados, requerimientos de documentación, sanciones, etc. Y que de esta forma sean más fácil y eficientes el seguimiento que se le realiza a cada equipo y a su vez, el equipo conozca su estado en la Corporación.

11. BIBLIOGRAFÍA

Cardona Mejía, L. M. (2017). El cambio organizativo en las instituciones de educación superior. Universidad de Valencia. Retrieved from <http://roderic.uv.es/handle/10550/61016>

Cardona Mejía, L. M., Padierna Cardona, J. C., Córdoba Arboleda, M., & González Palacio, E. V. (2013). Fundamentos conceptuales en torno al área de la administración deportiva. Educación Física y Deporte.

Castrillo Ortega, A. (2014). Fundamentos generales de Administración.

Díez Vial, I., Martín de Castro, G., & Montoro Sánchez, M. Á. (2012). Fundamentos de Administración de Empresas.

- Gómez, S., Opazo, M., & Martí, C. (2007). Características estructurales de las organizaciones deportivas. IESE Business School, 704, 1–22.
- Heinemann, K. (2006). Ética De La Responsabilidad En Las Organizaciones Deportivas. Revista Internacional de Sociología, LXIV(44), 153–176.
- Jiménez, E. G. (1996). Metodología de la investigación cualitativa .
- Martínez, R., & Díaz, B. B. (2013). Análisis de la gestión estratégica en la Liga Antioqueña de Fútbol
- Lospaisitas. <https://lospaisitas.org/historia/>.
- Mesa Callejas, R. J., Arboleda Sierra, R., Gaviria García, N., & Guzmán Fino, K. (2010) Estado del desarrollo de las organizaciones deportivas en Colombia
- Morales, V., Hernández Mendo, A., & Blanco, Á. (2009). Evaluación de la calidad en organizaciones deportivas; adaptación del modelo SERVQUAL.
- “Plan Estratégico 2015-2019 de la Corporación los Paisitas”. Corporación los Paisitas, Medellín
- Morales-Sánchez, V., Pérez-López, R., & Anguera, M. T. (2014). Tratamiento metodológico de la observación indirecta en la gestión de organizaciones deportivas.
- Negrete Jiménez, C. (2012). Gestión Del Cambio Organizacional.
- Niño, V. M. (2011). Metodología de la investigación: diseño y ejecución
- Pedrerros Serna, J. H. (2016) Análisis de la gestión administrativa en las escuelas de fútbol de Bogotá. Universidad Militar Nueva Granada
- Pérez-López, R., Morales-Sánchez, V., Anguera, M. T., & Hernández-Mendo, A. (2016).
- Pérez-López, R., Morales-Sánchez, V., Anguera, M. T., & Hernández-Mendo, A. (2016). Modelo tridimensional de la calidad en organizaciones deportivas: Calidad emocional en usuarios/as infantiles.

R. D. E. L., & Valdivieso, S. T. (2007). Administración, D. E. L. C. D. E., Contexto, una Visión Contemporánea.

Rendón Martínez, M. L., & Ballesteros Díaz, B., (2013) Análisis de la gestión estratégica en la Liga Antioqueña de Fútbol

Rivera González, A. E., (2013) El cambio organizacional: un proceso estratégico de adopción y adaptación

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.

Valdivieso, S. T., & Villa, A. H. M. (2006). Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano.

12. ANEXOS

anexo A. Instrumento

Las siguientes será la guía de preguntas que se va a utilizar en una entrevista. Estas preguntas irán dirigidas a el personal que labora de tiempo completo en la corporación, realizando trabajos administrativos o afines, y con ellas se pretende identificar: cargo, tiempo, tipo de vinculación, los cambios que se han hecho, tipos de cambio, facilitadores, resistencias y aportes adicionales libres.

Guía de preguntas para entrevista semiestructurada

1. ¿Cuál es su cargo y tiempo laborado dentro de la corporación?
2. ¿Cuáles han sido los principales cambios que se han hecho en la corporación en los últimos 5 años?

3. ¿Cuáles o cual ha sido el cambio más significativo de la corporación en los últimos 5 años?
4. ¿Cuál fue el objetivo por el cual se realizó el cambio?
5. ¿Cuáles fueron las razones que obligaron a realizar este cambio?
6. ¿Qué personas estuvieron involucrados en este cambio?
7. ¿Cuándo se realizó el cambio y cuánto tiempo duró el proceso?
8. ¿Cómo se desarrolló el proceso de cambio, cuáles fueron las principales acciones desarrolladas?
9. ¿Hubo un plan detallado o específico para el cambio? ...por escrito?
10. ¿Qué dificultades se presentaron en el proceso de cambio?
11. ¿Cuáles fueron las principales reacciones del personal de la corporación frente al cambio?
12. ¿Qué factores facilitaron el proceso de cambio?
13. ¿Cuáles fueron los resultados y como afectó a la corporación este cambio?
14. ¿Cuál es su opinión frente al cambio?
15. ¿generalidades sobre la corporación y su impacto para estar vigente?