

Universidad de Lima
Facultad de Psicología
Carrera de Psicología



**IMPLEMENTACIÓN DE UN DISEÑO
INSTRUCCIONAL QUE FACILITE EL
APRENDIZAJE DE UN NUEVO SOFTWARE EN
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA
UNIVERSIDAD PRIVADA DE LIMA
METROPOLITANA**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de licenciado en
Psicología

Angie Lisset Urrutia Ramos
20101940

Asesores

Mónica Fernández Otoyá

Guillermo Enrique Delgado

Lima – Perú
Febrero del 2020

**IMPLEMENTATION OF AN INSTRUCTIONAL DESIGN
THAT FACILITATES THE LEARNING AND USE OF A
BPM, KISSFLOW IN ADMINISTRATIVE STAFF OF A
PRIVATE UNIVERSITY IN LIMA**

RESUMEN

Se presenta la implementación de un diseño instruccional que facilite el aprendizaje y uso de un BPM, Kissflow en el personal administrativo de una universidad privada de Lima. El objetivo general es contribuir con la gestión del cambio de la organización. Participaron 5 asistentes administrativas, quienes fueron todas mujeres (100%) con más de 10 años de servicios y oscilan entre las edades de 47 a 60 años. Para dicha muestra se empleó un muestreo por conveniencia. Además, se utilizó una encuesta de elaboración propia y una lista de cotejo para el diagnóstico inicial y posterior evaluación; mientras que en la implementación se utilizó un diseño instruccional basado en la teoría socioconstructivista y el modelo ADDIE. Los resultados revelaron que es necesario disminuir las resistencias en las dimensiones de saber y saber hacer para facilitar el aprendizaje del BPM, Kissflow en el personal administrativo de la universidad privada de Lima. Como conclusión general se contribuyó con la gestión del cambio de la organización mediante la implementación de un diseño instruccional al identificar las resistencias individuales del personal administrativo de una universidad privada de Lima.

Palabras claves: Gestión del cambio, resistencias al cambio, diseño instruccional, BPM.

ABSTRACT

The implementation of an instructional design that facilitates the learning and use of a BPM, Kissflow in the administrative staff of a private university in Lima is presented. The overall objective is to contribute to the organization's change management. Five administrative assistants participated, who were all women (100%) with more than 10 years of service and range between the ages of 47 to 60 years. Sampling was used for convenience. In addition, a self-developed questionnaire and a list of citations for the initial diagnosis and subsequent evaluation were analyzed; while in the implementation an instructional design based on the socioconstructivist theory and the ADDIE model are used. The results revealed that it is necessary to reduce the resistances in the dimensions of saber and know-how to facilitate the learning of the BPM, Kissflow in the administrative staff of the private university of Lima. As a general conclusion, the organization's change management was contributed through the implementation of an instructional design by identifying the individual resistance of the administrative staff of a private university in Lima.

Keywords: Change Management; Change resistance; instructional desgin; BPM.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	1
1.1 Descripción del problema:	1
1.2 Análisis institucional:	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y ANTECEDENTES	7
2.1 Gestión del cambio:	7
2.1.1 La Transformación digital y la gestión del cambio:	7
2.1.2 El modelo de Lewin y las resistencias:	8
2.1.3 Los factores de la gestión del cambio y los tipos de resistencias:	8
2.2 La importancia del aprendizaje y las capacitaciones:	9
2.2.1 Las nuevas tecnologías y el aprendizaje generacional:	9
2.2.2 El diseño instruccional y la teoría socioconstructivista:	10
2.2.3 El modelo de Kirkpatrick:	12
CAPÍTULO III: OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS	14
3.1 Objetivo general (meta)	14
3.2 Competencia general	14
3.3 Resultado de aprendizaje	14
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN Y DE LA INTERVENCIÓN	15
4.1 Evaluación de línea base (Diagnóstico)	15
4.1.1 Participantes	15
4.1.2 Técnica y/o instrumentos de evaluación/diagnóstico	15
4.1.3 Procedimientos de evaluación de línea base:	17
4.2 Implementación	18
4.2.1 Participantes	18
4.2.2 Instrumentos o herramientas de implementación	18
4.2.3 Procedimientos de evaluación del proceso:	19
4.3. Evaluación de procesos:	21
4.3.1 Participantes	21
4.3.2 Técnicas y/o instrumentos de evaluación de proceso	22
4.3.3 Procedimiento de evaluación del proceso:	22
CAPÍTULO V: RESULTADOS	23
5.1 Resultados estadísticos descriptivos:	23

5.2 Resultados interpretativos:	25
CONCLUSIONES	27
RECOMENDACIONES	28
REFERENCIAS	29
ANEXOS	32

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Dimensión ser (antes y después del diseño instruccional)	23
Figura 2: Dimensión saber hacer (antes y después del diseño instruccional)	24
Figura 3: Dimensión saber (antes y después del diseño instruccional)	24

ÍNDICE DE APÉNDICES

Anexo 1- Encuesta	33
Anexo 2- validación de Jueces	34
Anexo 3- Lista de cotejo	38
Anexo 4- Lista de cotejo	39
Anexo 5- Diseño instruccional	40
Anexo 6: Check list de instrumentos por cada fase del diseño instruccional	51

CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

1.1 Descripción del problema:

En la actualidad lo único constante es el cambio y la transformación que conlleva dicho cambio. Esto se puede evidenciar en los principales contextos: tecnológico, social, económico y educativo (Goñi, 2008).

Las nuevas herramientas de la tecnología, el procesamiento y transmisión digitalizada de la información relacionados con el almacenamiento han permitido el desarrollo de un conjunto de procesos y productos conocidos como las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICS) (Díaz, Pérez y Florido; 2011). Las TICs son un conglomerado de tecnologías que pueden ser utilizadas por las personas, cuya finalidad es mejorar la calidad de vida (Moya; 2013). Mientras que el Business Process Management (BPM) es un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías empleado para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales, los cuales abarcan personas, sistemas, funciones y clientes (Garimella y Lees, 2008).

La incorporación de las TICs y los BPM en la comunicación y los procesos productivos han cambiado las relaciones e interacciones y acelerado los procesos de transformación en las instituciones y la sociedad (Martínez y Muñoz; 2018).

Además, el exceso de información y la globalización han generado una revolución denominada Transformación Digital, la cual ha originado en el mundo y en las diferentes instituciones cambios e incertidumbre. La gestión del cambio y el escenario social son importantes y complejos, no solo por las cosas que hay que aprender sino por la velocidad en la que ocurren las cosas, la complejidad de las interacciones que desencadenan y las resistencias que dichos cambios generan (Goñi, 2008).

En el contexto económico-social estas interacciones brindan la oportunidad de fomentar nuevas posibilidades, mayor productividad, crecimiento económico y mayor mercado de trabajo (Jorge, Chivite y Salinas, 2019); lo cual impacta directamente en las personas al cambiar la forma de comunicarse, interactuar y trabajar en la sociedad. La

transformación y los cambios que conlleva se dan por las personas y para las personas. Por lo que el contexto social en la transformación digital se da cuando el centro de dicha transformación son las personas y hay que pensar en ellas como destinatario principal en beneficio de la sociedad utilizando todos los recursos y las tecnologías que nos brinda el entorno dando origen a la transformación de la sociedad.

Dicha transformación también se observa en el contexto educativo desde los procesos de admisión, las gestiones administrativas hasta la metodología académica han sido revolucionadas por la incorporación de las nuevas tecnologías como los BPM y las TICs. La importancia de la tecnología no es sólo gestionar la información, sino que esa información se transforme en conocimiento por lo que las tecnologías deben facilitar el acceso al conocimiento y a su aprendizaje (Moya; 2013). Para lograr dicho aprendizaje es indispensable identificar las resistencias que se generan en la gestión del cambio. Según Holt, Helfrich, Hall, y Weiner, (2010) los cambios dependen de cuatro factores: individuales psicológicos, individuales estructurales, organizacionales psicológicos y organizacionales estructurales. Los factores individuales psicológicos implican el nivel de acuerdo por parte de las personas en trabajar en un problema alineado con los cambios requeridos por las personas y la organización, mientras que los factores individuales estructurales hacen referencia al desempeño, capacidades, conocimientos y habilidades de las personas una vez que se implemente el cambio (Díaz, 2016). Por otro lado, los factores organizacionales psicológicos se refieren a las creencias importantes, compromiso y eficacia colectiva de los integrantes de la organización, mientras que los factores organizacionales estructurales aluden a los recursos humanos y materiales, canales de comunicación y política formal (Díaz, 2016).

A los factores mencionados hay que agregarle las diferencias generacionales y la diversidad humana que contribuyen a dificultar la gestión del cambio y aumentan la brecha digital, la cual se define como la distancia entre situaciones sociales, generacionales, educativas, culturales que provocan desventajas (Moya; 2013).

Desde el punto de vista psicológico la reducción de la brecha digital y la gestión del cambio se logra con la identificación y el trabajo de las resistencias individuales para facilitar el aprendizaje de las nuevas tecnologías. Dichas resistencias se dan en la fase de descongelamiento, la cual consiste en desafiar el statu quo de la institución y crear el

cambio (Temes y Mengíbar; 2007). Esta fase culmina cuando las personas interiorizan la necesidad del cambio (Temes y Mengíbar; 2007).

En todos los contextos mencionados mitigar las resistencias al cambio son indispensables para que se dé el aprendizaje, el cual es vital para la transformación digital, ya que utiliza el conocimiento obtenido para cambiar el comportamiento y responder a las demandas del entorno. Por lo tanto, si no se sabe gestionar el cambio y sus resistencias, la adquisición de nuevas herramientas tecnológicas no se puede lograr.

Los factores individuales y organizacionales mencionados previamente son determinantes para facilitar el aprendizaje. Por lo que, todas las organizaciones que deseen sobrevivir a la revolución de la transformación digital tienen que enfocarse en los factores y las resistencias a la gestión del cambio de dichos factores.

En ese contexto complejo las diferentes investigaciones a nivel internacional evidencian que cuando se incorpora la tecnología como las TICs o los BPM al contexto las personas manifiestan resistencias al cambio, por lo que es importante la gestión del cambio (Mejía, Villarreal, Suarez y Villamizar; 2018; rodza, Jinez, Rodríguez, Caraguay y Sotomayor, 2018). La investigación realizada por Mejía, Villarreal, Suarez y Villamizar (2018) cuyo objetivo fue conocer la relación existente entre la actitud, la resistencia al cambio y el uso de las TIC's por parte de los docentes universitarios estuvo compuesta por una muestra de 179 docentes. En dicha investigación los resultados evidencian que las variables actitud y resistencia al cambio influyen de forma directa en la utilización de las TIC's en el contexto. Además, se evidenció que las creencias sobre los beneficios o limitaciones de las TIC's son fundamentales para establecer actitudes negativas o positivas hacia la tecnología. Con respecto a los resultados se encontró que del total de docentes el 5% muestra una actitud muy desfavorable y desfavorable, mientras que la gran mayoría de los docentes presentan una actitud neutra o indecisa (86,59%); seguido de un pequeño grupo de docentes que tienen una actitud favorable (8,94%) (Mejía, Villarreal, Suarez y Villamizar, 2018). Esta información es muy importante, ya que si no utilizamos las herramientas adecuadas como el diseño instruccional para facilitar el aprendizaje de la tecnología en los diferentes contextos educativos y laborales el porcentaje de las personas con actitud desfavorable podría incrementar.

Con respecto a Perú, se realizó un diagnóstico de las resistencias organizacionales al cambio, utilizando el modelo de McKinsey de gestión del cambio, y aplicándolo a un

caso de innovación académica interdisciplinar del curso de Proyecto Electrónico 1, desarrollado en el semestre 2017-1 en una institución educativa de Lima, cuya muestra fue de 20 estudiantes (Álvarez, Callupe, Verano, 2019). En los resultados se concluye que las resistencias organizacionales predominantes son: enfoque del cambio limitado y amenaza a las relaciones de poder establecidas (Álvarez, Callupe, Verano, 2019).

En relación con los BPM en el Perú se han realizado investigaciones relacionadas principalmente el valor y la productividad. Bustillos y Jáuregui (2018) realizaron una investigación con el objetivo de estructurar una propuesta de Gestión por Procesos empleando la notación de Business Process Management para el Área de Distribución de la empresa seleccionada, cuya finalidad es reducir al mínimo los errores, cuellos de botella y los pagos de penalidades. Al finalizar la propuesta los investigadores lograron el 23% de ahorro (Bustillos y Jáuregui, 2018).

Cada individuo gestiona el cambio, la resistencia, el aprendizaje y asocia los nuevos conocimientos a su bagaje interior de forma distinta a sus compañeros. Es decir que de acuerdo con sus habilidades y conocimientos trata de utilizar lo aprendido de una forma particular conforme a sus necesidades. Del mismo modo, la resistencia al cambio se da en cada persona independientemente si se encuentran en el mismo contexto. Además, se debe considerar que el proceso de aprender es intransferible, es decir cualquier diseño de formación uniforme para varias personas es obsoleto.

Con todo lo revisado en los párrafos anteriores se evidencia la necesidad de que toda institución trabaje en la gestión del cambio y las resistencias. Dicho cambio en el presente trabajo se da con la incorporación de nuevas tecnologías como es el caso del BPM, el cual tiene 3 dimensiones: valor, transformación y capacitación (Garimella y Lees, 2008). Al analizar las 3 dimensiones y orientándose al aspecto psicológico el diseño instruccional es un proceso basado en teorías y modelos de aprendizaje. Este diseño es una buena herramienta para estructurar, implementar y evaluar las capacitaciones respectivas que faciliten el aprendizaje del BPM, Kissflow. Por lo que el presente trabajo plantea responder la siguiente interrogante: ¿Cómo la implementación de un diseño instruccional disminuye las resistencias individuales y facilita el aprendizaje de un BPM, Kissflow en el personal administrativo de una universidad privada de Lima?

1.2 Análisis institucional:

La institución en la cual se implementó el Diseño Instruccional es una institución educativa de educación superior consciente que lo único constante en esta era es el cambio. Este escenario es un desafío que enfrenta manteniendo su esencia, principios y compromiso con la excelencia académica y la sociedad. Para ello se está implementando un Plan Estratégico Institucional, el cual traza el rumbo de trabajo para los próximos 5 años.

Dicho plan ha sido elaborado con la participación de: profesores, estudiantes, egresados, personal administrativo y autoridades institucionales (actores), quienes se involucraron activamente en el proceso de su elaboración. Lo cual permitió llegar a una visión común: que la institución mantenga su liderazgo y sea un referente de la educación. Del mismo modo, el plan integra al equipo y fortalece el trabajo interdependiente al establecer objetivos comunes. Además, prioriza los aspectos de mayor relevancia para la institución en un periodo determinado y orienta de manera eficiente los esfuerzos, tiempo y recursos para una efectiva implementación. En dicha implementación el diseño instruccional aporta significativamente al contribuir en disminuir las resistencias individuales en la gestión del cambio y facilitar el aprendizaje de un BPM, llamado Kissflow. Ello con la finalidad de hacer frente a la velocidad de los cambios fomentando el aprendizaje constante al transformar la información en conocimiento para resolver los problemas y cumplir los objetivos trazados.

Antes de la implementación del plan se realizó un análisis de la situación actual y el contexto, donde participaron autoridades mediante entrevistas y toda la comunidad mediante encuestas y focus group. Además, se analizó el plan anterior y la visión para el año 2022 con la finalidad de elaborar los objetivos y estrategias; definir las metas e indicadores de dichos objetivos.

Desde el punto de vista de las autoridades para llevar a cabo dicho plan es importante la participación de todos. Por lo que cada unidad, Departamento, Facultad y área necesitan realizar un Plan específico. Dicho plan específico es un instrumento de gestión estratégica que plasma los principales objetivos, metas e indicadores que se ha trazado la unidad en plena concordancia con el plan institucional.

El plan específico del Departamento, donde se realizó la implementación del diseño promovió la participación de todos los actores con la finalidad de identificar el

estado actual, las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del Departamento. En dicho plan específico las autoridades, el personal administrativo y docentes plasmaron la importancia de las nuevas tecnologías en el contexto actual. Por lo que se creó un objetivo propio del Departamento alineado al plan institucional. Dicho objetivo consiste en promover la innovación y la transferencia tecnológica. Para lograrlo es necesario entender que la transformación digital va más allá de la digitalización de contenido e implica un cambio de comportamientos, pensamientos y aprendizaje constante (Moya; 2013). El aprendizaje se vuelve un reto, debido a la velocidad de los cambios, las interacciones que ocasionan dichos cambios en la organización y las resistencias al cambio. Por lo que es necesario identificar las resistencias en la gestión del cambio en las instituciones y las personas. En este contexto la transformación se da por las personas y para las personas. Con ello la implementación del diseño instruccional que facilite la disminución de las resistencias en la gestión del cambio cobra mayor relevancia.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y ANTECEDENTES

Como se ha visto en el primer capítulo lo único constante en la revolución de la transformación digital es el cambio y cómo se gestiona marcará el rumbo de las personas y las organizaciones. Esto quiere decir que para incorporar las nuevas tecnologías y adaptarse a los cambios es importante facilitar el aprendizaje mediante instrumentos como el diseño instruccional.

En este capítulo se expondrá las bases teóricas de la gestión del cambio, la transformación digital y las resistencias. Además, se revisa el modelo de Lewin y el tema aprendizaje y las nuevas tecnologías. Para finalizar se revisa la teoría y el modelo del diseño instruccional utilizado.

2.1 Gestión del cambio:

2.1.1 La Transformación digital y la gestión del cambio:

La gestión de cambio no se enfoca en lo que se tiene que cambiar, sino en cómo se tiene que cambiar (García, Álamo y García-Barbara; 2011). Es decir que se origina como una manera de abordar la situación inminente de cambio exacerbado por la Transformación Digital. La transformación digital consiste en la incorporación de las TICs y otras herramientas tecnológicas nuevas como los BPM en la comunicación y los procesos productivos que han revolucionado las relaciones e interacciones acelerando los procesos de cambio y generando incertidumbre en las instituciones y la sociedad (Martínez y Muñoz; 2018). Dicha Transformación busca obtener una mayor calidad e información relevante para el negocio, asimismo, optimiza y mejora los procesos para obtener mayor efectividad y eficiencia a nivel operativo y organizativo. Para lograrlo la organización tiene que prepararse para adoptar los cambios y la mejor forma de hacerlo es gestionando el cambio (Estay y Fernández, 2018).

Para gestionar el cambio es importante considerar los factores organizacionales e individuales (Holt, Helfrich, Hall, y Weiner, 2010), ya que desempeñan un rol fundamental en la etapa de descristalización. En esta etapa se evidencian las resistencias al cambio y es importante aprender a gestionar dicho cambio para tener éxito.

2.1.2 El modelo de Lewin y las resistencias:

Para cambiar no basta con adquirir nuevas tecnologías en la organización o decir que vamos a cambiar, sino que para lograr un cambio verdadero y sostenible es importante gestionar un cambio planificado y efectivo en las instituciones. Para ello Lewin propuso el Modelo de los tres pasos, el cual sostiene que para darse el proceso de cambio se tiene que pasar por tres etapas básicas (Mengíbar, del Río y Terol, 2007). Las cuales corresponden a las fases de: Descongelamiento, desplazamiento y cambio de la institución hacia nuevas prácticas y recongelamiento de las prácticas más efectivas en la organización. El presente trabajo se centra en la fase de descongelamiento e identificación de las resistencias en la gestión del cambio para facilitar la implementación de un diseño instruccional que disminuya dichas resistencias y facilite el aprendizaje de un BPM.

El descongelamiento es la primera fase del cambio y corresponde al periodo en que las personas empiezan voluntariamente o no a cuestionar sus percepciones, hábitos y comportamientos. Asimismo, se da cuando reconocen que sus procedimientos habituales deben ser abandonados y sustituidos por otros originando una descristalización o derretimiento del sistema. Esta descristalización es acompañada de sentimientos de inseguridad y ansiedad, ya que las personas se cuestionan el statu quo de la institución, se desprenden de puntos de referencia habituales que brindaban cierta seguridad y se crea motivaciones o disposiciones para el cambio (García, Álamo y García-Barbara; 2011). El objetivo de esta fase es identificar el problema e interiorizar la necesidad de cambiar para escoger las mejores soluciones. En este contexto es normal que se resista al cambio, por lo que es importante gestionar el cambio. Lo cual solo se logrará si se conoce los factores que lo generan o retrasan.

2.1.3 Los factores de la gestión del cambio y los tipos de resistencias:

A lo largo del proceso de transformación Digital es normal que la organización y las personas entren en crisis y se generen resistencias en los actores involucrados (Holt, Helfrich, Hall, y Weiner, 2010), por lo que la organización tiene que prepararse para adoptar los cambios y la mejor forma de hacerlo es gestionando el cambio (Estay y

Fernández, 2018). Para lograr dicha gestión es indispensable poder medirlo y así evaluar su evolución (Estay y Fernández, 2018). Según Holt, Helfrich, Hall, y Weiner, (2010) los cambios dependen de cuatro factores: individuales psicológicos, individuales estructurales, organizacionales psicológicos y organizacionales estructurales. Dichos factores reaccionan como el sistema inmunológico de la institución ante un cambio y generan resistencias en la organización y las personas. La resistencia ante un proceso de cambio puede ser activa (se manifiestan conductas visibles) o pasivo (no se manifiestan conductas visibles).

Los factores individuales psicológicos implican el nivel de acuerdo por parte de las personas en trabajar en un problema alineado con los cambios requeridos por las personas y la organización, mientras que los factores individuales estructurales hacen referencia al desempeño, capacidades, conocimientos y habilidades de las personas una vez que se implemente el cambio (Díaz, 2016). Por otro lado, con respecto a los factores organizacionales psicológicos se refiere a las creencias importantes, compromiso y eficacia colectiva de los integrantes de la organización, mientras que los factores organizacionales estructurales aluden a los recursos humanos y materiales, canales de comunicación y política formal (Díaz, 2016).

2.2 La importancia del aprendizaje y las capacitaciones:

2.2.1 Las nuevas tecnologías y el aprendizaje generacional:

La transición a la era digital es el gran reto de las organizaciones hoy en día, ya que dicha transformación revoluciona las relaciones de las empresas e instituciones con las personas y la sociedad. Además, las nuevas tecnologías originan el constante surgimiento de nuevas necesidades, incrementan los cambios e incertidumbre y aceleran la necesidad de adaptarse y evolucionar en las personas, empresas e instituciones (Moya; 2013). A ello se suma que en la actualidad la cultura experimenta rápidos y constantes cambios para los que no sea preparado con anterioridad o no cuenta con la adaptabilidad suficiente (Moya; 2014). Lo mencionado anteriormente ocasiona nuevas demandas de aprendizaje y cambios en la cultura del aprendizaje que son impulsados por las nuevas tecnologías a las que solo podremos responder mediante nuevas formas de intervenir diseñadas desde lo que sabemos, cómo aprenden las personas y cómo se les puede ayudar a aprender (Pozo;

2014). Las personas necesitan ayuda para adquirir nuevos conocimientos o para lograr cambios personales que por ellos mismos no lograrían, lo que define todo un ámbito de la intervención psicológica, el diseño de espacios sociales para ayudar a las personas a cambiar y adquirir nuevos conocimientos (Pozo; 2014). No es suficiente con saber herramientas o contenidos, ya que los contextos de aprendizaje formales han cambiado mucho menos que otros contextos, originando un desfase entre las necesidades de aprendizaje de las personas y las formas en las que se organizan los espacios sociales para ayudarles a aprender. En este panorama es importante la contribución de la psicología del aprendizaje, los diseños instruccionales, la capacitación y la tecnología.

Además, no puede descuidarse que las personas aprenden desde la experiencia, la actividad profesional, etc., pues el aprendizaje está en la cotidianeidad desde donde se actúa, también en entornos donde se emplean tecnologías (Pablos, López y Martín; 2018).

Sumado a ello se considera la brecha digital, la cual se define como la distancia entre situaciones sociales, generacionales, educativas, culturales que provocan desventajas (Moya; 2013). Actualmente conviven 5 generaciones, las cuales se mencionan en orden cronológico: Tradicionalistas, Baby Boomers, Generación “X”, los Millennials y los Nativos digitales, cada una representa un rango de edad que comparte a lo largo de su historia características distintas, las cuales influyen en su manera de ver el mundo, reaccionar a los cambios y materializar su conducta (Martínez y Muñoz, 2018). Estas diferencias hacen que la gestión del cambio y las generaciones se dificulte; sumado a ello la Transformación digital y todos los cambios que conlleva pueden generar un problema sino se gestionan adecuadamente al centrarnos en las personas (Martínez y Muñoz; 2018). Lo mencionado anteriormente evidencia un entorno complejo y un terreno lleno de incertidumbre, lo que hace reflexionar en la importancia de la individualidad de cada persona, la gestión del cambio que implica la revolución tecnológica y la importancia del diseño instruccional en este contexto.

2.2.2 El diseño instruccional y la teoría socioconstructivista:

El diseño instruccional es un proceso que implica planear el curso que se desea impartir (qué se pretende, a quién estará dirigido, qué recursos y actividades serán necesarios, cómo se evaluará y cómo se mejorará), para lo cual se requiere organizar información y

definir resultados de aprendizaje, claros y medibles (Richey, Klein y Tracey; 2011). Dichos resultados de aprendizaje para cumplirse utilizan diferentes elementos como: las actividades, los contenidos, los perfiles de los participantes o facilitador, los recursos tecnológicos, los cuales están coherentemente vinculados.

La función del diseño instruccional es más la aplicación de la teoría que la misma teoría, ya que es un proceso de planificación de resultados, selección de estrategias para la enseñanza-aprendizaje, elección de tecnologías relevantes, y evaluación basado en las teorías de aprendizaje para dar soporte a la construcción de los resultados de aprendizaje hasta la evaluación y realización de estos.

Para el presente trabajo el diseño instruccional se basará en la teoría socioconstructivista. Esta teoría facilita el aprendizaje activo al basarse en el paradigma sociocultural (Tovar; 2005). Este paradigma indica que el proceso de desarrollo cognitivo individual no es independiente o autónomo de los procesos socioculturales ni de los procesos educacionales. Así, todos los procesos mentales surgen a partir de la interacción con personas y el lenguaje es una herramienta cultural. La premisa del paradigma fue desarrollada por Vygotsky al indicar el concepto de Zona de Desarrollo Próximo (ZDP), la cual se refiere a la distancia entre el nivel real de desarrollo, la capacidad para resolver un problema de forma independiente y el nivel de desarrollo potencial, determinado bajo la guía de un adulto o en colaboración de otro compañero que participa como apoyo (Tovar; 2005). Adicionalmente se utiliza un modelo de diseño instruccional, el cual ayuda en la producción, gestión y ejecución de los materiales (Meza, Morales y Flores, 2016)

Estos se tienen que adaptar a las necesidades de la institución y de los participantes para asegurar la calidad del aprendizaje. Asimismo, el modelo da directrices sobre cómo diseñar, planear y desarrollar los procesos de aprendizaje. Meza, Morales y Flores (2016) aseveran que existen diferentes modelos instruccionales, sin embargo, el más utilizado es el modelo ADDIE. Este es un proceso interactivo, en donde los resultados de la evaluación formativa de sus fases de análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación pueden conducir a una modificación de todo el diseño instruccional (Meza, Morales y Flores, 2016).

La evidencia empírica muestra que utilizar el diseño instruccional es eficaz a la hora de diseñar los talleres, tal es el caso de Meza, Morales y Flores (2016), quienes implementaron un taller en línea dirigido a estudiantes universitarios y comprobaron que el diseño instruccional fue eficaz en el taller al facilitar el logro de la construcción del entorno personal de aprendizaje (PLE). Del mismo modo Espinoza y Moreira (2018) realizó una investigación cuyo objetivo era analizar la relación del diseño instruccional de un curso de cálculo y álgebra lineal (CAL) en la modalidad presencial y bimodal con el rendimiento académico del estudiantado. Para dicho estudio la muestra fue de 64 participantes del Instituto Tecnológico de Costa Rica y se encontró que existe una relación estadísticamente significativa entre la percepción de los estudiantes sobre el diseño instruccional y el rendimiento académico de este en un curso de Cálculo y Álgebra Lineal, quienes percibieron de manera positiva cada uno de los componentes del DI durante su implementación en el curso (Espinoza y Moreira,2018).

2.2.3 El modelo de Kirkpatrick:

El modelo de Kirkpatrick (1996) surge con el objetivo de medir el impacto en los programas de capacitación. En relación con el objetivo del trabajo luego de la implementación el modelo ayudará brindando las bases teóricas para analizar el impacto de la capacitación. Para ello cuenta con 4 niveles, con los cuales se puede analizar y evaluar los resultados de las capacitaciones (Kirkpatrick; 1996):

La reacción:

En el nivel 1 denominado reacción se puede medir mediante la satisfacción de los participantes con respecto al taller que recibieron, por lo general esta evaluación se realiza con una encuesta al finalizar el taller. La finalidad de este nivel es conocer la perspectiva de usuario sobre los puntos positivo y negativos del taller para seguir mejorando. El facilitador recopila la información mediante preguntas referentes a las instalaciones, el contenido, el facilitador, etc (Kirkpatrick; 1996).

Aprendizaje:

El nivel 2 del modelo de Kirkpatrick (1996) trata de evaluar el conocimiento adquirido por los participantes en los talleres. Para poder obtener una medición en este nivel se puede utilizar una prueba de entrada y otra de salida. Las evaluaciones en este nivel determinan el grado en que los participantes asimilan lo estudiado en el taller (Kirkpatrick; 1996).

Comportamiento: La aplicación de lo aprendido:

El nivel 3 intenta medir si los participantes del taller pueden aplicar los conocimientos adquiridos en sus labores. Del mismo modo, es importante resaltar que para darse esto tiene que pasar un par de semanas para poder hacer la medición respectiva mediante entrevistas, encuestas u observación en el puesto de trabajo. Este nivel permite identificar cuáles son los elementos que se utilizan más y cuáles no, ello ayuda a decidir si los talleres tienen que ser rediseñados (Kirkpatrick; 1996).

Medición de resultados

El nivel 4 intenta evaluar los objetivos planteados inicialmente y su uso en la organización de manera efectiva, para lograrlo se puede usar exámenes y entrevistas a los participantes (Kirkpatrick; 1996).

CAPÍTULO III: OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS

3.1 Objetivo general (meta)

Contribuir con la gestión del cambio de la organización mediante la implementación de un diseño instruccional que facilite el aprendizaje de un BPM, Kissflow en el personal administrativo de una universidad privada de Lima.

3.2 Competencia general

Identifica y disminuye las resistencias individuales generadas por la gestión del cambio para facilitar aprendizaje de un BPM.

3.3 Resultado de aprendizaje

Identifica dos resistencias individuales cognitivas utilizando el ABC para contribuir con la gestión del cambio

Realiza el inicio del proceso de selección utilizando el BPM, Kissflow para contribuir con la gestión del cambio

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN Y DE LA INTERVENCIÓN

4.1 Evaluación de línea base (Diagnóstico)

4.1.1 Participantes

La población está constituida por personal administrativo de una universidad privada de Lima. En el área en la cual se implementa el diseño instruccional se reporta que en el año 2020 la cantidad de personal administrativo es de 235 personas, mientras que el total de asistentes asciende a 32 personas. Para el presente trabajo la muestra estudiada fue no probabilística de tipo por conveniencia (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), ya que se utilizaron casos disponibles a los cuales se tuvo acceso y cumplían los siguientes criterios de inclusión: ser asistente y trabajar en la Jefatura de la sección. Los presentes criterios se utilizaron, ya que las únicas personas encargadas de iniciar el proceso de selección en el BPM, Kissflow son las asistentes de las Jefaturas de las Secciones. En base a esos criterios se obtuvo una muestra de 5 personas que participarán en la implementación del diseño instruccional. También se observó que el 100% de la muestra correspondía al género femenino y excedían los 10 años de servicio en la Institución.

4.1.2 Técnica y/o instrumentos de evaluación/diagnóstico

Para el diagnóstico del presente trabajo se utilizó como marco general el Plan estratégico de la Institución y el Plan específico del área. En ambos planes se realizó la participación de todos los representantes de la institución, es decir alumnos, docentes, egresados, personal administrativo y autoridades. El plan específico del Departamento, donde se realizó la implementación del diseño promovió la participación de todos los actores con la finalidad de identificar el estado actual, las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del Departamento. En dicho plan específico plasmaron la importancia de las nuevas tecnologías en el contexto actual. Por lo que se creó un objetivo propio del Departamento alineado al plan institucional. Dicho objetivo consiste en promover la innovación y la transferencia tecnológica. Para lograrlo es necesario entender que la

transformación digital va más allá de la digitalización de contenido e implica una gestión del cambio, el cual trae resistencias, transformación de comportamientos, pensamientos y aprendizaje constante (Moya; 2013).

Para realizar el diagnóstico mencionado se utilizaron: encuestas, focus group y se realizaron diversas reuniones con las autoridades del área con la finalidad de alinearse a los objetivos del plan estratégico institucional. Esto conlleva a que el Departamento se comprometa y vea necesario iniciar la Transformación digital, la cual se da por las personas y para las personas.

Para conocer el estado inicial (perspectivas, conocimientos, habilidades) en el Departamento sobre la transformación digital y el cambio según Berliner se pueden utilizar técnicas formales e informales (como se citó en Díaz y Barriga, 2002, p.13). El instrumento referente a la técnica formal fue una encuesta, el cual está compuesto por 13 reactivos, que son puntuados en una escala de Likert de 5 niveles (anexo 1). Los puntajes varían del 10 al 50). Con respecto al modelo teórico adscrito se utilizó el modelo de capacitación por competencias, cuya triada de aprendizaje son: saber, saber hacer, saber ser (Jerez, 2015). Los saberes se refieren a hechos, datos, conceptos y teorías mientras que el saber hacer se refiere a aprendizajes procedimentales. Para finalizar el saber ser se refiere a lo actitudinal (conductual), afectivo y cognitivo (conocer sobre). El motivo por el cual se utilizó el presente modelo es porque en base a este se puede elaborar tres dimensiones, de las cuales la dimensión de saber ser se dividirá en tres subdimensiones las cuales son: conductual, afectivo y cognitivo. En base a ello también se podrá evaluar si se tiene conocimientos previos del tema o existe algún tipo de resistencia individual antes de la implementación del diseño y ello será de insumo para elaborar, diseñar y posteriormente implementar y evaluar el diseño instruccional. Con todo lo mencionado los respectivos reactivos de la encuesta evalúan las siguientes dimensiones: saber (reactivos 10,11,12,13), saber hacer (reactivos 7,8,9), saber ser (reactivos 1,2,3,4,5,6).

La encuesta mencionada es de elaboración propia y pasó por una comisión evaluadora, la cual estuvo conformada por 6 personas del área de transformación digital; ello hace referencia al criterio de jueces para medir la validez de contenido del instrumento mediante el coeficiente V de Aiken (Aiken, 1985). Con respecto a la técnica informal se utilizó: una lista de cotejo (anexo 2) con la finalidad de registrar el desempeño

del participante a través de la observación y valoración de evidencias. Ambos instrumentos se usaron en la presentación general del proyecto con todas las asistentes. En dicha presentación se proyectó un vídeo explicando la utilidad del BPM, Kissflow en sus funciones y específicamente en el proceso de selección. Posterior a ello, se expusieron las ideas de las asistentes mediante una ronda de preguntas y respuestas. Dicha presentación permitió observar las reacciones de las asistentes.

4.1.3 Procedimientos de evaluación de línea base:

Antes de iniciar se solicitó los permisos respectivos a la institución académica mediante una carta dirigida al jefe funcional del área.

Con respecto a los procedimientos constan de tres fases; la primera fase consiste en la revisión de los Planes Institucionales y específicos, los cuales han sido elaborados el año pasado para marcar el rumbo que hay que seguir en los siguientes 3 años. En dichos planes se identificaron la necesidad de impulsar la Transformación Digital en el área. Posterior a ello en la segunda fase se dio para avisar y recoger más información sobre los cambios venideros, para ello se invitó a una reunión a todas las asistentes del Departamento, ello se logró enviando un correo institucional especificando la hora y el lugar de la reunión. En esta reunión se presentó el vídeo explicativo referente al BPM, Kissflow y su importancia en las funciones de las asistentes y específicamente en los procesos de selección. Para contribuir con la línea base se utilizaron técnicas formales como la encuesta (anexo 1) e informales como la lista de cotejo (anexo 2). Ambos instrumentos son los adecuados para los objetivos de una línea base, debido a que permiten recabar y procesar información referente a la situación inicial antes de la implementación del diseño instruccional; ello permite generar una data que posteriormente va a ser analizada después de haber implementado el diseño instruccional.

Para finalizar en la fase tres se envió la encuesta mencionada (anexo 1) mediante un enlace de Google formulario al correo institucional de las asistentes de las secciones respectivas. Además, previo a iniciar la encuesta se adjuntó el respectivo consentimiento informado, se les explicó el objetivo y se resaltó la confidencialidad de los resultados (Ver anexo 1). Del mismo modo, es importante mencionar que al ingresar al enlace se dio a conocer el modo de llenado de la encuesta. Asimismo, se les señaló que contesten todos

ítems de forma sincera, que no hay respuestas buenas ni malas y que lo importante es su opinión.

4.2 Implementación

4.2.1 Participantes

La población está constituida por personal administrativo de una universidad privada de Lima. En el área en la cual se implementa el diseño instruccional se reporta que en el año 2020 la cantidad de personal administrativo es de 235 personas, mientras que el total de asistentes asciende a 32 personas. Para el presente trabajo la muestra estudiada fue no probabilística de tipo por conveniencia (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), ya que se utilizaron casos disponibles a los cuales se tuvo acceso y cumplían los siguientes criterios de inclusión: ser asistente, trabajar en la Jefatura de la Sección y tener entre 47 a 60 años. Los presentes criterios se utilizaron, ya que las únicas personas encargadas de iniciar el proceso de selección en el BPM, Kissflow son las asistentes de las Jefaturas de las Secciones y al analizar la evaluación diagnóstica mediante la encuesta (anexo 1) se encontró que las personas que evidencian mayor resistencia individual están entre las edades mencionadas. En base a esos criterios se obtuvo una muestra de 5 personas que participarán en la implementación del diseño instruccional. También se observó que el 100% de la muestra correspondía al género femenino y excedían los 10 años de servicio en la Institución.

4.2.2 Instrumentos o herramientas de implementación

Para la implementación de las sesiones se utilizó como instrumento el diseño instruccional. El diseño instruccional permite crear especificaciones detalladas para el desarrollo, evaluación y mantenimiento de acciones que facilitan el aprendizaje y el rendimiento (Richey, Klein y Tracey; 2011). La característica principal del diseño instruccional implementado es centrarse en los participantes como los principales responsables de sus aprendizajes y los facilitadores como las personas que proveen herramientas para lograr dicho aprendizaje, por lo mencionado este diseño se desarrolla en el marco de la teoría Sociocognitiva (Rodríguez, Gutiérrez, Buriticá, 2011). Otra característica importante del diseño instruccional utilizado es el modelo, el cual da

directrices sobre cómo diseñar, planear y desarrollar los procesos de capacitación. En este caso se utilizó el modelo ADDIE, el cual es un proceso interactivo, en donde los resultados de la evaluación formativa de sus fases de análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación pueden conducir a una modificación de todo el diseño instruccional. Seguir el modelo ADDIE implicó primero analizar toda la información relevante desde los documentos institucionales como: planes estratégicos, el uso de técnicas formales e informales (encuestas, listas de cotejos) con la finalidad de identificar lo que se va a aprender, la forma cómo se va a enseñar. En esta fase como producto se obtuvo el perfil de los participantes, la identificación de los recursos e infraestructura con la que se cuenta. Luego se pasó a la fase de diseño para delinear las metas que se desean alcanzar, cuyo producto es la matriz de diseño instruccional (anexo 5). Posteriormente se pasa la fase de desarrollo que consiste en elaborar todos los materiales que se piensan usar en las sesiones como: infografías, presentaciones en power point, además se obtienen los permisos correspondientes. Posteriormente viene la fase de implementación, cuando se da el taller la finalidad de esta fase es transferir el conocimiento. Finalmente se da la evaluación, la cual se da en todas las etapas del proceso para lograrlo se utilizó la encuesta (anexo 1), la lista de cotejo (anexo 2). En el anexo 6 se especifica un check list de los instrumentos utilizados en cada fase.

4.2.3 Procedimientos de evaluación del proceso:

Para llevar a cabo el diseño instruccional se realizó todas las fases del modelo ADDIE. La primera fase consiste en el análisis, en el cual se define que debe aprenderse al identificar las fuentes del problema y determinar las posibles soluciones mediante técnicas formales o informales cuyos instrumentos fueron las encuestas (anexo 1) y la lista de cotejo (anexo 2) respectivamente.

La segunda fase consistió en el diseño, donde se especifica cómo debe ocurrir el aprendizaje para ello se utilizó la matriz del diseño instruccional (anexo 5).

En la tercera fase, la cual se denomina desarrollo consistió en elaborar todos los materiales requeridos para el diseño instruccional. Es decir, en esta fase se elaboraron y seleccionaron los materiales con que se iba a llevar a cabo el diseño instruccional para enlistar todos los instrumentos o recursos utilizados se recopilaron en un check list (anexo 6).

En la cuarta fase, la cual se denomina implementación se refiere a la aplicación del diseño instruccional. Para llevar a cabo las sesiones se coordinó la disponibilidad horaria de las asistentes de sección. En base a esa disponibilidad se dirigió con todo el material correspondiente a brindar las sesiones, las cuales fueron 2 sesiones para cada asistente de sección, es decir un total de 10 sesiones. Cada sesión abordaba específicamente un resultado de aprendizaje.

Para finalizar la última fase del modelo es la evaluación, la cual ocurre durante todo el proceso de diseño instruccional, cuya finalidad es disminuir las resistencias y facilitar el aprendizaje. Para la evaluación se utilizó la encuesta del anexo 1.

Luego de haber realizado todas las fases del diseño instruccional se logró identificar la problemática específica y analizar el diagnóstico respectivo, el cual mostró que, si existen resistencias individuales y de qué tipo en la gestión del cambio en base a ello se formuló el objetivo general, la competencia general y los respectivos resultados de aprendizaje que se presentan en el siguiente cuadro:

Problemática general	Problemática específica	Diagnóstico	Objetivo general	Competencia general	Resultados de aprendizaje
La gestión del cambio y la transformac	La gestión del cambio y las resistencias	Existen resistencias individuales	Contribuir con la gestión del cambio de la organización mediante la implementación de un diseño	Identifica y disminuye las resistencias individuales generadas por	Realiza los procesos de selección utilizando el BPM, Kissflow para contribuir con la gestión del cambio

ión digital	individuales al cambio	s de tipo cognitivas	instruccional que disminuye las resistencias individuales y facilite el aprendizaje de un BPM, Kissflow en el personal administrativo de una universidad privada de Lima.	la gestión del cambio	Identifica las resistencias individuales cognitivas utilizando el ABC para contribuir a la gestión del cambio
-------------	------------------------	----------------------	---	-----------------------	---

4.3. Evaluación de procesos:

4.3.1 Participantes

La población está constituida por personal administrativo de una universidad privada de Lima. En el área en la cual se implementa el diseño instruccional se reporta que en el año 2020 la cantidad de personal administrativo es de 235 personas, mientras que el total de asistentes asciende a 32 personas. Para el presente trabajo la muestra estudiada fue no probabilística de tipo por conveniencia (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), ya que se utilizaron casos disponibles a los cuales se tuvo acceso y cumplían los siguientes criterios de inclusión: ser asistente, trabajar en la Jefatura de la Sección y tener entre 47 a 60 años. Los presentes criterios se utilizaron, ya que las únicas personas encargadas de iniciar el proceso de selección en el BPM, Kissflow son las asistentes de las Jefaturas de las Secciones y al analizar la evaluación diagnóstica se encontró que las personas que evidencian mayor resistencia individual cognitiva están entre las edades mencionadas. En base a esos criterios se obtuvo una muestra de 5 personas que participarán en la implementación del diseño instruccional. También se observó que el 100% de la muestra correspondía al género femenino y excedían los 10 años de servicio en la Institución.

4.3.2 Técnicas y/o instrumentos de evaluación de proceso

Para evaluar el proceso se utilizó como instrumento la lista de cotejo (anexo 3).

4.3.3 Procedimiento de evaluación del proceso:

Antes de iniciar se solicitó los permisos respectivos a la institución académica mediante una carta dirigida al jefe funcional del área de gestión.

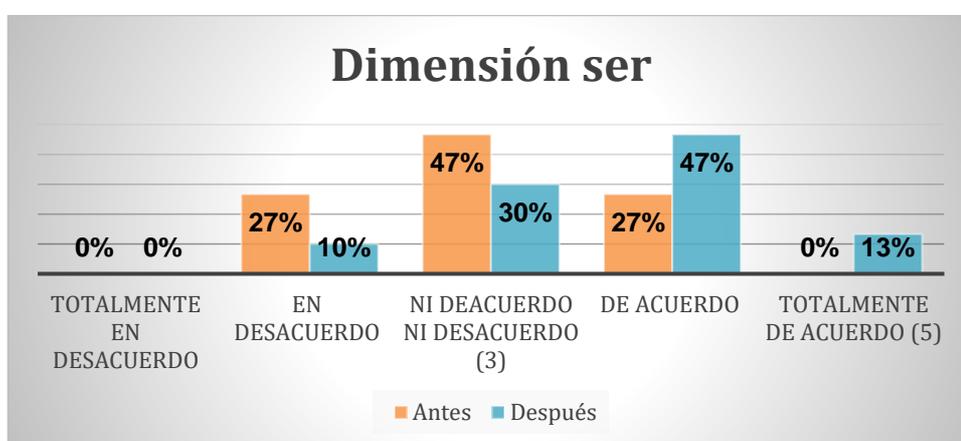
Con respecto a los procedimientos luego de haber implementado las sesiones correspondientes a cada uno de los resultados de aprendizaje se envió la encuesta (anexo 1) mediante un enlace de Google formulario al correo institucional de las asistentes de las secciones respectivas. Además, previo a iniciar la encuesta se adjuntó el respectivo consentimiento informado, se les explicó el objetivo y se resaltó la confidencialidad de los resultados. Del mismo modo, es importante mencionar que al ingresar al enlace se dio a conocer el modo de llenado de la encuesta. Asimismo, se les señaló que contesten todos los ítems de forma sincera, que no hay respuestas buenas ni malas y que lo importante es su opinión. Para analizar los datos se descargó la data de Excel correspondiente y se procedió a realizar el análisis estadístico respectivo.

CAPÍTULO V: RESULTADOS

5.1 Resultados estadísticos descriptivos:

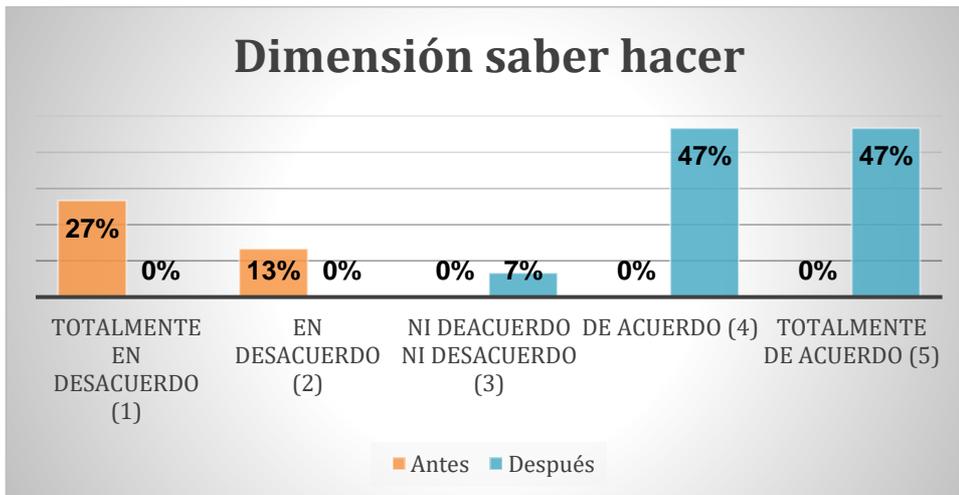
Se presenta los resultados alcanzados mediante la aplicación de la encuesta de elaboración propia, la cual fue aplicada antes y después de la implementación del diseño instruccional.

Figura 5.1: Dimensión ser (antes y después del diseño instruccional)



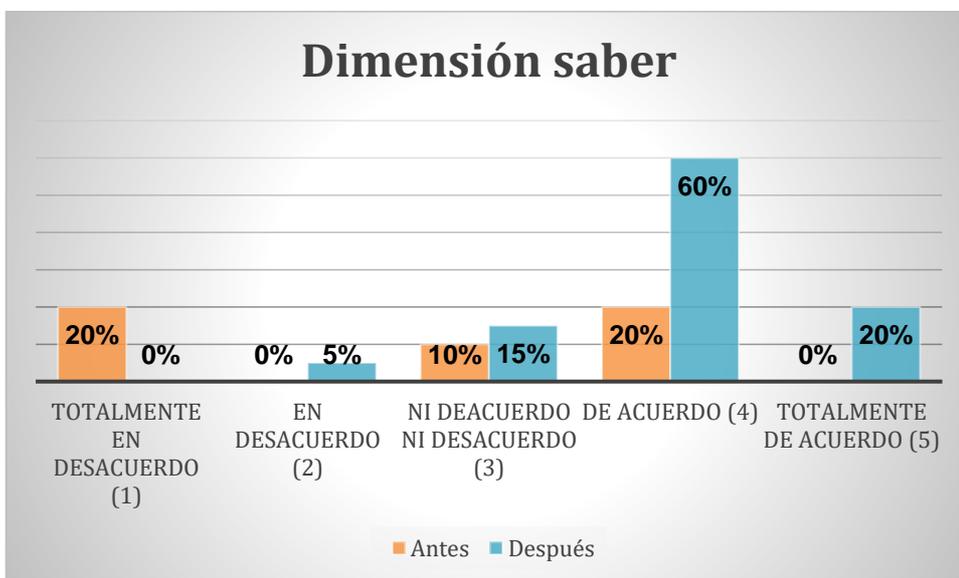
En primer lugar, se observa que en la dimensión ser se incrementó el porcentaje de acuerdo significativamente de 27% a 47%. Ello hace referencia a una percepción positiva en las subdimensiones cognitiva, afectiva luego de haber implementado el diseño instruccional.

Figura 5.2: Dimensión saber hacer (antes y después del diseño instruccional)



Del mismo modo la dimensión saber hacer evidencio un incremento significativo incrementando de un 0% a un 47% en las opciones de acuerdo y totalmente de acuerdo. Lo que significa que luego de la implementación del diseño instruccional se logró utilizar el BPM.

Figura 5.3: Dimensión saber (antes y después del diseño instruccional)



Finalmente, en la dimensión saber se obtiene el mayor porcentaje 60% de desacuerdo para posteriormente trasladarse dicho porcentaje a la opción de acuerdo después de la implementación.

5.2 Resultados interpretativos:

A partir de los resultados obtenidos en la presente implementación se procede a analizar las principales características de los participantes. De acuerdo con el objetivo principal del estudio el cual es contribuir con la gestión del cambio de la organización mediante la implementación de un diseño instruccional que disminuya las resistencias individuales y facilite el aprendizaje de un BPM, Kissflow en el personal administrativo de una universidad privada de Lima; luego de haber realizado el respectivo diagnóstico se encontraron 2 resultados de aprendizaje. El primero está orientado a la realización de los procesos de selección utilizando el BPM, Kissflow para contribuir con la gestión del cambio organizacional, mientras que el otro resultado de aprendizaje se logra al identificar las resistencias individuales cognitivas utilizando la teoría ABC. Por ello se decidió realizar dos sesiones del diseño instruccional a fin de trabajar en cada diseño un resultado de aprendizaje. Los antecedentes y la literatura revisada evidencian que en la gestión del cambio se originan resistencias ya sean de tipo organizacional o individual. En el caso de Mejía, Villarreal, Suarez y Villamizar, (2018) encontraron en su investigación que los docentes y estudiantes universitarios presentan resistencias neutras al cambio. No obstante, en la presente implementación se encontraron resistencias. La dimensión de saber y saber hacer son las que presenta mayor porcentaje desfavorable y muy desfavorable 65% y 100% respectivamente. Esto se debe a que las preguntas elaboradas en esta dimensión hacen referencia al conocimiento y utilización del BPM y del manejo de resistencias que recién se dio en las dos sesiones implementadas. Es por ello que ambas dimensiones la de saber y saber hacer obtuvieron un incremento significativo en sus puntajes; luego de la implementación del diseño instruccional 80% y 84% respectivamente. Con la presente intervención según el modelo de Kirkpatrick se logró gestionar el cambio en los niveles de reacción y aprendizaje, lo cual impacto a la organización al contribuir con la gestión del cambio mediante implementación del diseño instruccional, el cual facilito el aprendizaje del BPM, Kissflow y la identificación de resistencias. Como principal limitación la presente implementación fue el tiempo para implementar las sesiones, ello solo permitió poder evaluar solo las dos fases del Modelo de Kirkpatrick. Es importante considerar esto, ya que la gestión del cambio es lo único constante según la literatura revisada y adaptarse a este es vital para las organizaciones y personas. No obstante, es imposible adaptarse si no conocemos los factores organizacionales e individuales descritos por Holt, Helfrich, Hall y Weiner (2010) ya que

son importantes al ayudar a identificar resistencias individuales u organizacionales. Además, se encuentran relacionadas con la primera fase del modelo de Lewin de descrystalización, la cual consiste en que todas las resistencias se manifiesten ante la gestión del cambio.

CONCLUSIONES

A Continuación, detallaremos las conclusiones:

- Tras la implementación del diseño instruccional los participantes lograron aprender a utilizar el BPM, Kissflow lo cual contribuyo con la gestión del cambio en la organización
- Del mismo modo, se contribuyó con la gestión del cambio de la organización mediante la implementación de un diseño instruccional al identificar las resistencias individuales del personal administrativo de una universidad privada de Lima.

RECOMENDACIONES

A continuación, detallaremos las recomendaciones:

Se contribuyó con la gestión del cambio de la organización mediante la implementación de un diseño instruccional al identificar las resistencias individuales del personal administrativo de una universidad privada de Lima.

- La gestión del cambio no puede separarse de la transformación digital, por lo que al incorporar herramientas tecnológicas como los BPM no solo se debe tener en cuenta la herramienta, sino a las personas.
- Identificar las resistencias es importante para poder trabajarlas, por lo que se recomienda en posteriores implementaciones considerar el adaptar un instrumento que mida las resistencias.
- Para lograr aprendizajes complejos y cambios sostenibles a través del tiempo se recomienda implementar un diseño instruccional con mayor cantidad de sesiones y meses abordados.
- Para finalizar se recomienda luego de unos meses se recomienda aplicar pruebas correspondientes a los temas trabajados en el diseño instruccional a fin de comprobar la eficacia de lo aprendido.

REFERENCIAS

- Aiken, L. (1985). Three coefficients for analyzing the reliability and validity of ratings. *Educational and Psychological Measurement*, 45, 131-142.
- Chiavenato, I., Nagore, C. G., y Gúzman, B. M. P. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*.
- Cornejo, H. (2019). La Gestión del cambio como implicación subjetiva de los líderes y los colaboradores. *Horizontes Empresariales*, 18(1), 57-65
- Díaz, F. Y Barriga, A. (2002) *Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo: una interpretación constructivista*. México: McGraw Hill
- Díaz, C (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. *Laboreal*, 12(2), 33-55. Recuperado de <https://doi.org/10.15667/LABOREALXII0216CDC>
- Díaz, J., Pérez, A. y Florido, R. (2011). Impacto de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para disminuir la brecha digital en la sociedad actual. *Cultivos tropicales*, 32(1), 81-90.
- Espinoza-Guzman, J., Granados, N. y Moreira-Mora, T. (2018). Relación entre diseño instruccional y rendimiento académico en un curso presencial y bimodal de matemática: Un estudio cuasiexperimental. *Revista Educación*
- García, A., Álamo- Vera, F. y García-Barboa, F. (2011). Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14 (4), 231-246. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.02.007>.
- Garimella, K. (2008). *Introducción a BPM para Dummies*

- Goñi, Z. J. J. (2008). *Talento, tecnología y tiempo: Los pilares de un progreso consciente para elegir un futuro*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Holt, D. T., Helfrich, C. D., Hall, C. G., y Weiner, B. J. (2010). Are You Ready? How Health Professionals Can Comprehensively Conceptualize Readiness for Change. *JGIM: Journal of General Internal Medicine*, 25, 50–55. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11606-009-1112-8>
- Jerez, Oscar. (2015). *El diseño de Syllabus En La Educación Superior: Una Propuesta Metodológica*.
- Vázquez, J., Chivite, M. y Salinas F. (2019). La transformación digital en el sector cooperativo agroalimentario español: situación y perspectivas. *CIRIEC - España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 95, 39–71. Recuperado de <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.95.13002>
- Kirkpatrick, D. (1996). Revisiting Kirkpatrick's four-level-model. *Training and Development*, 1, 54-57.
- Martínez, M. J., y Muñoz, M. J. L. (2018). *Aprender en las organizaciones de la era digital: Alternativas desde la formación y para la transformación*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Mejía Jálabe, A., Villarreal Mora, C. P., Silva Giraldo, C. A., Suarez Suarez, D. A., y Villamizar Niño, C. F. (2018). Estudio de los factores de resistencia al cambio y actitud hacia el uso educativo de las TIC por parte del personal docente. *Revista Boletín Redipe*, 7(2), 53-63. Recuperado de <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/428>
- Meza, J., Morales Ruiz, M y Flores, R. (2016). Diseño e implementación de un taller en línea sobre entornos personales de aprendizaje. *Pixel-Bit: Revista de Medios y Educación*, 49, 75-90. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11441/45212C>. F.

- Monereo, C., y Pozo, J. I. (Eds.). (2012). *La identidad en psicología de la educación: Necesidad, utilidad y límites*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Moya López, M. (2013). De las TICs a las TACs: la importancia de crear contenidos educativos digitales. *Didáctica Innovación y Multimedia*, 27(1), 37-48. Recuperado de <http://dim.pangea.org/revistaDIM27/docs/AR27contenidosdigitalesmonicamoya.pdf>
- Pozo, M. J. I. (2014). *Psicología del aprendizaje humano: Adquisición de conocimiento y cambio personal*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Rodríguez, Zulema & Gutiérrez, Martha y Buriticá, O. (2011). *El Socioconstructivismo en la enseñanza y el aprendizaje escolar*.
- Sorroza, N., Jinez, J., Rodríguez Villacis, J. E., Caraguay Ambuludi, W. A., y Sotomayor Sánchez, M. V. (2018). Las Tic y la resistencia al cambio en la Educación Superior. *RECIMUNDO*, 2(2), 477-495. Recuperado a partir de <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/241>
- Temes, M. J. L., y Mengíbar, T. M. (2007). *Gestión hospitalaria (4a. ed.)*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Tovar, S. A. (2005). *El constructivismo en el proceso enseñanza-aprendizaje*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

Encuesta						
Instrucciones						
<p>A continuación, encontrará una serie de enunciados sobre situaciones relacionadas a la gestión del cambio en la organización. Lea atentamente cada uno de los enunciados y marque con una “X” la respuesta que mejor represente sus ideas con respecto al tema. Entre las opciones de respuesta, se encuentran: “Totalmente desacuerdo” (1), (2) “En desacuerdo”, (3) “Ni de acuerdo ni desacuerdo”, (4) “De acuerdo”, (5) “Totalmente de acuerdo”.</p>						
Nº	Items	1	2	3	4	5
1	Le preocupa que las funciones que desempeña sean cambiadas.	1	2	3	4	5
2	Usted considera que el cambio es necesario.	1	2	3	4	5
3	Se considera comprometida con la implementación del Kissflow.	1	2	3	4	5
4	Confía en las personas que lideran el cambio en la institución.	1	2	3	4	5
5	Se considera una persona flexible ante los cambios.	1	2	3	4	5
6	Observa como una oportunidad las situaciones que impulsan a aprender herramientas nuevas.	1	2	3	4	5
7	Considera que sabe utilizar el BPM, Kissflow en los procesos de selección de reemplazos.	1	2	3	4	5
8	Considera que sabe utilizar el BPM, Kissflow en los procesos de selección de nueva plaza.	1	2	3	4	5
9	Considera que sabe utilizar el BPM, Kissflow en los procesos de renovación.	1	2	3	4	5
10	Considera que sabe utilizar la teoría ABC para identificar pensamientos de resistencia al cambio.	1	2	3	4	5
11	Recuerda las características de un BPM.	1	2	3	4	5
12	Conoce las funciones del Kissflow para su labor.	1	2	3	4	5
13	Considera que puede hacer lo que se espera de usted en este cambio.	1	2	3	4	5

Anexo 2: Matriz de evaluación de criterio de jueces

Estimado (a): Por medio de la presente, solicito su apoyo para el proceso de validación de la encuesta resistencias en la gestión del cambio, el cual será utilizado en el marco del trabajo de suficiencia profesional “Implementación de un diseño instruccional que facilite el aprendizaje y uso de un BPM, Kissflow en el personal administrativo de una universidad privada de Lima”. Esta encuesta tiene como objetivo contribuir con la gestión de la organización mediante la implementación de un diseño instruccional que disminuya las resistencias individuales y facilite el aprendizaje de un BPM, Kissflow en el personal administrativo de una universidad privada de Lima. Este inventario está dirigido a las asistentes de la jefatura de las secciones, las cuales se encuentran en un rango de edad de 47 a 60 años.

El formato de respuesta corresponde a un tipo de escala Likert de cinco puntos, que comprende desde 1 (totalmente en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4 (de acuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo). La prueba consta de 13 ítems clasificados en 4 dimensiones:

Dimensión saber hacer:

Saber hacer	Representativo	Claridad de redacción	Observaciones
7.Considera que sabe utilizar el BPM, Kissflow en los procesos de selección de reemplazos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
8.Considera que sabe utilizar el BPM, Kissflow en los procesos de selección de nueva plaza.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
9.Considera que sabe utilizar el BPM, Kissflow en los procesos de renovación.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	

Dimensión saber:

Saber	Representativo	Claridad de redacción	Observaciones
10.Considera que sabe utilizar la teoría ABC para identificar	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	

pensamientos de resistencia al cambio.			
11. Recuerda las características de un BPM.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
12. Conoce las funciones del Kissflow para su labor	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
13. Considera que puede hacer lo que se espera de usted en este cambio.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	

Dimensión saber ser:

Saber ser	Representativo	Claridad de redacción	Observaciones
1. Le preocupa que las funciones que desempeña sean cambiadas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
2. Usted considera que el cambio es necesario.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	

3.Se considera comprometida con la implementación del Kissflow.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
4.Confía en las personas que lideran el cambio en la institución.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
5.Se considera una persona flexible ante los cambios.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
6.Observa como una oportunidad las situaciones que impulsen a aprender herramientas nuevas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	

Anexo 3: Lista de cotejo evaluación del proceso

Lista de cotejo		
Aspectos observables	Sí	No
1. Las asistentes llegan puntual a la reunión de presentación.		
2. Las asistentes conocen lo que es un BPM.		
3. Las asistentes saben lo que es el Kissflow.		
4. Las asistentes muestran interés por el video proyectado.		
5. Las asistentes muestran interés por la exposición del contenido.		
6. Las asistentes realizan preguntas relacionadas a la presentación e implementación del BPM en los procesos de selección.		
7. Las asistentes se forman en grupo para conversar sobre el cambio que genera la incorporación del BPM.		
8. Las asistentes responden la encuesta enviada.		
OBSERVACIONES:		

Anexo 4: Lista de cotejo después de la implementación

Lista de cotejo-Realiza los procesos de selección utilizando en BPM,Kissflow para contribuir con la gestión del cambio organizacional.		
Aspectos observables	Sí	No
1. La utilización del BPM, Kissflow le es motivante.		
2.Realiza la activación de la cuenta satisfactoriamente.		
3. Realiza el proceso de selección de reemplazo utilizando el BPM, Kissflow.		
4. Realiza el proceso de selección de nueva plaza utilizando el BPM, Kissflow.		
5. Aporta sugerencias para mejorar el BPM.		
6. Conoce cómo revisar los procesos de selección en curso en el BPM Kissflow.		
OBSERVACIONES:		

Anexo 5- Diseño instruccional

DURANTE EL TALLER DE GESTIÓN DEL CAMBIO

MATRIZ DEL DISEÑO INSTRUCCIONAL PARA SESIONES DE APRENDIZAJE (PLANIFICACIÓN DIDÁCTICA)					
Competencia	Conoce acerca sobre la transformación digital y el cambio.				
Indicador	Responde más de 10 preguntas de las 13 en la encuesta.				
Objetivo 01 (¿CUÁNTO LOGRAR?)	Contenidos (¿QUÉ?)	Metodología (¿CÓMO?)	Actividades (ACCIONES) DINÁMICA	Medios y recursos (¿CON QUÉ?)	Evaluación (¿CUÁNTO SE LOGRÓ?)
Aprender	Procedimental	De aprendizaje: Construcción de	Actividad # 01: Contenido del taller:	Facilitador:	Lluvia de ideas Encuestas

		conocimiento	¿Qué es la Transformación Digital?	Videos explicativos	
		De evaluación: Encuesta	¿Qué es la Gestión del Cambio? Actividad #02: Simulación del cambio en la institución.	Infografías Manuales en power point encuestas	
			Actividad #03: Encuesta para evaluar el conocimiento adquirido sobre el cambio y la transformación digital	Computadora	

CONTROL DEL PROCESO: $A1+A2+A3= X+X+X=3X$

Sesión N°1:

Objetivo: Definir y explicar la transformación digital y el cambio:

Actividad	Medios y Materiales	Fases del aprendizaje	Tiempo
Presentación del taller	Oral	Motivación	2 minuto
¿Qué es la Transformación Digital?	Oral	Motivación	10 minutos
Definir ¿Qué es la Gestión del Cambio? El expositor hará el uso de los materiales para explicar esta definición y sus beneficios.	Computadora Proyector	Construcción	10 minutos
Simulación del cambio en la institución	Oral	Construcción	15 minutos
Encuesta	Enlace de Google formularios	evaluación	10 minutos

Consultas de dudas	Oral	construcción	3 minutos
TIEMPO			50 minutos

Sesión 2: Durante el taller de Identificación de resistencias al cambio

MATRIZ DEL DISEÑO INSTRUCCIONAL PARA SESIONES DE APRENDIZAJE (PLANIFICACIÓN DIDÁCTICA)					
Competencia	Identifica las resistencias generadas por el cambio				
Indicador	# de resistencias identificadas a trabajar por cada asistente que va a utilizar el software KISSFLOW.				
Objetivo 01 (¿CUÁNTO LOGRAR?)	Contenidos (¿QUÉ?)	Metodología (¿CÓMO?)	Actividades (ACCIONES) DINÁMICA	Medios y recursos (¿CON QUÉ?)	Evaluación (¿CUÁNTO SE LOGRÓ?)
Aprender	Procedimental	De aprendizaje: Construcción de conocimiento	Actividad # 01: Contenido del taller:	Facilitador: Videos explicativos	Encuestas

		De evaluación: Encuesta	¿Qué es la Transformación Digital? ¿Qué es la Gestión del Cambio? Actividad #02: Simulación del cambio en la institución. Actividad #03: Encuesta para identificar las resistencias individuales	Infografías Manuales en power point Encuesta Computadora	
CONTROL DEL PROCESO: $A1+A2+A3= X+X+X=3X$					

Actividad	Medios y Materiales	Fases del aprendizaje	Tiempo
Presentación del taller	Oral	Motivación	2 minuto
¿Qué son las resistencias al cambio?	Oral computadora	Construcción	10 minutos
¿Para qué identificar las resistencias?	Computadora Oral	Construcción	10 minutos

¿Cómo identificar las resistencias al cambio?	Computadora Oral	Construcción	10 minutos
¿Cómo gestionar las resistencias al cambio?	Computadora Oral	Construcción	10 minutos
Aplicación del encuesta	encuesta	Construcción	10 minutos
Consultas de dudas	oral	Construcción	5
TIEMPO			57 minutos

Sesión 3:

Objetivo: Utiliza la herramienta Kissflow.

**MATRIZ DEL DISEÑO INSTRUCCIONAL PARA SESIONES DE APRENDIZAJE
(PLANIFICACIÓN DIDÁCTICA)**

Competencia	Utiliza el software KISSFLOW como una herramienta tecnológica eficiente en la gestión de los procesos de selección, renovación, reemplazos de practicantes realizados por las Asistentes y Secretarias de Sección y Centros en el Departamento de Ingeniería.				
Indicador	# de procesos de cada asistente o secretaria que utilizan el software KISSFLOW.				
Objetivo 01 (¿CUÁNTO LOGRAR?)	Contenidos (¿QUÉ?)	Metodología (¿CÓMO?)	Actividades (ACCIONES) DINÁMICA	Medios y recursos (¿CON QUÉ?)	Evaluación (¿CUÁNTO SE LOGRÓ?)
Aprender	Procedimental	De aprendizaje: Construcción de conocimiento De evaluación: Encuesta	Actividad # 01: Contenido del taller: ¿Qué es KISSFLOW? ¿Para qué utilizar	Facilitador: Videos explicativos Herramienta tecnológica	Encuesta

			<p>KISSFLOW ?</p> <p>Actividad #02:</p> <p>Simulación del KISSFLOW.</p>	<p>KISSFLO W</p> <p>Infografías</p> <p>Manuales en power point</p> <p>Encuesta</p> <p>Computado ra</p>	
<p>CONTROL DEL PROCESO: $A1+A2+A3= X+X+X=3X$</p>					

Actividad	Medios y Materiales	Fases del aprendizaje	Tiempo
Presentación del taller	Oral	Motivación	2 minuto
¿Qué es un BPM?	Oral	Motivación	2 minutos
Definir ¿Qué es KISSFLOW? El expositor hará el uso de los materiales para explicar esta definición y sus beneficios.	Computadora Proyector	Construcción	3 minutos
TIEMPO			7 minuto s

ETAPA	ACTIVIDAD	MEDIOS Y MATERIALES	FASES DEL APRENDIZAJE	TIEMPO
--------------	------------------	----------------------------	------------------------------	---------------

INGRESO	¿Cómo ingresar a KISSFLOW y sus principales secciones?	Computadora Manual de uso o Presentación de power point Oral	Construcción	5 minutos
USO DE LA HERRAMIENTA	¿Cómo crear una solicitud de nueva plaza?	Computadora Manual de uso Presentación de power point Oral	Construcción	8 minutos
	¿Cómo crear una solicitud de reemplazo?	Computadora Manual de uso Presentación de power point Oral	Construcción	4 minutos

	¿Cómo crear una solicitud de renovación?	Computadora Manual de uso Presentación de power point Oral	Construcción	3 minutos
CONSULTAS DE DUDAS	¿Cómo ver los procesos creados?	Computadora Manual de uso Presentación de power point Oral	Construcción	3 minutos
TIEMPO				30

Anexo 6: Check list de instrumentos por cada fase del diseño instruccional

Fase	Instrumento
Análisis	Lista de cotejo
Diseño	Matriz del diseño instruccional
Desarrollo	Elaboración de materiales a utilizar en el diseño instruccional
Implementación	Realización de las sesiones del Diseño instruccional
Evaluación	Encuesta

