

Influencia de la Gestión del Cambio en la Retención de Talentos

Influence of change management on talent retention

Autor: Mishell Carrera Cifuentes
dcarrera8@uti.edu.ec

Tutor: Fernanda Becerra Sarmiento
mariabecerra@uti.edu.ec

Lector: Carlos Borja
carlosborja@uti.edu.ec

Lector: Parvaneh Saedi
parvanehsaedi@uti.edu.ec

Trabajo de Titulación para la
obtención del título de
Licenciada en Gestión del
Talento Humano de la
Universidad Tecnológica
Indoamérica.

Modalidad: Presencial

Quito, Ecuador.
Agosto de 2023.

RESUMEN

Introducción: La gestión del cambio en las organizaciones es un proceso realizado con la planificación adecuada para la retención de talentos. **Objetivo:** Definir la influencia de la gestión del cambio en la retención de talentos. **Método:** Se aplicó la metodología ADKAR para comprender la comunicación y participación de los colaboradores en los cambios organizacionales, se entrevistaron a 670 colaboradores de diferentes empresas a nivel nacional en el Ecuador. **Resultados y Conclusiones:** ADKAR es una herramienta técnica y funcional para llevar a cabo cambios efectivos y mejorar la retención del talento sin generar descontento entre los colaboradores, manteniendo un sentido de pertenencia.

ABSTRACT

Introduction: Change management in organizations is a process that requires doing it with adequate planning for talent retention. **Objective:** To define the influence of change management on talent retention. **Method:** The ADKAR methodology was applied to understand the communication and participation of employees in organizational changes, 670 employees from different companies nationwide in Ecuador were interviewed. **Results and Conclusions:** ADKAR is a technical and functional tool to carry out effective changes and improve talent retention without generating discontent among collaborators, generating a sense of belonging.

Palabras Clave: *Gestión del cambio, Habilidad para el cambio, Metodología ADKAR, Retención de talentos, Refuerzo en el cambio.*

Keywords: *ADKAR Methodology, Change Ability, Change Management, Change Reinforcement, Talent Retention.*

Influencia de la gestión del cambio en la retención de talentos

1. INTRODUCCIÓN.

La gestión del cambio es un proceso clave para retener talentos dentro de una organización (Endara, 2000), ya que permite adaptarse y evolucionar en respuesta a un entorno que está en constante cambio (Amaya, 2021). Las estrategias son alineadas a los procesos de las empresas en la cual sus integrantes conocen y se empoderan; los cuales tienen la oportunidad de contribuir y sugerir nuevas ideas, fortaleciendo el compromiso y la motivación (Sandoval et al., 2021); lo que genera sentido de pertenencia y aumenta la probabilidad de retenerlos (Contreras & Palacio, 2017).

Las organizaciones realizan cambios conforme las circunstancias (Duarte, 2020), como los cambios tecnológicos, organizacionales, culturales o por el modelo de negocio como se muestra en la Tabla 1.

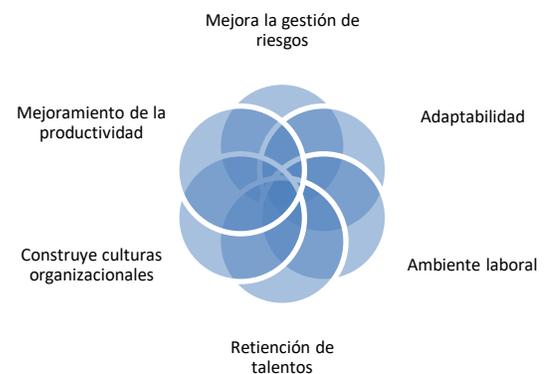
Tabla 1
Principales cambios organizacionales

Circunstancias para la gestión del cambio	Cambio tecnológico
	Cambio organizacional
	Cambio de modelo de negocio
	Cambio cultural

Los principales beneficios de la gestión del cambio permiten mejorar la gestión de riesgos, la adaptabilidad, el ambiente laboral favorable, la productividad y rendimiento, la construcción de culturas organizacionales, la retención de empleados (Fierro, 2021), como se muestra en la Fig. 1.

Fig. 1

Beneficios de la gestión del cambio.

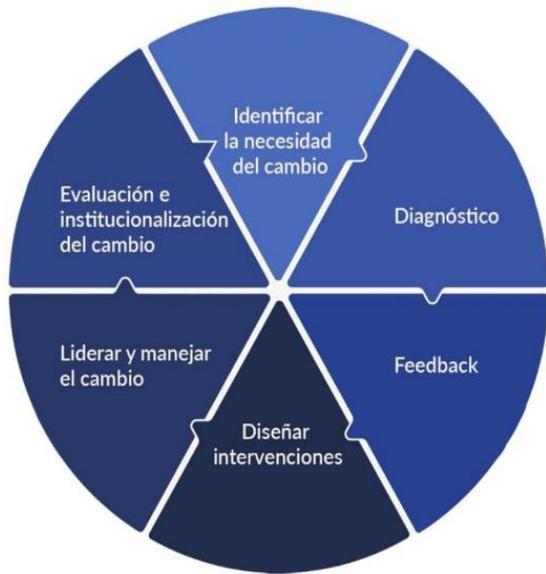


Según Meneses, (2019) para una correcta gestión del cambio existen seis pasos para tener éxito, los cuales son: identificar la necesidad del cambio, realizar un diagnóstico, emitir un feedback, liderar, manejar el cambio y evaluar, tal como se muestra en la Fig.2

Influencia de la gestión del cambio en la retención de talentos

Fig. 2

Pasos para gestionar el cambio



Una herramienta muy efectiva para implementar cambios exitosos y minimizar la resistencia es ADKAR (Mejía, 2018), la cual ofrece un enfoque estructurado para ayudar a las organizaciones a preparar y motivar a los colaboradores con el fin de adoptar cambios (Macías et al., 2019); está enfocada en los aspectos individuales del cambio y se centra en cinco dimensiones clave: conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo, lo que la convierte en una metodología para lograr una transición exitosa hacia nuevos enfoques, prácticas y procesos dentro de una organización (Dávila, 2021), como se muestra en la Fig. 3

Fig. 3

Dimensiones de ADKAR



Esta metodología se enfoca en las personas como pieza clave en cualquier cambio organizacional (Belén & Pilco, 2019). La estructura de ADKAR es clara y secuencial, aborda cada etapa de manera específica, estableciendo objetivos y acciones para facilitar la implementación y el seguimiento del proceso de cambio (Martínez Bustos et al., 2018).

Los cambios en las organizaciones son planificados y medidos a fin de no causar impactos negativos (Chacón et al., 2020) ya que si no es planificado los talentos pueden irse de las organizaciones, y la retención de talentos puede verse afectada (Amushila, J & Bussin, M, 2021).

Influencia de la gestión del cambio en la retención de talentos

La retención de talentos se refiere a la habilidad que posee una compañía para conservar a largo plazo a su personal más valioso (Montenegro & Torres, 2019); esta práctica es crucial para asegurar el éxito de una organización (Carranza & Yuptón, 2019), ya que permite a la empresa retener el conocimiento interno y prevenir la pérdida de habilidades críticas, contribuyendo a la continuidad operativa y al desarrollo de la organización (Merchán, 2018).

Según Sánchez (2020), la retención de talentos implica una serie de estrategias y prácticas que tienen como objetivo motivar a los colaboradores para que se queden en la organización. Para ello, las organizaciones se alinean a las necesidades, y expectativas de sus empleados, y trabajan activamente para satisfacerlas (Parra et al., 2019), esto proporciona para el colaborador un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal (Ames Guerrero, 2021).

Los principales beneficios de la retención de talentos para las organizaciones se basan en la mejora del clima laboral, mejora del desempeño y la productividad, reduce costos de contratación y capacitación (Meneses, 2019), como se muestra en la Fig. 4.

Fig. 4

Beneficios de la retención de talentos.



Se ha formado la interrogante si ¿la gestión del cambio influye en la retención de talentos? Por ello la presente investigación busca identificar si la aplicación de la metodología ADKAR es un instrumento que ayuda a la gestión del cambio en las organizaciones.

Influencia de la gestión del cambio en la retención de talentos

2. MARCO METODOLÓGICO.

El presente estudio, utilizó un enfoque de investigación cuantitativa y transversal. Los datos se recopilaron a través de la encuesta ADKAR creada por Jeff Hiatt en su empresa Prosci; se adaptaron las preguntas con baremos ecuatorianos para la comprensión de los encuestados; las preguntas están enmarcadas en cinco dimensiones: la dimensión de conciencia consta de 8 preguntas, la dimensión de deseo consta de 6 preguntas, la dimensión de conocimiento tiene 6 preguntas, la dimensión de habilidad tiene 8 preguntas, y la dimensión de refuerzo tiene 8 preguntas.

La encuesta fue aplicada a 670 colaboradores de distintas organizaciones a nivel nacional en el Ecuador, se incluyeron preguntas sobre datos sociodemográficos (preguntas 1 a 4) como se puede observar en la Tabla 2.

Tabla 2

Muestra sociodemográfica

Criterio	Variable	Cantidad
Sector	Privado	57,8%
	Público	37,6%
	Otros	4,6%
Género	Femenino	50%
	Masculino	50%
Edad	18 a 25 años	33,4%
	26 a 35 años	34,5%
	36 a 45 años	20,7%
	46 a 55 años	9,4%
	Más de 55 años	1,9%

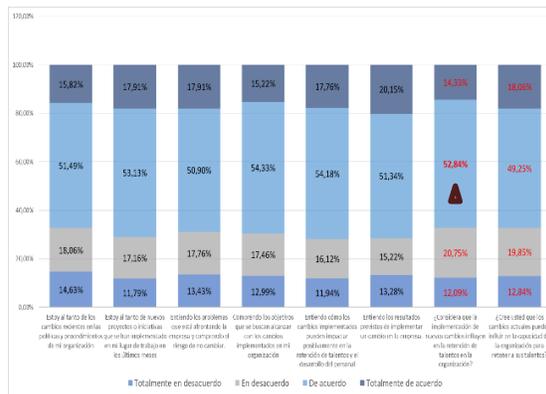
3. RESULTADOS

La dimensión Conciencia del Cambio, muestra que hay una media del 52% que entienden que en su organización existen cambios y están conscientes de los mismos; el 17% está totalmente de acuerdo; el 31% coincide que desconoce los cambios que existen en la organización. El 52.84% está de acuerdo con que la implementación de nuevos cambios influye en la retención de talentos;

Influencia de la gestión del cambio en la retención de talentos

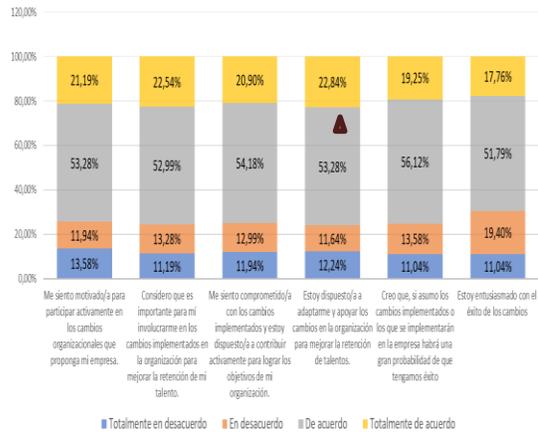
el 20.75% no está de acuerdo y el 12.09% considera que no influye. Así mismo, el 49.25% está de acuerdo que las organizaciones tienen la capacidad para retener el talento; el 18.06% está totalmente de acuerdo; el 19.85% considera que la empresa no está en la capacidad de retener talentos; y el 12.84% está totalmente en desacuerdo como se muestra en la fig.5.

Fig. 5
Conciencia del cambio.



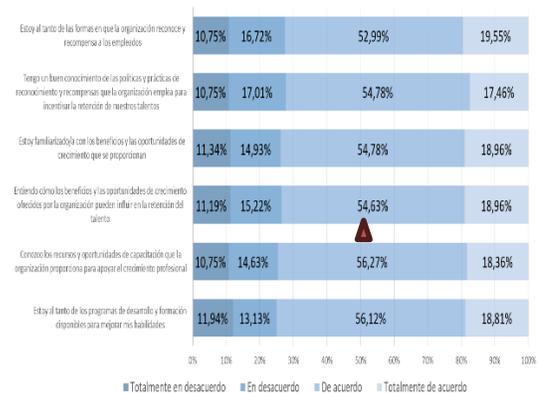
La dimensión del Deseo indica una media donde el 54% está de acuerdo, motivado y comprometido a apoyar los cambios en sus organizaciones; así mismo el 21% está totalmente de acuerdo; en cambio el 14% no está de acuerdo en apoyar los cambios y el 12% se niega por completo a cambios en las organizaciones, como se muestra en la Fig. 6.

Fig. 6
Deseo del cambio



La dimensión del Conocimiento muestra una media donde el 55% conoce las políticas y prácticas del reconocimiento al personal para la retención de talentos; así mismo el 19% está totalmente de acuerdo; el 15% manifiesta que no conoce ni está familiarizado con los beneficios que ofrece la empresa y el 11% no tiene conocimiento, tal como se muestra en la Fig. 7.

Fig. 7
Conocimiento del cambio.

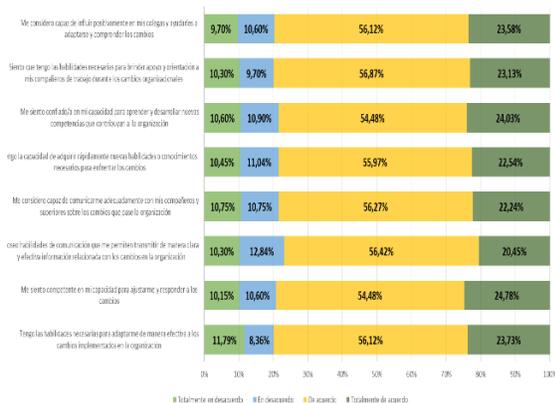


Influencia de la gestión del cambio en la retención de talentos

La dimensión de Habilidad muestra que hay una media del 56% que considera que tiene la habilidad para adaptarse y aprender conocimientos nuevos para enfrentar los cambios, e incluso influir positivamente en sus colegas; el 23% está totalmente de acuerdo; en cambio el 22% no considera tener la habilidad para sobrellevar un cambio en las organizaciones como se ve en la Fig. 8.

Fig. 8

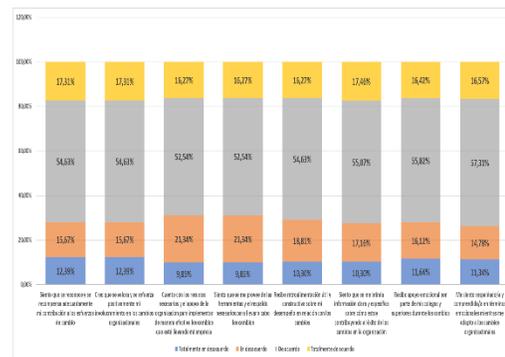
Habilidad para el cambio.



La dimensión de refuerzo muestra una media del 55% que considera que se le provee de herramientas, información, apoyo emocional, y respaldo necesario para la gestión del cambio; el 17% está totalmente de acuerdo con el apoyo organizacional; el 18% manifiesta que no existe apoyo por parte de la organización cuando existen cambios, y el 11% está en total desacuerdo, como se muestra en la Fig. 9.

Fig. 9

Refuerzo en el cambio



4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.

La gestión del cambio si influye en la retención de talentos (Houben et. al, 2020), ya que, si es preparada con la debida planificación y toma las medidas apropiadas (Ohunakin et. al, 2020), los talentos influyen con los demás colaboradores para que el cambio sea fácil y se adapten rápidamente, minimizando la resistencia y maximizando la aceptación (Rodríguez, 2022); a diferencia, si el cambio no es planificado los talentos son los primeros que abandonan las organizaciones (Wong et. al, 2019).

La metodología ADKAR facilita la comunicación clara con los colaboradores antes de iniciar un proceso de cambio en las organizaciones (Ayham et. al, 2022); las empresas pueden tomar decisiones conforme a los resultados de la encuesta y posterior al cambio también evalúa la capacitación y desarrollo adecuados con el fin de dar soporte a los colaboradores en la etapa de cambio (Balluck et. al, 2020).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Amaya, K. (2021). *EL IMPACTO DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA VIDA LABORAL Y PERSONAL DEL TALENTO HUMANO*. 1–63.
- Amushila, Jacobina & Bussin, Mark. (2021). The Effect of Talent Management Practices on Employee Retention at the Namibia University of Science and Technology: Administration Middle-Level Staff. *SA Journal of Human Resource Management*. 19. 10.4102/sajhrm.v19i0.1485.
- Ames Guerrero, R. J. (2021). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *ECONÓMICAS CUC*, 43(1), 139–152. <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.org.1>
- Ayham A.M. Jaaron, Ihab Hamzi Hijazi & Khader Issa Yousef Musleh (2022) A conceptual model for adoption of BIM in construction projects: ADKAR as an integrative model of change management, *Technology Analysis & Strategic Management*, 34:6, 655-667, DOI: 10.1080/09537325.2021.1915975
- Balluck J, Asturi E, Brockman V (2020). Use of the ADKAR® and CLARC ® Change Models to Navigate Staffing Model Changes During the COVID-19 Pandemic. *Nurse Lead*. 2020 Dec;18(6):539-546. doi: 10.1016/j.mnl.2020.08.006. Epub. PMID: 32843885; PMCID: PMC7439963.
- Belén, M., & Pilco, R. (2019). *Plan de reestructuración y gestión del cambio en la división de cobranzas de una empresa financiera de la ciudad de Quito*.
- Carranza, A., & Yuptón Héctor. (2019). *PROPUESTA DE GESTIÓN DEL CAMBIO BASADO EN EL MODELO ADKAR EN EL COLEGIO PRIVADO JORGE BASADRE DE LA CIUDAD DE CHICLAYO*. 1–43.
- Chacón, B., Rojas, M., & Misselhy, A. (2020). *Modelo adkar como herramienta para lograr la gestión del cambio de la Empresa Plaza Cuglievan-Chiclayo*.
- Contreras Julieth, & Palacio Silvana. (2017). *La gestión del cambio organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas*.

Influencia de la gestión del cambio en la retención de talentos

- Dávila, J. (2021). *Estrategias de Motivación para la Gestión del Cambio en la Unidad de Gestión Educativa Local, Trujillo*.
- Duarte, M. (2020). *GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA*. https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8962/Gestion_DuarteHablutzel_Milenka.pdf?sequence=1
- Endara Tomaselli, Lourdes. (2000). *Gestión del Cambio Organizacional* (Abya-Yala, Vol. 1). ABYA-YALA.
- Fierro Moreno, E. (2021). La gestión del cambio, la colaboración virtual y la agilidad estratégica organizacional de empresas mexicanas ante los impactos por el COVID-19. *Nova Scientia*, 13. <https://doi.org/10.21640/ns.v13ic.2762>
- Hiatt, Jeff & Hiatt, Jeffrey. (2006). ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community.
- Macías, M., Tamayo, M., & Paredes, M. (2019). *RESISTENCIA AL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES: PROPUESTA PARA MINIMIZARLO RESISTANCE TO CHANGE IN ORGANIZATIONS: PROPOSAL TO MINIMIZE*.
- Martínez Bustos, E., Carrasco Sagredo, C., & Bull, M. T. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 88–98. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2813>
- Mejía, L. (2018). *GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES*.
- Meneses, K. (2019). *ESTRATEGIAS DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL*.
- Merchán, M. (2018). *Plan de Retención de Talentos en Gestión Global*. 1–81.
- Montenegro, J., & Torres, J. (2019). *DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN*.
- Ohunakin, F., Adeniji, A. A., Ogunlusi, G., Igbadumhe, F., & Sodeinde, A. G. (2020). Talent retention strategies and employees' behavioural outcomes: empirical evidence from hospitality industry. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 192-199. ⁹

Influencia de la gestión del cambio en la retención de talentos

- Parra Fernández, M., Franco, O. V., Duran, S. E., Badde, G., Fernhochschule, E., & Hamburgo, A. (2019). *Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional Quality of the communication and attitude of the employees in organizational change processes* (Vol. 36, Issue 1).
- Rodríguez, J.L., Torres, T., Navarro A., Losada, R. (2020). Investing Time and Resources for Work-Life Balance: The Effect on Talent Retention. *Int J Environ Res Public Health*. doi: 10.3390/ijerph17061920. PMID: 32187973; PMCID: PMC7143143.
- Rodríguez Vázquez, S. (2022). The use of ADKAR to instil change in the accessibility of university websites. In *Proceedings of the 19th International Web for All Conference (W4A '22)*. Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, Article 3, 1–5. <https://doi.org/10.1145/3493612.3520476>
- Sánchez, D. (2020). *Estudio de la motivación como elemento fundamental para garantizar la retención de personal en la empresa automotriz CASABACA S.A. de la ciudad de Quito*.
- Sandoval Pérez, J. C., García Chuquimarca, M. F., Santamaría Cusco, E. J., & Santamaría Freire, E. J. (2021). La eficiencia de la gestión del cambio en las empresas. *Visionario Digital*, 5(4), 88–108. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v5i4.1915>
- Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2019). Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228–247. <https://doi.org/10.1177/1534484318812159>
- Wong Q, Lacombe M, Keller R, Joyce T, O'Malley K (2019). Leading change with ADKAR. *Nurs Manage*. doi: 10.1097/01.NUMA.0000554341.70508.75. PMID: 30921039.

Influencia de la gestión del cambio en la retención de talentos

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco profundamente a Dios por permitirme continuar mis estudios, por haber sido nuestro proveedor para culminar mi formación profesional. Su constante fortaleza y ánimo me impulsaron a alcanzar la culminación de mi proyecto de investigación.

No encuentro palabras suficientes para expresar mi profundo agradecimiento a mi amada madre, quien ha sido mi mayor apoyo en este largo camino. Su constante presencia y enseñanzas han sido fundamentales para superar las dificultades y destacar en cada paso de mi vida profesional. Siempre ha estado allí, sosteniendo mi mano con firmeza y amor, guiándome en este camino lleno de desafíos. Su inquebrantable apoyo y cariño han sido el motor que me impulsa a seguir adelante y a alcanzar mis metas. A ella, mi eterna gratitud y amor por ser la luz que ilumina mi camino.

No puedo dejar de mencionar mi gratitud hacia mi tutora, María Fernanda Becerra, quien me instruyó durante todo el proceso de investigación y formación profesional. Su guía y apoyo hicieron posible la redacción y elaboración de este artículo.

Asimismo, quiero expresar mi agradecimiento a los talentosos profesionales del departamento de Talento Humano, Mateo Gaybor, Danelly Cuarán, Joffre Oña, Noemí Viera y Sebastián Ortega. Su apoyo incondicional y sus valiosos conocimientos fueron fundamentales para llevar a cabo esta investigación, inspirándome a culminar mis estudios con éxito.

A cada uno de ellos, les estoy enormemente agradecida y reconozco su importante contribución en mi camino académico y profesional.

DEDICATORIA.

Dedico este artículo a Dios, quien ha sido mi sustento en mis días débiles, brindándome seguridad cuando sentía que no podía más; a mis padres, especialmente a mi madre Jimena Cifuentes, por ser mi fuente de fortaleza durante mi formación profesional y por enseñarme que con dedicación se pueden alcanzar grandes metas; a mi hermana Pamela Carrera, quien con su dulce esencia siempre me ha brindado sus buenas vibras y cariño, especialmente en los momentos de frustración; a mis abuelos y tíos por inculcarme valores de amor y respeto, y por creer profundamente en mí; a mis amigos por ser una fuente constante de inspiración, alentándome y alegrándome en cada paso de este gran camino, finalmente a mi persona especial, Mateo Rosero, por su amor incondicional y por inspirarme a esforzarme cada día más en todo lo que hago.

Influencia de la gestión del cambio en la retención de talentos

ANEXO.

Anexo 1 Cuestionario ADKAR de 5 Dimensiones

Dimensión	Indicadores	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conciencia del cambio	Conocimiento sobre los cambios organizacionales	Estoy al tanto de los cambios recientes en las políticas y procedimientos de mi organización				
		Estoy al tanto de nuevos proyectos o iniciativas que se han implementado en mi lugar de trabajo en los últimos meses				
		Entiendo los problemas que está afrontando la empresa y comprendo el riesgo de no cambiar.				
	Comprensión de los objetivos del cambio	Comprendo los objetivos que se buscan alcanzar con los cambios implementados en mi organización en relación con la retención de talento				
		Entiendo cómo los cambios implementados pueden impactar positivamente en la retención de talentos y el desarrollo del personal				
		Entiendo los resultados previstos de implementar un cambio en la empresa.				
	Percepción de la importancia del cambio	¿Considera que la implementación de nuevos cambios influye en la retención de talentos en la organización?				
		¿Cree usted que los cambios actuales pueden influir en la capacidad de la organización para retener a sus talentos?				

Influencia de la gestión del cambio en la retención de talentos

Dimensión	Indicadores	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Deseo	Motivación para participar en el cambio	Me siento motivado/a para participar activamente en los cambios organizacionales que proponga mi empresa.				
		Considero que es importante para mí involucrarme en los cambios implementados en la organización para mejorar la retención de mi talento.				
	Nivel de compromiso con los cambios	Me siento comprometido/a con los cambios implementados y estoy dispuesto/a a contribuir activamente para lograr los objetivos de mi organización.				
		Estoy dispuesto/a a adaptarme y apoyar los cambios en la organización para mejorar la retención de talentos.				
	Interés en el éxito de los cambios	Creo que, si asumo los cambios implementados o los que se implementarán en la empresa habrá una gran probabilidad de que tengamos éxito				
		Estoy entusiasmado con el éxito de los cambios				

Influencia de la gestión del cambio en la retención de talentos

Dimensión	Indicadores	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conocimiento	Familiaridad con los programas de desarrollo y formación	Estoy al tanto de los programas de desarrollo y formación disponibles para mejorar mis habilidades				
		Conozco los recursos y oportunidades de capacitación que la organización proporciona para apoyar el crecimiento profesional				
	Comprensión de los beneficios y oportunidades de crecimiento	Entiendo cómo los beneficios y las oportunidades de crecimiento ofrecidos por la organización pueden influir en la retención del talento				
		Estoy familiarizado/a con los beneficios y las oportunidades de crecimiento que se proporcionan para atraer y retener a los empleados talentosos				
	Conocimiento de las políticas de reconocimiento y recompensas	Tengo un buen conocimiento de las políticas y prácticas de reconocimiento y recompensas que la organización emplea para incentivar la retención de nuestros talentos				
		Estoy al tanto de las formas en que la organización reconoce y recompensa a los empleados				

Dimensión	Indicadores	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Habilidad	Capacidad para adaptarse a los cambios	Tengo las habilidades necesarias para adaptarme de manera efectiva a los cambios implementados en la organización				
		Me siento competente en mi capacidad para ajustarme y responder a los cambios				
	Habilidades de comunicación efectiva durante el cambio	Poseo habilidades de comunicación que me permiten transmitir de manera clara y efectiva información relacionada con los cambios en la organización				
		Me considero capaz de comunicarme adecuadamente con mis compañeros y superiores sobre los cambios que pase la organización				
	Capacidad para adquirir nuevas habilidades o conocimientos	Tengo la capacidad de adquirir rápidamente nuevas habilidades o conocimientos necesarios para enfrentar los cambios				
		Me siento confiado/a en mi capacidad para aprender y desarrollar nuevas competencias que contribuyan a la organización				
	Competencias para apoyar y guiar a otros en el cambio	Siento que tengo las habilidades necesarias para brindar apoyo y orientación a mis compañeros de trabajo durante los cambios organizacionales				
		Me considero capaz de influir positivamente en mis colegas y ayudarles a adaptarse y comprender los cambios				

Influencia de la gestión del cambio en la retención de talentos

Dimensión	Indicadores	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Refuerzo	Reconocimiento y recompensa por el apoyo al cambio	Siento que se reconoce y se recompensa adecuadamente mi contribución a los esfuerzos de cambio				
		Creo que se valora y se refuerza positivamente mi involucramiento en los cambios organizacionales				
	Disponibilidad de recursos y apoyo para implementar los cambios	Cuento con los recursos necesarios y el apoyo de la organización para implementar de manera efectiva los cambios que esté llevando mi empresa				
		Siento que se me provee de las herramientas y el respaldo necesarios para llevar a cabo los cambios				
	Retroalimentación constructiva sobre el progreso del cambio	Recibo retroalimentación útil y constructiva sobre mi desempeño en relación con los cambios				
		Siento que se me brinda información clara y específica sobre cómo estoy contribuyendo al éxito de los cambios en la organización				
	Apoyo emocional durante el proceso de cambio	Recibo apoyo emocional por parte de mis colegas y superiores durante los cambios				
		Me siento respaldado/a y comprendido/a en términos emocionales mientras me adapto a los cambios organizacionales				

Influencia de la gestión del cambio en la retención de talentos

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de investigación “INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA RETENCIÓN DE TALENTOS” presentado por Carrera Cifuentes Dominique Mishell, para optar por el Título de Licenciado(a) en Gestión del Talento Humano

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne todos los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte de los Lectores que se designen.

Quito, 04 de agosto del 2023

.....
MSc. María Fernanda Becerra

Influencia de la gestión del cambio en la retención de talentos

APROBACIÓN LECTORES

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: “INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA RETENCIÓN DE TALENTOS” previo a la obtención del Título de Licenciado(a) en Gestión del Talento Humano, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Quito, 04 de agosto de 2023

.....

PhD. Parvaneh Saecidi
LECTOR

.....

Ing. Carlos Borja
LECTOR