

## **Change and continuity management: leadership practices that outlast individuals**

### **Gestión del cambio y continuidad prácticas de liderazgo que perduran mas alla de las personas**

**Autores:**

MBA. Barzola-López, Luis Humberto  
INVESTIGADOR INDEPENDIENTE  
Maestro en Administración de Negocios - MBA  
Ecuador

 [luisb\\_18@hotmail.com](mailto:luisb_18@hotmail.com)

 <https://orcid.org/0000-0003-4849-7469>

Mgs. Alejandro-Salazar, Giovanni David  
UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
Magister en Postproducción Digital Audiovisual  
Milagro - Ecuador

 [galejandros@unemi.edu.ec](mailto:galejandros@unemi.edu.ec)

 <https://orcid.org/0009-0003-2860-7517>

Mgs. Balladares-Espinoza, Gilmar Gabriel  
UNIVERSIDAD CASA GRANDE  
Magister en Administración Pública  
Guayaquil- Ecuador

 [gilmar.balladares@casagrande.edu.ec](mailto:gilmar.balladares@casagrande.edu.ec)

 <https://orcid.org/0009-0005-8634-6110>

Mgs. Guerra-Triviño, Otto Leonel  
UNIVERSIDAD CASA GRANDE  
Magister en Ciencias con Mención en Economía y Gestión Empresarial  
Guayaquil – Ecuador

 [ottoleonel.guerra@casagrande.edu.ec](mailto:ottoleonel.guerra@casagrande.edu.ec)

 <https://orcid.org/0009-0007-1842-6631>

Fechas de recepción: 19-SEP-2025 aceptación: 28-OCT-2025 publicación: 30-DIC-2025

 <https://orcid.org/0000-0002-8695-5005>  
<http://mqrinvestigar.com/>

## Resumen

El objetivo general de esta investigación se basó en analizar como la gestión del cambio y la continuidad como practicas del liderazgo perduran más allá de las personas. A través de una metodología de tipo bibliográfico con apoyo documental, se establecieron criterios de inclusión para facilitar la búsqueda de información. Finalmente se concluye que la gestión del cambio es un proceso fundamental en las empresas hoy día para poder permanecer en competencia en el mercado, para ello es necesario conjugar una serie de elementos y tener un buen guía que lidere el grupo de trabajo y alcanzar las metas establecidas. Es de gran importancia lograr que la comunicación interna sea sólida, y que todos los empleados se alineen con los objetivos y la visión empresarial, los líderes deben estar preparados para todos los cambios y gestionarlos eficientemente. El líder debe estar altamente capacitado para que pueda desarrollar competencias que contribuyan a fortalecer el desarrollo de la organización. El liderazgo en una empresa no solo debe ser preciso para los directivos, sino que cada uno de los integrantes del equipo se sienta parte del cambio, de allí que el liderazgo perdure no solo en una persona, sino que se aplique a lo largo del tiempo para lograr un equipo comprometido y capaz de enfrentar los cambios con la menos resistencia posible.

**Palabras Clave:** Liderazgo; líder; gestión de cambio.

## Abstract

The overall objective of this research was to analyze how change management and continuity as leadership practices endure beyond individuals. Using a bibliographic methodology supported by documents, inclusion criteria were established to facilitate the search for information. Finally, it is concluded that change management is a fundamental process in today's companies in order to remain competitive in the market. To do so, it is necessary to combine a series of elements and have a good leader to lead the work group and achieve established goals. It is of great importance to ensure solid internal communication and that all employees are aligned with the company's objectives and vision. Leaders must be prepared for all changes and manage them efficiently. Leaders must be highly trained to develop competencies that contribute to strengthening the organization's development. Leadership in a company must not only be focused on managers, but also on each team member feeling part of the change. Therefore, leadership must not only be felt by one person but must be applied over time to achieve a committed team capable of facing change with the least resistance possible.

**Keywords:** leadership; leader; change management.

## Introducción

Muchas veces, las empresas se avocan a la productividad, dejando a un lado aspectos y elementos fundamentales que forman parte del universo de la organización, uno de ellos es el liderazgo, y un gran porcentaje de empresas lo deja en un segundo plano incluyendo todo lo relacionado con el talento humano, a pesar de la incidencia que esto puede llegar a tener para lograr el éxito empresarial.

Rivadeneira (2022) menciona en su investigación que el liderazgo ha ido evolucionando, adaptándose a los cambios y que está presente tanto en los emprendimientos como en las grandes organizaciones y esto contribuye a que sobrevivan la economía, las organizaciones y las civilizaciones a lo largo de la historia, sin embargo, estos logros dependen en gran medida del líder que forja la relación laboral y las habilidades con las que maneja a su grupo de trabajo.

Catalá (2022) expresa que desde el aspecto psicológico el líder debe ser empático, donde más allá de solo comprender las emociones de los demás, también debe ser capaz de estar dispuesto al cambio y de ser receptivo ante cualquier situación que presente alguno de los integrantes del grupo de trabajo. Asimismo, debe ser capaz de mostrar habilidades de coach, de mentor y pueda manejar la cultura, los pensamientos y las ideas de sus compañeros guiándolos para alcanzar los objetivos planteados dentro de la organización.

Los cambios vertiginosos en el mundo afectan la psicología de las personas, es por ello que las empresas requieren de buenos líderes que sean capaces de enfrentar el estrés laboral que hoy día surge debido a situaciones externas e internas y que esto no interrumpa las funciones de cada uno dentro de la organización (Velasategui et al., 2021). Por lo tanto, es fundamental mejorar constantemente el liderazgo y que este no solo sea propio o intrínseco de una persona o de un puesto en específico, sino que perdure en el tiempo, dejando un legado que otros puedan seguir en pro del beneficio de la organización.

En este sentido se plantea como objetivo general analizar como la gestión del cambio y la continuidad como practicas del liderazgo perduran más allá de las personas. A través de una metodología de tipo bibliográfico con apoyo documental.

## Metodología

Se realizó una revisión a través de una metodología de tipo bibliográfica con apoyo documental a través de la consulta en repositorios de acceso abierto, así como también en bases de datos como el Google Académico. Se utilizaron palabras clave para facilitar la búsqueda de la información, tales como: gestión del cambio, liderazgo, líder, lo que permitió identificar artículos relacionados con el tema de investigación.

Se establecieron criterios de selección, priorizando las fuentes de revistas científicas de alto impacto, repositorios de acceso abierto confiables y sitios web de organizaciones reconocidas. Además, se

consideró la actualidad de los estudios. Se estableció que el lapso de los estudios escogidos sería entre el año 2020-2025, que tuvieran conclusiones y fueran en idioma inglés y español.

## Resultados

### *Liderazgo: aspectos importantes y su relación con la gestión del cambio*

Muchos autores han propuesto a lo largo del tiempo modelos de liderazgo con diferentes características, que permiten evaluar el comportamiento del líder frente a situaciones y frente al personal en la organización. En este mundo globalizado, las organizaciones deben entender que producto del cambio en los procesos, las estructuras, el uso cada día más aumentado de la tecnología y otros aspectos, han generado cambios en la economía, y en la forma de administrar y liderar.

De esto Hernández (2021) menciona que hoy día las organizaciones deben enfocar como prioridad el liderazgo, pues el líder facilita que la organización se adapte a los cambios, y con su influencia mejorar el ambiente de trabajo. Con base en esto, Hernández (2021) enfatiza que en la actualidad el liderazgo colaborativo es un enfoque muy necesario para las múltiples exigencias existentes en el mercado. Asimismo, Nieto y Mayoral (2025) mencionan que en esta época de transformación donde numerosos elementos como el dinamismo social, la economía y la política influyen en cambiar la manera de liderar, y que estos líderes deben tomar en cuenta los desafíos ambientales, tecnológicos, culturales entre otros puedan tener visiones similares para poder unir sus talentos y alcanzar los objetivos planteados. Esto no quiere decir que el liderazgo tradicional o cualquier otro no pueden ser aplicados, pero si es importante considerar que el liderazgo hoy día es más horizontal, participativo y que incentive a desarrollar la creatividad colectiva.

También Hernández (2021) menciona que “el liderazgo es una cualidad y una habilidad que debe ser aprendida, desarrollada e integrada a la función directiva” (p.35). Esto es indicativo de que el liderazgo puede perdurar más allá de la persona, pues al ser aprendida todos pueden tener la capacidad de liderar siguiendo ideas, objetivos y pensamientos comunes. Un líder es considerado como una persona con la capacidad de influir sobre otras, y su desempeño es extraordinario y contribuye a fortalecer y desarrollar las habilidades de los compañeros que están a su cargo para lograr los objetivos de la empresa.

Jiménez y Pacheco (2023) en su investigación expresan que un líder no solo nace sino que se puede crear y formar por medio de las experiencias y los errores cometidos (p.15), un líder tiene la capacidad de mostrar frente a sus colaboradores que tiene el poder de lograr lo que se propone, alcanzando los objetivos y llevando a la organización por el camino más idóneo. Estos aspectos permiten que la empresa se vuelva más competitiva y como mencionan Cisneros et al. (2023) esta situación depende de las decisiones que tome el líder, por lo tanto es importante que el líder considere el análisis de indicadores para obtener información necesaria que le permita descartar decisiones o escoger la mas acertada y gestionar cambios cuando así lo requiera.

La gestión del cambio organizacional y el liderazgo tienen una estrecha relación, en especial con el liderazgo transformacional pues este no solo mejora el desempeño del grupo de trabajo, sino que permite que el grupo acepte los cambios dentro de la organización, disminuyendo la resistencia que siempre está presente (Cano, 2025). Los líderes deben ser capaces de comunicar de forma eficaz los cambios necesarios y lograr que el equipo se alinee considerando los objetivos de la organización, si esto no ocurre la empresa corre el riesgo de asumir el fracaso al querer implementar.

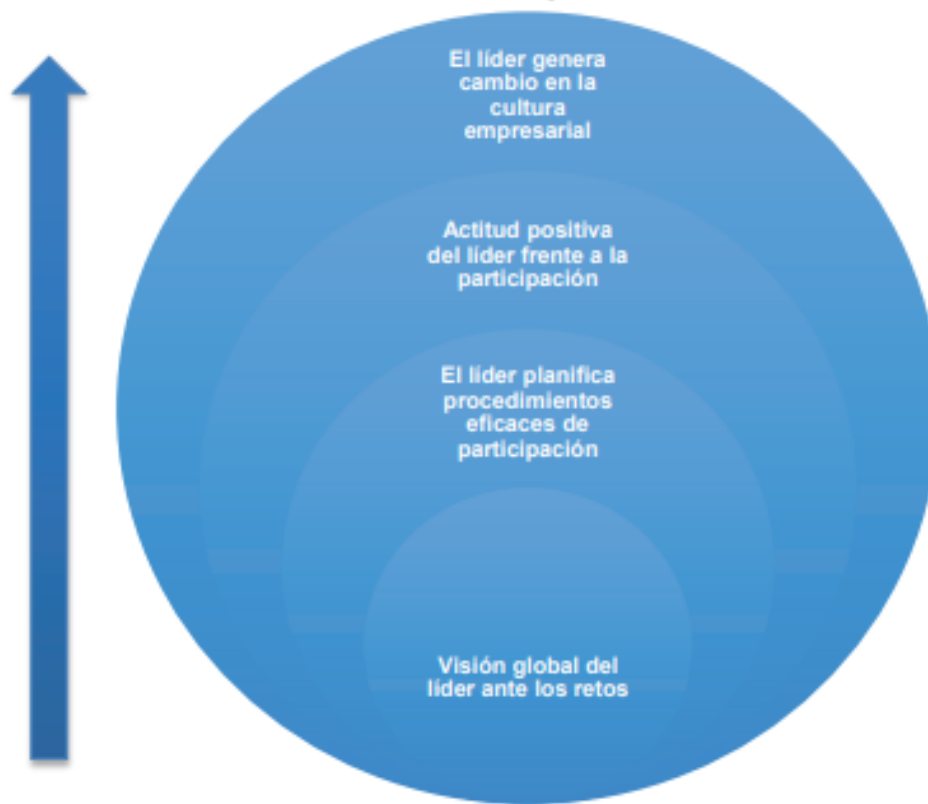
Jara et al. (2024) mencionan que la capacidad de adaptación y transformación constante en las organizaciones es fundamental para que puedan sobrevivir en este mundo tan exigente, de esto que el liderazgo transformacional es considera un enfoque con altos niveles de efectividad ya que permite guiar a las organizaciones en procesos de cambio que son muy esenciales para ellas; también indican que este tipo de liderazgo posee una serie de características dentro de las que se mencionan que inspira y motiva a los empleados a tener una visión alineada con la de la empresa, a ser innovadores, creativos y a mantener un ambiente de trabajo donde todos puedan colaborar y adaptarse siempre a los cambios.

Los líderes deben lograr que los trabajadores a su cargo sean capaces de adaptarse al cambio, pues debido a que el entorno empresarial actual es muy cambiante, una ventaja competitiva es la adaptación, y que más allá del líder, este cambio continúe a lo largo de los procesos dentro de la organización, es por ello que Sandoval et al. (2021) mencionan que los líderes actúan como agentes de cambio actuando como mediadores y se convierten en responsables de gestionar los cambios en la empresa. En ocasiones los agentes de cambio son externos si estos cambios son muy considerables y se encargan de gestionarlos, sin embargo, deben mejorar o crear una cultura empresarial que permita reconocer lo importante que son los cambios para la organización.

De todo lo antes descrito se puede mostrar que la gestión del cambio debe ser parte de la cultura empresarial, y que los líderes actuales o futuros sean capaces de mantenerla a lo largo del tiempo (ver figura 1), para que cada uno de los trabajadores se adapten y sean capaces de poder desarrollar sus actividades en pro de los beneficios empresariales. Si bien es cierto que la gestión del cambio empieza por los directivos o los encargados de las decisiones es importante tener presente que el líder debe tener una visión poderosa y capaz de inspirar a los empleados a seguir sus pasos creando un ambiente de innovación y adaptación lo que fortalece en gran medida la capacidad de resiliencia de todo el grupo de trabajo haciéndolos más comprometidos con el alcance de las metas y el cumplimiento de los objetivos (Ciavaldini, 2024).

**Figura 1**

*Esquema de modelo de liderazgo global del cambio*



Fuente: (Peña, 2021)

En la investigación de Pinillos y Puchuri (2024) señalan que al ser las personas que laboran en la empresa el activo más importante, es necesario que son fundamentales en el proceso de cambio, pues algunos se resisten causándoles ansiedad o inseguridades, por lo tanto, es fundamental que la gestión del cambio sea vista como un proceso de adaptación y aceptación de los empleados para con la empresa.

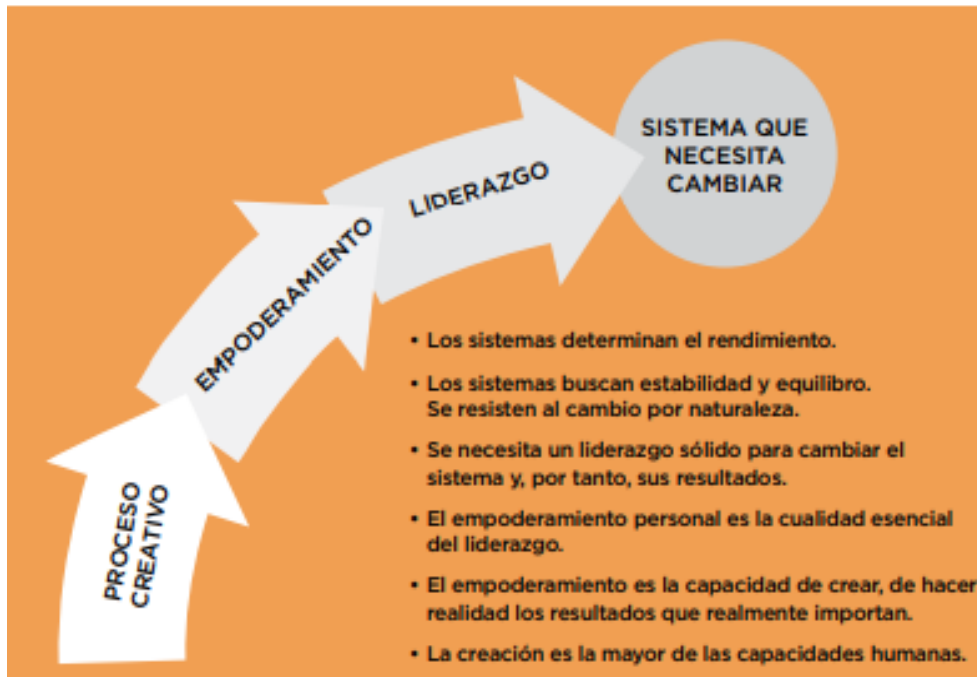
Sánchez (2021) expresa que la gestión de cambio siempre debe estar liderada, y la forma como se lidere será determinante para su éxito, de manera que las organizaciones deben ser flexibles, adaptables, innovadoras y capaces de enfrentar cambios, lo que las llevara a lograr resultados con altos niveles de éxito, sin importar el tamaño de la empresa los cambios pueden ser adaptables sin embargo mientras más grande sea la organización los cambios deben ser progresivos para alcanzar cada una de las metas establecidas.

Anderson (2024) complementa que una buena gestión de cambio no solo necesita un líder, sino que es un proceso que inicia con una idea, y que también es necesario primero empoderar no solo a los

directivos, sino a todos los que conforman el conjunto de trabajo para que luego actúe el líder y lograr cambiar el sistema que se desea (Ver figura 2).

## Figura 2

*Proceso de empoderamiento y liderazgo en la gestión del cambio*



Fuente: (Anderson, 2024)

Para Anderson (2024) el empoderamiento “supone un cambio en la forma de vivir de nuestras vidas” (p.4), al sentirse empoderados se sienten parte de la organización y asumen responsabilidades, coordinan su propio comportamiento ajustados a la visión de la empresa, en pocas palabras se convierten en un ejemplo en un reflejo de cómo quieren que los demás sean.

Es importante indicar que es necesario cambiar los paradigmas modificando los pensamientos y mentalidades y forjando carácter, de esta manera se crean patrones de liderazgo que puedan perdurar en el tiempo (Anderson, 2024). Para lograr estos cambios no existe una formula precisa, pero si es necesario considerar cuales son las estrategias a aplicar para resolver cualquier problema y evaluar los resultados a lo largo del tiempo, siempre siendo creativos, dispuestos y capaces de adaptarse a los cambios durante la gestión.

Finalmente es importante tomar en cuenta que existen disciplinas que contribuyen a un buen liderazgo y estas son las internas y las de acción de la primera se menciona que está conformada por la visión que deben tener hacia el futuro, la capacidad de poder elegir y de afrontar los miedos, y que sean

capaces de eliminar los miedos y derribar obstáculos, en cuanto a las disciplinas de acción, se menciona que es importante que el líder aprenda a pensar de forma sistemática y así poder crear nuevos sistemas y estrategias para gestionar el cambio, también debe tener una comunicación asertiva para poder crear grupos de aprendizaje donde pueda brindar conocimientos de liderazgo entre sus grupos de trabajo (Anderson, 2024); (Ayusa, 2022).

## Conclusiones

La gestión del cambio es un proceso fundamental en las empresas hoy día para poder permanecer en competencia en el mercado, para ello es necesario conjugar una serie de elementos y tener un buen guía que lidere el grupo de trabajo y alcanzar las metas establecidas.

Es de gran importancia lograr que la comunicación interna sea sólida, y que todos los empleados se alineen con los objetivos y la visión empresarial, los líderes deben estar preparados para todos los cambios y gestionarlos eficientemente. El líder debe estar altamente capacitado para que pueda desarrollar competencias que contribuyan a fortalecer el desarrollo de la organización.

El liderazgo en una empresa no solo debe ser preciso para los directivos, sino que cada uno de los integrantes del equipo se sienta parte del cambio, de allí que el liderazgo perdure no solo en una persona, sino que se aplique a lo largo del tiempo para lograr un equipo comprometido y capaz de enfrentar los cambios con la menos resistencia posible.

## Referencias bibliográficas

- Anderson, B. (2024). Dominar el liderazgo. LC White Paper Series. Obtenido de [https://leadershipcircle.com/wp-content/uploads/2024/01/Mastering-Leadership\\_2023-09\\_LATAM-1.pdf](https://leadershipcircle.com/wp-content/uploads/2024/01/Mastering-Leadership_2023-09_LATAM-1.pdf)
- Ayusa, N. (2022). Propuesta de fortalecimiento de la comunicación interna y formación en liderazgo potenciador en el Sanatorio Morra. Universidad Siglo 21. Obtenido de <https://repositorio.21.edu.ar/server/api/core/bitstreams/7be3095f-07e1-4d5d-973e-8ff95e142f6e/content>

- Cano, A. (2025). La relación entre el liderazgo y la gestión del cambio. Universidad El Bosque. Obtenido de <https://repositorio.unbosque.edu.co/items/63be573b-62d9-49e8-9918-9e5d47a20843>
- Catalá, A. (2022). Comunicación intercultural y sensibilidad empática en el liderazgo empresarial. *Círculo de Lingüística Aplicada a la Comunicación*(93), 165-178. doi:<https://dx.doi.org/10.5209/clac.84563>
- Ciavaldini, M. (24 de Diciembre de 2024). Gestión del cambio desde el liderazgo: 4 estrategias para managers. Obtenido de <https://ifeelonline.com/es/salud-laboral/gestion-del-cambio-desde-el-liderazgo/>
- Cisneros, N., Román, A., Martínez, E., López, J., & Ramos, C. (2023). El liderazgo y su relación con la toma de decisiones del sector empresarial en el Estado de Guanajuato. *Jóvenes de la Ciencia*(21), 1-8. Obtenido de <https://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/4096>
- Hernández, G. (2021). Emprendedurismo y liderazgo empresarial en las organizaciones del siglo XXI. *Revista Fidéлитas*, 2(1). Obtenido de [https://revistas.ufidelitas.ac.cr/index.php/revista\\_fidelitas/article/view/31](https://revistas.ufidelitas.ac.cr/index.php/revista_fidelitas/article/view/31)
- Jara, M., Recalde, L. J., Cadena, D., Rodríguez, R., & Irtega, Y. (2024). Gestión del cambio organizacional, a través del liderazgo transformacional. *South Florida Journal of Development*, 5(4), 1-15. doi:10.46932/sfjdv5n4-019
- Jiménez, L., & Pacheco, M. (2023). Estilos de liderazgo en las empresas colombianas. Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/1947ec78-6057-4bc7-b3a5-df317c8a9715/content>
- Nieto, C., & Mayoral, D. (31 de Marzo de 2025). Stanford Social Innovation Review en español. Obtenido de Tecnológico de Monterrey: <https://ssires.tec.mx/es/noticia/el-liderazgo-colaborativo-hacia-el-bien-comun>

- Peña, B. (2021). Liderazgo y gestión empresarial: modelo de liderazgo global de cambio. Revista Venezolana de Gerencia. RVG, 26(95), 723-740. doi:<https://doi.org/10.19052/rvgluz.27.95.18>
- Pinillos, R., & Puchuri, J. (2024). Liderazgo y gestión del cambio organizacional en la municipalidad Provincial de Lucanas Puquio, Año 2023. Universidad Continental. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12394/15351>
- Rivadeneira, J. (2022). La importancia del liderazgo en el logro de metas empresariales. Journal of Economic and Social Science Research, 41-54. Obtenido de <https://economicsocialresearch.com/index.php/home/article/view/24>
- Sanchez, M. (2021). Gestión del cambio y su relación con el liderazgo en las Mypes en los últimos 10 años 2010-2020: una revisión de la literatura científica. Universidad Privada del Norte. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/27552/Sanchez%20Medrano%20Mirtha%20Ibete.pdf?sequence=11&isAllowed=y>
- Sandoval, J., García, M., Santamaría, E., & Santamaría, E. (2021). La eficiencia de la gestión del cambio en las empresas. Visionario Digital, 5(4), 88-108. doi:<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v5i4.1915>
- Velastegui, R., Freire, E., Mayorga, M., & Tello, L. (2021). Liderazgo empresarial en tiempos COVID-19: caso de estudio Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda. Revista Ciencia y Tecnología, 21(32), 9-21. Obtenido de <http://cienciaytecnologia.uteg.edu.ec/>

**Conflicto de intereses:**

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

**Financiamiento:**

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

**Agradecimiento:**

N/A

**Nota:**

El artículo no es producto de una publicación anterior.