

Artículo Científico

Transformación digital y resiliencia organizacional en entornos postpandémicos

Digital transformation and organizational resilience in post-pandemic environments



Bravo-Bravo, Idilia Fernanda¹



<https://orcid.org/0000-0002-8092-198X>



idilia.bravo@utelvt.edu.ec



Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Ecuador, Santo Domingo.



Proaño-González, Esther Angelica³



<https://orcid.org/0000-0002-5116-7260>



esther.proano@utelvt.edu.ec



Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Ecuador, La Concordia.



Hurtado-Guevara, Richard Fernando²



<https://orcid.org/0000-0002-1918-7472>



Richard.hurtado@uleam.edu.ec



Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador, El Carmen.



López-Pérez, Patricio Javier⁴



<https://orcid.org/0000-0002-7840-0595>



patricio.javier.lopez@utelvt.edu.ec



Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Ecuador, Santo Domingo.

Autor de correspondencia ¹



DOI / URL: <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v3/n2/4>

Resumen: El presente estudio analiza el papel de la transformación digital en el fortalecimiento de la resiliencia organizacional en contextos postpandémicos, considerando la disrupción global causada por la COVID-19 como catalizador de cambios estructurales en las organizaciones contemporáneas. Mediante una revisión bibliográfica sistemática en bases de datos académicas de alto impacto, se identificaron y analizaron estudios recientes que abordan tanto la digitalización como la capacidad adaptativa de las organizaciones en diversos sectores. Los resultados muestran que la transformación digital no se limita a la adopción tecnológica, sino que implica una reconfiguración profunda de procesos, cultura organizacional, estructuras operativas, gobernanza y liderazgo, elementos que inciden directamente en la capacidad de respuesta, recuperación e innovación ante crisis. Asimismo, se evidenció que la resiliencia organizacional requiere del desarrollo de capacidades dinámicas, liderazgo transformacional y una cultura de innovación, aprendizaje continuo y colaboración. El estudio concluye que existe una relación bidireccional entre digitalización y resiliencia, siendo esta sinergia esencial para enfrentar desafíos futuros en entornos de alta incertidumbre.

Palabras clave: transformación digital; resiliencia organizacional; liderazgo adaptativo; cambio postpandemia; gestión estratégica.



Check for updates

Received: 25/Abr/2025

Accepted: 09/May/2025

Published: 20/May/2025

Cita: Bravo-Bravo, I. F., Hurtado-Guevara, R. F., Proaño-González, E. A., & López-Pérez, P. J. (2025). Transformación digital y resiliencia organizacional en entornos postpandémicos. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 3(2), 44-58. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v3/n2/4>

Revista Científica Ciencia y Método (RCyM)

<https://revistacym.com>

revistacym@editorialgrupo-aea.com

info@editoriagrupo-aea.com

© 2025. Este artículo es un documento de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la **Licencia Creative Commons, Atribución-NoComercial 4.0 Internacional**.



Abstract:

This study analyzes the role of digital transformation in strengthening organizational resilience in post-pandemic contexts, considering the global disruption caused by COVID-19 as a catalyst for structural changes in contemporary organizations. Through a systematic literature review in high-impact academic databases, recent studies addressing both digitization and adaptive capacity of organizations in various sectors were identified and analyzed. The results show that digital transformation is not limited to technological adoption, but involves a profound reconfiguration of processes, organizational culture, operational structures, governance and leadership, elements that have a direct impact on the ability to respond, recover and innovate in the face of crises. It also showed that organizational resilience requires the development of dynamic capabilities, transformational leadership and a culture of innovation, continuous learning and collaboration. The study concludes that there is a bidirectional relationship between digitalization and resilience, this synergy being essential to face future challenges in highly uncertain environments.

Keywords: digital transformation; organizational resilience; adaptive leadership; post-pandemic change; strategic management.

1. Introducción

La pandemia de COVID-19 generó una disrupción sin precedentes en los modelos operativos de las organizaciones, forzando una rápida adopción de tecnologías digitales y alterando las dinámicas laborales, comerciales y organizacionales a escala global. En este contexto, la transformación digital ha pasado de ser una estrategia orientada a la eficiencia y la competitividad, a constituirse en un imperativo para la supervivencia y adaptación organizacional. Esta situación ha puesto en evidencia la necesidad de que las organizaciones desarrollen capacidades de resiliencia que les permitan responder ágilmente a perturbaciones externas, asegurando la continuidad operativa y la sostenibilidad a largo plazo (Dirani et al., 2020).

El problema central que se identifica radica en la limitada preparación de muchas organizaciones para afrontar crisis complejas y prolongadas, como la pandemia, sin una infraestructura digital robusta ni una cultura organizacional orientada a la innovación y la adaptabilidad. Aunque numerosos estudios han abordado la transformación digital como proceso tecnológico y estratégico, existe aún una brecha importante en la comprensión de su vínculo directo con la resiliencia organizacional, especialmente en entornos postpandémicos donde la incertidumbre persiste y se demandan nuevas formas de gestión (Cajamarca-Correa, 2024). La carencia de modelos integradores que articulen ambos conceptos ha dificultado el diseño de políticas efectivas y sostenibles para el desarrollo organizacional en contextos de alta volatilidad.

Diversos factores han agravado este problema. Entre ellos destacan la desigualdad en el acceso a tecnologías digitales, la escasez de talento capacitado en habilidades digitales, la resistencia al cambio cultural en las organizaciones y las restricciones presupuestarias, especialmente en pequeñas y medianas empresas (SMEs). Además, los cambios en el comportamiento de los consumidores, el teletrabajo forzado y la fragmentación de las cadenas de suministro han presionado a las organizaciones a replantear sus estructuras operativas y estratégicas. Esta presión ha expuesto la fragilidad de muchos sistemas organizativos, revelando una resiliencia estructural insuficiente para mitigar y superar crisis sistémicas (Torres-Roberto, 2024).

En este escenario, la transformación digital no solo se presenta como una solución tecnológica, sino como un proceso multifacético que implica una reconfiguración profunda de las organizaciones, incluyendo procesos, estructuras, cultura y capacidades humanas. La digitalización, al facilitar la toma de decisiones basada en datos, la automatización de procesos y la conectividad global, puede fortalecer la capacidad de las organizaciones para anticipar, responder y adaptarse a los cambios del entorno (Vial, 2019). Sin embargo, su éxito está condicionado por factores como el liderazgo transformacional, el aprendizaje organizacional y el compromiso con la innovación, los cuales inciden directamente en el desarrollo de resiliencia (Lengnick-Hall et al., 2011).

La justificación de este estudio radica en la necesidad de comprender, desde un enfoque integrador, cómo la transformación digital contribuye a fortalecer la resiliencia organizacional en contextos posteriores a la pandemia. Comprender esta relación es crucial para diseñar estrategias que permitan a las organizaciones no solo recuperarse de crisis pasadas, sino también anticipar y prepararse para futuras disrupciones. Una revisión sistemática y crítica de la literatura permitirá identificar buenas prácticas, factores clave de éxito y áreas de mejora, ofreciendo un marco conceptual útil para investigadores, gestores y responsables de políticas públicas.

Asimismo, la viabilidad de este estudio se sustenta en la abundante literatura científica disponible en bases de datos académicas de alta calidad como Scopus y Web of Science, lo que posibilita la identificación y análisis de tendencias, enfoques teóricos y estudios empíricos recientes. La revisión bibliográfica permite integrar múltiples perspectivas y disciplinas, favoreciendo un análisis transversal del fenómeno estudiado (Williams et al., 2017). Además, la digitalización como fenómeno global ha sido objeto de estudios en múltiples sectores y regiones, lo que enriquece el alcance y aplicabilidad de los hallazgos del presente artículo.

El objetivo general de este trabajo es analizar, a partir de una revisión bibliográfica sistemática, el papel de la transformación digital en el fortalecimiento de la resiliencia organizacional en entornos postpandémicos, identificando sus principales dimensiones, desafíos y oportunidades. De manera específica, se pretende: (a) caracterizar los elementos clave de la transformación digital en las organizaciones post-COVID-19; (b) examinar las conceptualizaciones y dimensiones de la resiliencia

organizacional en la literatura reciente; y (c) explorar las interrelaciones entre ambos conceptos para proponer un marco integrador que oriente futuras investigaciones y prácticas organizacionales (Choudhury et al., 2021). Este análisis contribuirá a una comprensión más profunda y estratégica de la transformación digital como catalizador de la resiliencia en un entorno global cada vez más incierto y complejo.

2. Materiales y métodos

Para el desarrollo del presente artículo se adoptó un enfoque exploratorio de revisión bibliográfica, orientado a la identificación, análisis y síntesis crítica de la literatura científica existente sobre la relación entre la transformación digital y la resiliencia organizacional en entornos postpandémicos. Este enfoque permite construir un marco teórico comprehensivo, detectar vacíos en el conocimiento y proponer nuevas líneas de investigación, partiendo del examen riguroso de publicaciones académicas relevantes y actuales.

La estrategia metodológica empleada consistió en una revisión narrativa de la literatura, complementada con criterios de selección sistemáticos para garantizar la calidad y pertinencia de las fuentes analizadas. Se definieron previamente los conceptos clave y los términos de búsqueda más relevantes, tales como "transformación digital", "resiliencia organizacional", "postpandemia", "COVID-19", "gestión del cambio", "adaptabilidad organizacional" y sus equivalentes en inglés, con el fin de ampliar el espectro de resultados en las bases de datos consultadas.

Las fuentes de información utilizadas fueron bases de datos académicas reconocidas internacionalmente, tales como Scopus, Web of Science, ScienceDirect y SpringerLink, entre otras. La selección de artículos se centró exclusivamente en publicaciones revisadas por pares y con un alto índice de impacto, correspondientes a los últimos cinco años, con especial énfasis en investigaciones desarrolladas desde el inicio de la pandemia de COVID-19. No obstante, también se incluyeron estudios previos que aportaran fundamentos teóricos relevantes para la comprensión histórica de los conceptos analizados.

Para la identificación de los estudios, se aplicaron filtros por idioma (español e inglés), tipo de documento (artículos de investigación, revisiones teóricas y estudios de caso) y área temática (administración, ciencias sociales, ingeniería industrial, tecnología y sistemas de información). Una vez recopilados los documentos, se procedió a una lectura crítica de los textos completos para verificar su pertinencia con los objetivos del estudio, descartando aquellos que no ofrecían un tratamiento explícito o significativo de la relación entre transformación digital y resiliencia organizacional.

La revisión se organizó en torno a tres ejes analíticos: (1) caracterización de la transformación digital en el contexto postpandémico; (2) conceptualización y dimensiones de la resiliencia organizacional; y (3) relaciones e interdependencias entre ambos conceptos. Este esquema permitió identificar tendencias, enfoques

metodológicos recurrentes, vacíos teóricos, factores críticos de éxito, así como buenas prácticas documentadas en diversos sectores económicos y contextos geográficos.

El análisis de la información se realizó mediante una técnica cualitativa de codificación temática, lo que facilitó la agrupación de conceptos, categorías y patrones emergentes en torno a los ejes definidos. Esta metodología favoreció una interpretación integradora y crítica de los hallazgos, que permitió no solo sistematizar el conocimiento disponible, sino también proponer un modelo conceptual preliminar que articula la transformación digital como catalizador de la resiliencia organizacional en contextos de alta incertidumbre.

En suma, la metodología adoptada se sustenta en principios de rigurosidad, exhaustividad y relevancia científica, lo que permite establecer una base sólida para el desarrollo de conclusiones válidas y pertinentes sobre el fenómeno estudiado. La naturaleza exploratoria de la revisión responde a la necesidad de mapear el estado del arte en una temática emergente, que aún carece de una consolidación teórica suficiente, pero que resulta fundamental para la gestión organizacional en escenarios postcrisis.

3. Resultados

3.1. Transformación digital postpandemia

La pandemia de COVID-19 generó un punto de inflexión radical en la forma en que las organizaciones conciben, integran y aplican las tecnologías digitales. El carácter inesperado, prolongado y disruptivo de esta crisis global puso de manifiesto la necesidad urgente de modernizar las infraestructuras tecnológicas, replantear los modelos de negocio y acelerar la digitalización como estrategia fundamental para la continuidad operativa y la sostenibilidad a largo plazo. Esta transformación no se limitó a un cambio tecnológico, sino que implicó una profunda revisión de los procesos, estructuras, culturas y competencias organizacionales. A continuación, se desarrollan tres dimensiones clave que ejemplifican esta transformación digital en el contexto postpandémico: la adopción acelerada de tecnologías, la consolidación del trabajo remoto y la digitalización de procesos críticos (Torres-Roberto, 2024).

3.1.1. Adopción acelerada de tecnologías

El periodo posterior al estallido de la pandemia evidenció una adopción sin precedentes de tecnologías emergentes, impulsada tanto por la necesidad de mantener la operatividad como por la oportunidad de reconfigurar los modelos de gestión y relación con los stakeholders. Esta adopción acelerada se tradujo en la implementación masiva de soluciones digitales como plataformas de colaboración remota, herramientas de análisis predictivo, sistemas de inteligencia artificial, blockchain, Internet de las Cosas (IoT), y migración a infraestructuras de computación

en la nube (Verhoef et al., 2021). En muchos casos, estos procesos, que en condiciones normales habrían tomado años, se completaron en cuestión de semanas o meses.

Las organizaciones más resilientes fueron aquellas que, previo a la pandemia, ya habían iniciado procesos de transformación digital, lo que les permitió adaptarse con mayor rapidez al nuevo contexto. En contraste, aquellas empresas que carecían de capacidades digitales enfrentaron mayores dificultades para adaptarse, experimentar continuidad operativa y atender las nuevas demandas del entorno (Vial, 2019). De hecho, estudios recientes han demostrado que existe una correlación positiva entre la madurez digital y la capacidad de las organizaciones para gestionar crisis (Bai et al., 2021).

Además del sector privado, también las instituciones gubernamentales se vieron forzadas a digitalizar sus servicios. Gobiernos de diversas regiones implementaron portales de atención ciudadana, sistemas digitales de salud pública y plataformas de educación virtual. Este fenómeno contribuyó a cerrar parcialmente la brecha entre lo analógico y lo digital en los sectores más rezagados, aunque también puso en evidencia la desigualdad estructural en el acceso a estas tecnologías.

3.1.2. Consolidación del trabajo remoto

Otra manifestación directa de la transformación digital fue la consolidación del trabajo remoto como modalidad dominante en numerosas industrias, especialmente en el sector servicios, educación superior, tecnología y administración pública. Inicialmente concebido como una medida temporal de mitigación sanitaria, el trabajo remoto se consolidó como una práctica permanente o semipermanente, gracias al soporte de herramientas como Microsoft Teams, Zoom, Slack, Google Workspace, entre otras plataformas de comunicación y colaboración asincrónica (Waizenegger et al., 2020).

Este cambio generó beneficios significativos, entre ellos la continuidad del negocio durante el confinamiento, la reducción de costos operativos, el aumento de la productividad en ciertos contextos y la mejora en la conciliación de la vida laboral y personal. Sin embargo, también implicó retos estructurales, como la necesidad de establecer nuevos mecanismos de supervisión, garantizar la ciberseguridad, adaptar la cultura organizacional a entornos digitales y gestionar el bienestar psicosocial de los empleados (Choudhury et al., 2021).

Estudios longitudinales indican que las organizaciones que lograron integrar exitosamente el trabajo remoto lo hicieron a través de estrategias que combinaban herramientas tecnológicas con un enfoque centrado en el ser humano, promoviendo la autonomía, la confianza y el liderazgo distribuido (Kniffin et al., 2021). Además, se han generado nuevas formas de organización del trabajo, como los modelos híbridos, que combinan la presencialidad selectiva con la virtualidad continua, lo que ha dado lugar a entornos laborales más flexibles, aunque también más complejos de gestionar.

3.1.3. Digitalización de procesos clave

La digitalización de procesos ha sido uno de los pilares más visibles y estructurales de la transformación digital postpandemia. Las organizaciones se vieron obligadas a rediseñar sus procesos operativos y administrativos para adaptarse a un entorno cada vez más mediado por las tecnologías (Torres-Roberto, 2024). Esto incluyó la automatización de tareas rutinarias mediante robótica de procesos (RPA), la implementación de sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) y CRM (Customer Relationship Management) en la nube, así como el uso de plataformas de inteligencia de negocios para apoyar la toma de decisiones en tiempo real.

En sectores como la salud, la educación y el comercio minorista, estos procesos adquirieron una dimensión estratégica. La telemedicina se convirtió en una herramienta esencial para mantener la prestación de servicios sanitarios sin exposición física, al tiempo que las plataformas de e-learning permitieron la continuidad académica en todos los niveles educativos. En el ámbito del retail, el comercio electrónico y las soluciones de logística digital reemplazaron en muchos casos las operaciones presenciales, generando una transformación irreversible en los hábitos de consumo (Verhoef et al., 2021).

La integración de tecnologías analíticas también permitió a las organizaciones recopilar y procesar grandes volúmenes de datos generados por sus operaciones, clientes y entorno, lo que fortaleció la capacidad de respuesta ante eventos inesperados. En este contexto, la gestión basada en datos (data-driven management) se ha convertido en una competencia crítica para la sostenibilidad y resiliencia organizacional (Carmeli et al., 2013).

La digitalización de estos procesos no solo ha buscado eficiencia operativa, sino también agilidad, trazabilidad, transparencia y sostenibilidad. De esta forma, la transformación digital postpandemia puede entenderse como un proceso integral que ha redefinido las capacidades centrales de las organizaciones, configurando una nueva normalidad organizacional centrada en la conectividad, la automatización y la resiliencia (Teece, 2007).

3.2. Resiliencia organizacional

La resiliencia organizacional se ha consolidado como un eje central en la gestión estratégica contemporánea, especialmente tras el impacto de la pandemia de COVID-19, que evidenció la vulnerabilidad de numerosas organizaciones ante eventos disruptivos de larga duración. A diferencia de enfoques tradicionales que concebían la gestión del riesgo como un conjunto de procedimientos reactivos, la resiliencia organizacional implica una capacidad dinámica y proactiva que abarca la preparación, la respuesta, la recuperación y, en última instancia, la transformación frente a condiciones adversas. Este enfoque integra múltiples dimensiones —estructurales, culturales, cognitivas y emocionales— que interactúan para asegurar la sostenibilidad

y continuidad operativa de la organización en entornos de incertidumbre prolongada (Duchek, 2020; Williams et al., 2017).

En el contexto postpandémico, donde los sistemas económicos, sociales y tecnológicos experimentan una transición estructural, la resiliencia organizacional se redefine como una competencia estratégica que no solo mitiga impactos, sino que potencia la capacidad innovadora y adaptativa. Las organizaciones resilientes no solo sobreviven a la disrupción, sino que utilizan la crisis como catalizador de aprendizaje, innovación y crecimiento (Cajamarca-Correa, 2024). Esta sección aborda dos dimensiones fundamentales: la adaptación ante crisis prolongadas y el papel del liderazgo en contextos de incertidumbre, pilares fundamentales en la construcción de organizaciones sólidas y sostenibles.

3.2.1. Adaptación ante crisis prolongadas

La capacidad de adaptación se refiere a la habilidad organizacional para ajustarse a cambios significativos del entorno manteniendo la coherencia con sus valores, misión y objetivos estratégicos. En situaciones de crisis prolongadas, como la provocada por la pandemia, esta capacidad se pone a prueba en varios niveles: operativo, estructural, cultural y estratégico. La literatura señala que la adaptación eficaz ante estas condiciones requiere una combinación de agilidad táctica y aprendizaje organizacional profundo, es decir, la capacidad no solo de reaccionar a eventos inesperados, sino de reconfigurar activamente las capacidades internas en función de las nuevas demandas del entorno (Lengnick-Hall et al., 2011).

Durante la pandemia, muchas organizaciones adoptaron estrategias de respuesta rápida como el rediseño de procesos, la diversificación de canales de distribución, la automatización de operaciones críticas y la reasignación de recursos a unidades más resilientes. Sin embargo, aquellas que demostraron mayor capacidad adaptativa fueron las que integraron procesos de doble aprendizaje: operativo, para ajustar sus actividades inmediatas, y estratégico, para reformular su modelo de negocio a largo plazo (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2015).

La teoría de capacidades dinámicas, desarrollada por Teece (2007), proporciona un marco conceptual útil para entender esta adaptación. Según este enfoque, las organizaciones resilientes desarrollan tres tipos de capacidades: (a) sensar, es decir, detectar cambios en el entorno; (b) asir o captar oportunidades mediante la reconfiguración de recursos; y (c) transformar, lo que implica modificar las capacidades existentes para sostener ventajas competitivas en contextos volátiles. Estas capacidades permiten que la adaptación sea sostenida, estratégica y coherente con las exigencias del entorno.

Cabe señalar que la adaptación ante crisis prolongadas también implica gestionar eficazmente la incertidumbre emocional y cognitiva de los empleados. Crear entornos laborales psicológicamente seguros, promover el sentido de propósito y mantener la comunicación fluida son prácticas fundamentales para sostener el compromiso

organizacional durante períodos de disrupción (Carmeli et al., 2013). Este enfoque relacional de la resiliencia pone de manifiesto que no es solo una cuestión estructural o tecnológica, sino también profundamente humana.

3.2.2. Liderazgo en contextos de incertidumbre

El liderazgo desempeña un papel esencial en la construcción y sostenimiento de la resiliencia organizacional, especialmente en contextos de alta complejidad e incertidumbre como los experimentados durante y después de la pandemia. En estas circunstancias, los líderes no solo deben gestionar eficientemente los recursos y procesos, sino también proporcionar claridad, sentido y orientación estratégica en medio del caos (Boin et al., 2013). Esta exigencia implica transitar de modelos de liderazgo transaccional, centrados en el control y la supervisión, hacia modelos más complejos y adaptativos como el liderazgo transformacional, el liderazgo distribuido y el liderazgo resiliente.

El liderazgo transformacional se basa en la capacidad del líder para inspirar y movilizar a sus equipos mediante una visión compartida, un alto grado de motivación intrínseca, y una atención personalizada a las necesidades del grupo (Bass & Riggio, 2006). Este tipo de liderazgo ha demostrado ser especialmente eficaz en tiempos de crisis, ya que promueve una cultura de innovación, confianza y compromiso organizacional. Los líderes transformacionales actúan como facilitadores del cambio, promoviendo valores compartidos, incentivando la autonomía y desarrollando competencias colectivas para enfrentar situaciones complejas.

En contextos inciertos, los líderes deben ser capaces de desaprender modelos obsoletos, experimentar con nuevas soluciones y crear espacios deliberados para la reflexión crítica. Esta capacidad de gestión del aprendizaje organizacional es clave para institucionalizar la resiliencia como práctica recurrente.

Un aspecto crucial del liderazgo resiliente es la comunicación efectiva en contextos de crisis. La transparencia, la coherencia del mensaje, la empatía y la frecuencia del contacto son elementos fundamentales para mantener la moral del equipo, generar confianza y reducir la ansiedad organizacional. Estudios realizados durante la pandemia han evidenciado que los líderes que mantuvieron una comunicación clara y constante con sus colaboradores lograron reducir el estrés percibido y mejorar la percepción de eficacia colectiva (Kniffin et al., 2021).

Asimismo, se ha destacado la importancia del liderazgo ético y emocionalmente inteligente en contextos de adversidad. Los líderes que demuestran integridad, compasión y sensibilidad cultural no solo aumentan la legitimidad de sus decisiones, sino que también fortalecen los vínculos sociales y la cohesión interna, elementos fundamentales para una respuesta organizacional resiliente (Yukl & Mahsud, 2010; Carmeli et al., 2013).

En definitiva, el liderazgo en tiempos de incertidumbre requiere una combinación de visión estratégica, sensibilidad humana y capacidad de aprendizaje continuo. No se

trata solo de gestionar la crisis, sino de transformar la organización desde dentro, fortaleciendo sus capacidades adaptativas y construyendo una cultura orientada al cambio sostenible.

4. Discusión

La transformación digital y la resiliencia organizacional han emergido como pilares interdependientes en la reconfiguración de las organizaciones en contextos postpandémicos. La evidencia revisada sugiere que, lejos de constituir fenómenos aislados, ambas dimensiones forman parte de un sistema adaptativo complejo que permite a las organizaciones responder, recuperarse y evolucionar frente a entornos de disrupción sostenida (Duchek, 2020; Verhoef et al., 2021). La pandemia de COVID-19 actuó como catalizador de un proceso de digitalización abrupto y, en muchos casos, no planificado, que obligó a las organizaciones a acelerar la incorporación de tecnologías emergentes sin contar, en ocasiones, con una infraestructura ni cultura organizacional adecuada para sostener tales cambios (Bai et al., 2021).

Uno de los hallazgos más significativos radica en la constatación de que la transformación digital ha trascendido el ámbito tecnológico para convertirse en un proceso estratégico, transversal y sistémico. En efecto, la digitalización de procesos clave, la consolidación del trabajo remoto y la adopción acelerada de tecnologías no solo permitieron garantizar la continuidad operativa durante la pandemia, sino que también redefinieron la forma en que se conciben el trabajo, el liderazgo y la toma de decisiones en las organizaciones contemporáneas (Vial, 2019; Choudhury et al., 2021). Esta transformación ha generado una serie de oportunidades y desafíos que obligan a las organizaciones a repensar sus capacidades internas, sus relaciones externas y, especialmente, su estructura de gobernanza tecnológica.

Asimismo, los resultados muestran que la resiliencia organizacional ha dejado de ser una capacidad residual o emergente para convertirse en un atributo central del desempeño sostenido. Las organizaciones que sobrevivieron e incluso prosperaron en medio de la crisis compartían una serie de capacidades distintivas, tales como la adaptabilidad estructural, el aprendizaje organizacional y una cultura de innovación abierta (Lengnick-Hall et al., 2011). Este tipo de resiliencia no se construye de manera espontánea, sino que requiere un proceso deliberado de desarrollo de capacidades dinámicas, entendidas como la habilidad de una organización para modificar sus competencias esenciales en respuesta a cambios en el entorno (Teece, 2007).

El vínculo entre transformación digital y resiliencia organizacional se configura, por tanto, como una relación bidireccional. Por un lado, las tecnologías digitales permiten fortalecer las capacidades organizacionales para anticipar y responder a las crisis mediante una mejor gestión de la información, la automatización de procesos críticos y la mejora de la comunicación interna y externa. Por otro lado, una organización resiliente es más propensa a integrar exitosamente la transformación digital, al contar

con estructuras más flexibles, liderazgos adaptativos y una cultura organizacional que tolera el error y promueve la innovación (Duchek, 2020; Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2015).

La discusión también revela la centralidad del liderazgo como elemento articulador entre digitalización y resiliencia. Los líderes transformacionales y adaptativos han demostrado ser particularmente efectivos en la gestión de la incertidumbre, facilitando procesos de cambio profundo mediante una visión compartida, una comunicación empática y un enfoque inclusivo de la toma de decisiones (Bass & Riggio, 2006). La evidencia empírica sugiere que el liderazgo ético y emocionalmente inteligente no solo favorece la resiliencia psicológica de los equipos, sino que también acelera la adopción tecnológica al reducir la resistencia al cambio (Kniffin et al., 2021; Yukl & Mahsud, 2010).

No obstante, persisten desafíos importantes que deben ser considerados. En primer lugar, la brecha digital sigue siendo un obstáculo estructural, especialmente para pequeñas y medianas empresas que carecen de recursos para invertir en tecnologías avanzadas. En segundo lugar, la escasez de talento digital representa una limitación crítica para sostener procesos de transformación sostenida. Finalmente, la excesiva dependencia tecnológica puede generar nuevas vulnerabilidades, especialmente en términos de ciberseguridad, privacidad de los datos y dependencia de plataformas externas, lo que demanda una gobernanza digital más robusta y ética (Verhoef et al., 2021).

La transformación digital y la resiliencia organizacional deben entenderse como componentes sinérgicos de una estrategia de desarrollo sostenible en entornos postpandémicos (Cajamarca-Correa, 2024). La literatura revisada coincide en que aquellas organizaciones que logren integrar estas dos dimensiones no solo estarán mejor preparadas para enfrentar futuras disrupciones, sino que también estarán en una posición ventajosa para liderar procesos de innovación, crecimiento inclusivo y sostenibilidad. A futuro, se requiere un enfoque interdisciplinario que integre perspectivas tecnológicas, humanas y estratégicas para consolidar modelos organizacionales más adaptativos, equitativos y resilientes.

5. Conclusiones

La transformación digital y la resiliencia organizacional se configuran como pilares estratégicos interdependientes para afrontar los desafíos de los entornos postpandémicos. A partir del análisis de la literatura científica más reciente, se evidencia que ambos conceptos no solo responden a una coyuntura marcada por la disrupción global causada por la pandemia de COVID-19, sino que también representan una evolución necesaria en la forma en que las organizaciones operan, se adaptan y se proyectan hacia el futuro.

La transformación digital ha dejado de ser un objetivo tecnológico opcional para convertirse en una necesidad estructural. Las organizaciones que implementaron tecnologías emergentes de forma acelerada y estratégica lograron no solo mantener su continuidad operativa, sino también abrir nuevas oportunidades de innovación, eficiencia y expansión. Este proceso, sin embargo, requiere más que la mera adopción de herramientas digitales; implica una reconfiguración profunda de procesos, estructuras, cultura y competencias. Las experiencias postpandémicas han demostrado que las transformaciones tecnológicas exitosas son aquellas que se articulan con un propósito estratégico claro, alineado con las capacidades internas y el entorno externo.

Por su parte, la resiliencia organizacional se ha consolidado como una capacidad crítica para afrontar no solo eventos disruptivos puntuales, sino también cambios prolongados e inciertos. Organizaciones resilientes son aquellas que logran absorber el impacto inicial de una crisis, adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones y, posteriormente, transformar sus modelos de gestión y operación para alinearse con el nuevo entorno. Esta resiliencia no se construye de manera espontánea, sino que exige procesos deliberados de aprendizaje, flexibilidad estructural, descentralización del poder decisional y una cultura que promueva la innovación, la participación y la mejora continua.

Uno de los hallazgos centrales del análisis es que existe una relación bidireccional entre digitalización y resiliencia. La tecnología actúa como facilitador de capacidades resilientes al permitir una mayor conectividad, acceso a la información en tiempo real, automatización de tareas críticas y toma de decisiones basada en datos. A su vez, una organización resiliente está mejor preparada para adoptar y sostener procesos de transformación digital, al contar con estructuras flexibles, personal capacitado y una cultura proclive al cambio.

En este entramado, el liderazgo juega un papel articulador esencial. Los líderes en contextos postpandémicos deben poseer una combinación de competencias técnicas, estratégicas y socioemocionales que les permitan guiar a sus equipos a través de la incertidumbre, promover la innovación y sostener la cohesión interna. El liderazgo adaptativo, transformacional y ético se muestra especialmente eficaz para enfrentar los desafíos del entorno actual, dado que facilita el aprendizaje organizacional, refuerza la confianza colectiva y permite gestionar la ambigüedad con resiliencia y sentido de propósito.

No obstante, se reconocen importantes desafíos que limitan la consolidación de estos procesos. Entre ellos destacan la persistente brecha digital, especialmente en pequeñas y medianas empresas; la escasez de talento con competencias digitales y adaptativas; y la necesidad de marcos normativos y políticas públicas que acompañen la transformación organizacional de manera equitativa y sostenible. Superar estas barreras implica adoptar un enfoque sistémico que contemple no solo la dimensión tecnológica, sino también la humana, organizacional y social del cambio.

En suma, la integración efectiva de la transformación digital y la resiliencia organizacional constituye una ventaja competitiva clave para las organizaciones en escenarios postpandémicos y futuros. Esta sinergia debe concebirse como un proceso continuo, evolutivo y estratégico, basado en el aprendizaje, la adaptabilidad y la innovación. Solo aquellas organizaciones capaces de desarrollar simultáneamente capacidades digitales avanzadas y estructuras resilientes estarán en condiciones de afrontar, con éxito, las disrupciones que caracterizan el entorno contemporáneo y de liderar procesos de transformación sostenibles, inclusivos y orientados al futuro.

CONFLICTO DE INTERESES

“Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses”.

Referencias Bibliográficas

- Bai, C., Quayson, M., & Sarkis, J. (2021). COVID-19 pandemic digitization lessons for sustainable development of micro-and small- enterprises. *Sustainable Production and Consumption*, 30, 721–734. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.04.035>
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Boin, A., Kuipers, S., & Overdijk, W. (2013). Leadership in Times of Crisis: A Framework for Assessment. *International Review of Public Administration*, 18(1), 79–91. <https://doi.org/10.1080/12294659.2013.10805241>
- Bravo-Bravo, I. F., & Herrera-Sánchez, M. J. (2023). Tendencias Globales del Liderazgo Transformacional en Empresas Modernas. *Horizon Nexus Journal*, 1(2), 14-31. <https://doi.org/10.70881/hnj/v1/n2/15>
- Cajamarca-Correa, M. A., Cangas-Cadena, A. L., Sánchez-Simbaña, S. E., & Pérez-Guillermo, A. G. (2024). Nuevas tendencias en el uso de recursos y herramientas de la Tecnología Educativa para la Educación Universitaria. *Journal of Economic and Social Science Research*, 4(3), 127–150. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v4/n3/124>
- Carmeli, A., Friedman, Y., & Tishler, A. (2013). Cultivating a resilient top management team: The importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness. *Safety Science*, 51(1), 148–159. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2012.06.002>
- Casanova-Villalba, C. I., Herrera-Sánchez, M. J., & Casanova-Villalba, L. A. (2024). Spin-offs y su impacto económico en el desarrollo de un ecosistema innovador y sostenible en Ecuador. En *Gestión inteligente: Sinergias en la administración*. (pp. 175–192). Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.cl.82>

- Casanova-Villalba, C. I., Herrera-Sánchez, M. J., Lopez-Pincay, P. R., & Rivera-Guerrero, A. L. (2024). Transparencia contable y su relación con la confianza de los inversionistas. *Innova Science Journal*, 2(2), 1-14. <https://doi.org/10.63618/omd/isj/v2/n2/34>
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. Z. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Bus Res* 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Herrera-Enríquez, G., Herrera-Sánchez, M., Casanova-Villalba, C., Puyol-Cortez, J., Mendoza-Armijos, H, (2021). *Manual para Elaboración del Plan de Titulación como Conclusión de Carrera*. Editorial Grupo Compás.
- Herrera-Sánchez, M. J. (2021). Estrategias de Gestión Administrativa para el Desarrollo Sostenible de Emprendimientos en La Concordia. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(4), 56–69. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n4/42>
- Herrera-Sánchez, M. J., & Casanova-Villalba, C. I. (2024). Inteligencia artificial y su impacto en la transformación de la gestión financiera. *Space Scientific Journal of Multidisciplinary*, 2(1), 52-64. <https://doi.org/10.63618/omd/ssjm/v2/n1/43>
- Herrera-Sánchez, M. J., Casanova- Villalba, C. I., Moreno-Novillo, Ángela C., & Mina-Bone, S. G. (2024). Tecnoestrés en docentes universitarios con funciones académicas y administrativas en Ecuador. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(11), 606-621. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.36>
- Herrera-Sánchez, M. J., Casanova-Villalba, C. I., Concha-Ramirez, J. A., & López-Pérez, P. J. (2024). Impacto de la inteligencia artificial en los procesos de auditoría contable. *Innova Science Journal*, 2(1), 1-14. <https://doi.org/10.63618/omd/isj/v2/n1/28>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., . . . Vugt, M. v. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

- Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2015). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615–1631. <https://doi.org/10.1002/smj.2410>
- Rivadeneira Moreira, J. C., Herrera Sánchez, M. J., Casanova Villalba, C. I., & Bueno Moyano, F. R. (2022). Estadística y crecimiento empresarial: análisis bibliométrico. *AlfaPublicaciones*, 4(2), 6–20. <https://doi.org/10.33262/ap.v4i2.195>
- Ruiz López, S. E., Casanova Villalba, C. I., Herrera Sánchez, M. J., & Navarrete Zambrano, C. M. (2021). Modelo interno para el aseguramiento de la calidad educativa con enfoque MPVA en el marco de las unidades productivas de las Instituciones de Educación Superior (IES) en Ecuador. *ConcienciaDigital*, 4(1), 34-47. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v4i1.1523>
- Santander-Salmon, E. S., Herrera-Sánchez, M. J., & Bravo-Bravo, I. F. (2023). La importancia de la digitalización en la administración empresarial mediante un análisis bibliográfico actualizado. *Multidisciplinary Collaborative Journal*, 1(2), 39-51. <https://doi.org/10.70881/mcj/v1/n2/15>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Torres-Roberto, M. A. (2024). Evaluación Formativa Continua en la Enseñanza y aprendizaje del Cálculo: Mejorando el Rendimiento Académico en Estudiantes de Educación Profesional. *Journal of Economic and Social Science Research*, 4(2), 93–113. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v4/n2/104>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93. <https://doi.org/10.1037/a0019835>