





# Módulo 3. Fundamentos de la transformación ágil: cambio de paradigma y cultura ágil

 [1. La transformación ágil como cambio de paradigma organizacional](#)

 [2. Cultura ágil y transformación organizacional](#)

 [Referencias](#)

 [Descarga en PDF](#)

# 1. La transformación ágil como cambio de paradigma organizacional

---

## 1. La transformación ágil como cambio de paradigma organizacional

En las últimas décadas, las organizaciones han comenzado a enfrentar contextos caracterizados por altos niveles de incertidumbre, complejidad y cambio acelerado, lo que ha puesto en cuestión los supuestos tradicionales sobre planificación, control y previsibilidad. En este escenario, los modelos organizacionales basados en enfoques lineales y predictivos muestran limitaciones para responder de manera efectiva a entornos dinámicos. La transformación ágil emerge, entonces, como una respuesta organizacional que implica un cambio profundo en la forma de concebir la gestión, el trabajo y la toma de decisiones (McKinsey & Company, 2018).

El cambio de paradigma asociado a la agilidad organizacional supone un desplazamiento desde lógicas centradas en la eficiencia operativa hacia enfoques orientados a la adaptabilidad y al aprendizaje continuo. Mientras los modelos tradicionales

priorizan la optimización de procesos estables, la perspectiva ágil reconoce que el cambio constante forma parte del funcionamiento habitual de las organizaciones. En este marco, la capacidad de adaptación se convierte en un criterio organizacional relevante, redefiniendo las nociones de desempeño y efectividad (McKinsey & Company, 2019).


Desde una mirada conceptual, la transformación ágil no se reduce a la adopción de prácticas específicas, sino que implica una revisión de los supuestos que orientan la organización del trabajo. Este cambio de paradigma cuestiona la centralización de decisiones, la rigidez estructural y la fragmentación funcional, proponiendo en su lugar modelos más flexibles y orientados a la colaboración. Según McKinsey & Company (2020), las organizaciones que avanzan hacia la agilidad modifican no solo sus estructuras, sino también sus marcos de referencia sobre cómo se crea valor en contextos inciertos.

La noción de paradigma resulta central para comprender la profundidad de esta transformación. Un paradigma organizacional define qué se considera válido, eficaz y deseable dentro de una organización. En este sentido, la agilidad introduce una lógica distinta, en la que la experimentación, la retroalimentación continua y la capacidad de ajuste adquieren legitimidad como formas de gestión. Este desplazamiento implica

aceptar la incompletitud del conocimiento previo y la necesidad de revisar decisiones de manera constante (Lapicki, 2021).

Otro rasgo distintivo del paradigma ágil es su relación con la complejidad. A diferencia de los enfoques que buscan reducir la incertidumbre mediante una planificación exhaustiva, la transformación ágil asume que no todas las variables pueden ser anticipadas. En estas condiciones, la organización se concibe como un sistema adaptativo, capaz de responder a señales del entorno a partir de ciclos cortos de acción y aprendizaje. Esta perspectiva redefine la forma en que se conciben el control y la coordinación organizacional (McKinsey & Company, 2018).

**El cambio de paradigma también se expresa en la redefinición del rol de las personas dentro de la organización. La transformación ágil desplaza el énfasis desde estructuras jerárquicas rígidas hacia formas de organización que valorizan la autonomía, la colaboración y la responsabilidad compartida. Este enfoque reconoce que el conocimiento relevante para la adaptación se encuentra distribuido y que la capacidad de respuesta organizacional depende de la interacción entre distintos actores (McKinsey & Company, 2020).**



Desde esta perspectiva, la transformación ágil puede entenderse como un proceso de reconfiguración organizacional que redefine cómo se toman decisiones, cómo se aprende y cómo se responde al cambio. Más que un conjunto de técnicas, representa un marco conceptual que propone nuevas formas de interpretar la realidad organizacional, estableciendo las bases para una cultura orientada a la adaptación y al aprendizaje continuo en contextos de cambio permanente.

### **El cambio de paradigma en la gestión organizacional**

La gestión organizacional ha estado históricamente sustentada en paradigmas que privilegian la planificación, la previsibilidad y el control como mecanismos centrales para coordinar la acción colectiva. Estos enfoques se desarrollaron en contextos caracterizados por entornos relativamente estables, donde la anticipación de escenarios y la estandarización de procesos resultaban eficaces para alcanzar los objetivos organizacionales. Sin embargo, la creciente complejidad y volatilidad del entorno contemporáneo ha puesto en tensión estos supuestos tradicionales (McKinsey & Company, 2018).

El cambio de paradigma en la gestión organizacional se vincula con el reconocimiento de que los modelos lineales y predictivos presentan limitaciones frente a contextos dinámicos. En lugar de concebir la organización como un sistema cerrado y controlable, los enfoques emergentes la entienden como un sistema abierto, en interacción constante con su entorno. Esta reconceptualización implica aceptar que no todas las variables pueden ser previstas y que la capacidad de adaptación adquiere un valor organizacional central (McKinsey & Company, 2019).

Desde esta perspectiva, el paradigma tradicional de gestión, orientado a la eficiencia operativa y al cumplimiento de planes predefinidos, comienza a ser cuestionado. La efectividad organizacional deja de medirse exclusivamente por la optimización de recursos y pasa a evaluarse en función de la capacidad de responder a cambios, aprender de la experiencia y ajustar decisiones en tiempo oportuno. Este desplazamiento redefine los criterios con los que se juzga el desempeño organizacional (Lapicki, 2021).

El cambio paradigmático también se expresa en la forma en que se concibe la toma de decisiones. Mientras los enfoques tradicionales privilegian la centralización y la autoridad jerárquica, los nuevos paradigmas reconocen la necesidad de decisiones más distribuidas y cercanas a la información disponible. En contextos complejos, la concentración decisional

puede generar demoras y desajustes, lo que impulsa la búsqueda de modelos que favorezcan la autonomía y la coordinación transversal (McKinsey & Company, 2020).

Otro aspecto relevante del cambio de paradigma se relaciona con la noción de control. En los modelos clásicos, el control se ejerce a través de normas, procedimientos y supervisión directa. En los enfoques emergentes, en cambio, el control se redefine como un proceso más flexible, basado en objetivos compartidos, retroalimentación continua y ajustes frecuentes. Esta transformación no implica la ausencia de control, sino una reformulación de sus mecanismos (McKinsey & Company, 2018).

La gestión del conocimiento constituye un eje central en este cambio de paradigma. Los modelos tradicionales tienden a concentrar el conocimiento experto en roles específicos o niveles jerárquicos, mientras que los nuevos enfoques reconocen su carácter distribuido. La capacidad organizacional para aprender de manera colectiva y para integrar múltiples perspectivas se vuelve relevante en entornos donde la información es incompleta y cambiante (Lapicki, 2021).

Asimismo, el cambio paradigmático impacta en la relación entre gestión y cambio organizacional. En los enfoques tradicionales, el cambio suele concebirse como un evento excepcional, gestionado a través de proyectos delimitados en el tiempo. En los

paradigmas emergentes, el cambio se integra al funcionamiento cotidiano de la organización, convirtiéndose en una condición permanente más que en una situación extraordinaria (McKinsey & Company, 2019).

Desde una mirada organizacional, este desplazamiento paradigmático exige revisar supuestos culturales profundamente arraigados. La valoración de la estabilidad, la aversión al error y la búsqueda de certidumbre absoluta entran en tensión con enfoques que reconocen la experimentación y el aprendizaje como componentes legítimos de la gestión. Este proceso de revisión cultural constituye uno de los desafíos más significativos del cambio de paradigma (McKinsey & Company, 2020).

En este marco, el cambio de paradigma en la gestión organizacional puede comprenderse como una transformación en la forma de interpretar la realidad organizacional y de orientar la acción colectiva. Al desplazar el foco desde la previsión y el control hacia la adaptación y el aprendizaje, se configuran nuevas lógicas de gestión que buscan responder de manera más coherente a contextos caracterizados por la incertidumbre y la complejidad.

## **Fundamentos conceptuales de la transformación ágil**

La transformación ágil se sustenta en un conjunto de fundamentos conceptuales que redefinen la manera en que las organizaciones interpretan el cambio, la incertidumbre y la acción colectiva. A diferencia de los enfoques tradicionales, la agilidad propone comprender la realidad organizacional como un entorno dinámico, donde las condiciones no permanecen estables y donde las respuestas deben ajustarse de manera continua. Este enfoque conceptual reconoce la imposibilidad de anticipar todas las variables relevantes y, por lo tanto, cuestiona la centralidad de la planificación exhaustiva como mecanismo exclusivo de gestión (McKinsey & Company, 2018).

Uno de los fundamentos centrales de la transformación ágil es la noción de adaptabilidad organizacional. La adaptabilidad refiere a la capacidad de modificar estructuras, procesos y decisiones en función de señales provenientes del entorno. Desde esta perspectiva, la efectividad organizacional no se mide únicamente por la ejecución eficiente de planes predefinidos, sino por la capacidad de ajustar el rumbo cuando las condiciones cambian. Este desplazamiento conceptual redefine la relación entre estabilidad y cambio dentro de la organización (McKinsey & Company, 2019).

La transformación ágil también se apoya en la idea de aprendizaje continuo como principio organizacional. En contextos complejos, el conocimiento relevante se construye de manera

progresiva a partir de la experiencia y de la retroalimentación. Lapicki (2021) señala que este enfoque concibe el aprendizaje no como una instancia separada de la gestión, sino como un proceso integrado al funcionamiento cotidiano de la organización, en el que las decisiones se revisan a la luz de nueva información.

Otro fundamento conceptual relevante es la orientación al valor en contextos de incertidumbre. La transformación ágil propone priorizar aquellas acciones que generan valor en el corto plazo, aun cuando los objetivos de largo plazo deban ser ajustados. Esta lógica no implica la ausencia de dirección estratégica, sino una comprensión flexible de la misma, donde las prioridades se redefinen en función de resultados observables y aprendizajes emergentes (McKinsey & Company, 2020).

La noción de experimentación controlada constituye asimismo un pilar conceptual de la agilidad. Frente a la imposibilidad de prever completamente los resultados de una decisión, la transformación ágil legitima la realización de pruebas acotadas que permiten evaluar hipótesis y reducir la incertidumbre. Este enfoque redefine la relación con el error, que deja de ser interpretado exclusivamente como una falla para ser considerado una fuente de información relevante para el ajuste organizacional (McKinsey & Company, 2018).

**Desde una mirada organizacional, la transformación ágil se fundamenta también en la descentralización del conocimiento y de la toma de decisiones. Dado que la información relevante se encuentra distribuida, los modelos ágiles promueven estructuras que facilitan la participación de múltiples actores en los procesos decisionales. Esta concepción desafía los supuestos jerárquicos tradicionales y refuerza la idea de responsabilidad compartida en la gestión (Lapicki, 2021).**

La transparencia constituye otro principio conceptual que sostiene la transformación ágil. La circulación abierta de información permite una mejor coordinación, facilita la retroalimentación y contribuye a la construcción de confianza organizacional. En entornos donde las condiciones cambian rápidamente, la opacidad informativa puede generar desalineaciones y respuestas tardías, mientras que la transparencia favorece ajustes más oportunos (McKinsey & Company, 2019).

Asimismo, la transformación ágil se apoya en una concepción relacional de la organización. Las interacciones, la colaboración y

la coordinación transversal adquieren relevancia frente a estructuras rígidas y compartimentadas. Esta mirada reconoce que la capacidad de adaptación no depende solo de decisiones formales, sino de la calidad de las relaciones organizacionales y de los mecanismos de cooperación existentes (McKinsey & Company, 2020).

Desde esta perspectiva, los fundamentos conceptuales de la transformación ágil configuran un marco que redefine la gestión organizacional en términos de adaptabilidad, aprendizaje y orientación al valor. Al integrar estos principios, la agilidad se presenta como una forma de interpretar y actuar sobre la realidad organizacional, coherente con contextos caracterizados por la incertidumbre y la complejidad.

**Tabla 1: Del paradigma tradicional al paradigma ágil en la gestión organizacional**

<b>Dimensión de análisis</b>	<b>Paradigma tradicional de gestión</b>	<b>Paradigma ágil de gestión</b>
Concepción del entorno	Estable y previsible	Dinámico e incierto

Lógica de planificación	Lineal y exhaustiva	Flexible y revisable
Toma de decisiones	Centralizada	Distribuida y contextual
Relación con el cambio	Excepcional y controlado	Permanente e integrado
Gestión del conocimiento	Concentrado en expertos	Distribuido y colectivo
Criterio de efectividad	Eficiencia operativa	Capacidad de adaptación
Relación con el error	Desviación a evitar	Fuente de aprendizaje

**Fuente:** elaboración propia.

CONTINUAR

## 2. Cultura ágil y transformación organizacional

---

### 2. Cultura ágil y transformación organizacional

La cultura organizacional constituye un componente central en los procesos de transformación ágil, en tanto expresa el conjunto de valores, creencias y supuestos que orientan la acción colectiva. Más allá de los cambios estructurales o procedimentales, la adopción de la agilidad implica una revisión profunda de las formas en que la organización interpreta el cambio, el aprendizaje y la colaboración. En este sentido, la transformación ágil se ve condicionada por la capacidad cultural de la organización para sostener prácticas coherentes con entornos caracterizados por la incertidumbre (BCG, 2019).

Desde una perspectiva cultural, la agilidad se asocia con valores que priorizan la adaptabilidad, la apertura al aprendizaje y la confianza. Estas orientaciones contrastan con culturas organizacionales centradas en la estabilidad, el control y la minimización del riesgo. La evidencia empírica muestra que las transformaciones ágiles que no abordan explícitamente la dimensión cultural tienden a generar tensiones internas y

resultados limitados, dado que las prácticas formales entran en conflicto con supuestos culturales preexistentes (BCG, 2022).

En las organizaciones con culturas ágiles, el cambio no se concibe como una amenaza, sino como una condición inherente al funcionamiento organizacional. Esta interpretación cultural habilita una mayor disposición a revisar decisiones, experimentar y ajustar prácticas. De acuerdo con EY (2020), la internalización de estos valores culturales resulta determinante para que la agilidad se traduzca en comportamientos sostenidos y no quede restringida a iniciativas aisladas.

La cultura ágil también redefine la relación con el error y el aprendizaje. En lugar de asociar el error con sanción o desvío, se lo interpreta como una fuente legítima de información para la mejora. Esta resignificación cultural favorece entornos en los que la retroalimentación y la reflexión colectiva se integran a la dinámica organizacional, fortaleciendo la capacidad de adaptación frente a escenarios cambiantes (Flores-Cerna, 2022).

Otro rasgo cultural relevante es la centralidad de la colaboración. La agilidad promueve culturas que valoran el trabajo conjunto, la comunicación abierta y la construcción colectiva de soluciones. Estas prácticas culturales facilitan la coordinación transversal y reducen la dependencia de estructuras jerárquicas rígidas. En contextos complejos, la colaboración se convierte en un recurso

cultural que amplía la capacidad organizacional para responder al cambio (BCG, 2019).

La transformación organizacional basada en la agilidad requiere, asimismo, coherencia entre discursos y prácticas culturales. La promoción de valores ágiles pierde efectividad cuando convive con sistemas de evaluación, incentivos o estilos de liderazgo que refuerzan lógicas tradicionales. EY (2020) señala que la alineación entre cultura, estructuras y procesos resulta necesaria para consolidar transformaciones ágiles de manera sostenible.

Desde esta mirada, la cultura ágil actúa como un soporte que posibilita y orienta la transformación organizacional. Al integrar valores asociados a la adaptación, el aprendizaje y la colaboración, la organización construye un marco cultural que facilita la revisión permanente de sus prácticas. Esta dimensión cultural no sustituye a los cambios estructurales, pero los condiciona de manera decisiva, configurando un entorno organizacional más coherente con contextos de cambio continuo.

### **Cultura organizacional y agilidad**

La cultura organizacional constituye el entramado de valores, creencias y supuestos compartidos que orientan el comportamiento colectivo dentro de una organización. Desde esta perspectiva, la agilidad no puede ser comprendida

únicamente como un conjunto de prácticas o enfoques de gestión, sino como una expresión cultural que redefine la manera en que la organización interpreta el cambio, la incertidumbre y la acción colectiva. En este sentido, la relación entre cultura organizacional y agilidad resulta central para comprender la profundidad de los procesos de transformación (BCG, 2019).

En organizaciones con culturas tradicionales, predominan valores asociados a la estabilidad, la previsibilidad y el control. Estos supuestos culturales favorecen la estandarización y la minimización del riesgo, pero pueden entrar en tensión con entornos caracterizados por cambios frecuentes. La agilidad, en contraste, se apoya en una cultura que reconoce la variabilidad del contexto y legitima la necesidad de revisar decisiones y prácticas de manera constante (EY, 2020).

Desde una mirada cultural, la agilidad implica una reinterpretación del significado del cambio. Mientras en culturas tradicionales el cambio suele percibirse como una anomalía que debe ser gestionada, en culturas ágiles se lo asume como una condición inherente al funcionamiento organizacional. Esta diferencia incide directamente en la disposición colectiva para adaptarse y en la forma en que se procesan las transformaciones internas (BCG, 2022).

Otro elemento cultural relevante es la relación con el aprendizaje. Las culturas ágiles valoran el aprendizaje continuo como parte del trabajo cotidiano, integrando la reflexión y la retroalimentación a los procesos organizacionales. En estas culturas, el conocimiento no se concibe como un recurso estático, sino como una construcción dinámica que se ajusta a partir de la experiencia. Esta orientación cultural amplía la capacidad organizacional para responder a contextos inciertos (Flores-Cerna, 2022).

La cultura organizacional también condiciona la forma en que se gestiona el error. En entornos culturales rígidos, el error suele asociarse con sanción o desvío, reforzando conductas conservadoras. En culturas ágiles, en cambio, el error es resignificado como una fuente de información para la mejora. Esta concepción cultural no elimina la responsabilidad, pero promueve una actitud más abierta a la experimentación y al ajuste progresivo de las prácticas (EY, 2020).

Asimismo, la agilidad se encuentra estrechamente vinculada a culturas que priorizan la colaboración y la confianza. La apertura al intercambio de información y la coordinación transversal requieren marcos culturales que legitimen la cooperación por encima de la competencia interna. Desde esta óptica, la cultura ágil favorece relaciones organizacionales basadas en la

interdependencia y en la construcción colectiva de soluciones (BCG, 2019).

**La coherencia cultural emerge como un aspecto crítico en la relación entre cultura organizacional y agilidad. Cuando los valores declarados promueven la adaptabilidad y el aprendizaje, pero las prácticas refuerzan el control rígido, se generan tensiones que debilitan los procesos de transformación. La evidencia muestra que la agilidad organizacional se ve fortalecida cuando existe alineación entre los supuestos culturales y las formas efectivas de gestión (BCG, 2022).**

Desde una perspectiva analítica, la cultura organizacional actúa como un filtro que condiciona la interpretación y adopción de enfoques ágiles. No todas las organizaciones incorporan la agilidad del mismo modo, ya que los significados atribuidos a conceptos como autonomía, cambio o colaboración dependen de marcos culturales preexistentes. Por ello, la cultura no solo acompaña la agilidad, sino que moldea su forma concreta de manifestación (Flores-Cerna, 2022).

De este modo, la relación entre cultura organizacional y agilidad pone de relieve que la transformación ágil requiere algo más que ajustes estructurales. La internalización de valores asociados a la adaptabilidad, el aprendizaje y la colaboración configura un sustrato cultural que sostiene las prácticas ágiles y les otorga coherencia en contextos de cambio continuo.

### **La cultura ágil como soporte de la transformación organizacional**

La cultura organizacional juega un papel esencial en los procesos de transformación ágil, ya que actúa como un soporte fundamental que permite que las prácticas ágiles se integren de manera efectiva en el funcionamiento cotidiano de la organización. En este sentido, no basta con adoptar metodologías ágiles o herramientas tecnológicas; es necesario crear un ambiente cultural que respalde estos enfoques y que favorezca la adaptabilidad, la colaboración y el aprendizaje continuo (McKinsey & Company, 2019).

Una de las características centrales de la cultura ágil es su capacidad para legitimar el cambio continuo como una parte integral del funcionamiento organizacional. En organizaciones ágiles, el cambio no se percibe como una disfunción, sino como una constante que debe ser gestionada de manera flexible y en tiempo real. Esta concepción cultural permite a la organización

mantenerse abierta a las modificaciones de procesos, estrategias y estructuras, lo cual es esencial para afrontar la incertidumbre y la volatilidad del entorno (EY, 2020).

La cultura ágil también promueve una visión del error como una oportunidad para aprender y mejorar. A diferencia de las culturas organizacionales más tradicionales, que tienden a ver el error como un fallo que debe ser penalizado o corregido, la cultura ágil reconoce que el error es parte del proceso de innovación. Esta diferencia cultural permite que los equipos se sientan seguros al experimentar, probar nuevas soluciones y ajustar sus enfoques sin temor a consecuencias negativas, lo que fomenta la creatividad y la resolución de problemas (BCG, 2022).

Otro elemento cultural relevante en la transformación ágil es la colaboración. Las organizaciones ágiles promueven un entorno en el que la comunicación fluye de manera horizontal, favoreciendo el intercambio de información entre todos los niveles y áreas. La colaboración se convierte en un principio organizacional clave, ya que facilita la coordinación transversal, la toma de decisiones compartida y el acceso rápido a los conocimientos dispersos en diferentes partes de la organización (BCG, 2019).

Además, la cultura ágil favorece la autonomía de los equipos. En lugar de depender de decisiones centralizadas, los equipos ágiles

asumen responsabilidades amplias y toman decisiones en función de su experiencia y conocimiento. Este enfoque descentralizado permite que las decisiones sean más rápidas y estén mejor alineadas con las necesidades del entorno. Sin embargo, la autonomía no significa falta de alineación con los objetivos organizacionales, sino que se da dentro de un marco común de valores y metas (McKinsey & Company, 2020).

**La transformación organizacional hacia la agilidad también implica un cambio en los procesos de evaluación y desempeño. Mientras que en las culturas organizacionales tradicionales se privilegia la medición de resultados estandarizados y a largo plazo, las culturas ágiles tienden a enfocarse en la mejora continua, el progreso incremental y los logros a corto plazo. Esta perspectiva cultural resalta la importancia de ajustar los indicadores de desempeño para reflejar el valor generado en ciclos rápidos, con énfasis en el impacto tangible para los clientes y los equipos (EY, 2020).**

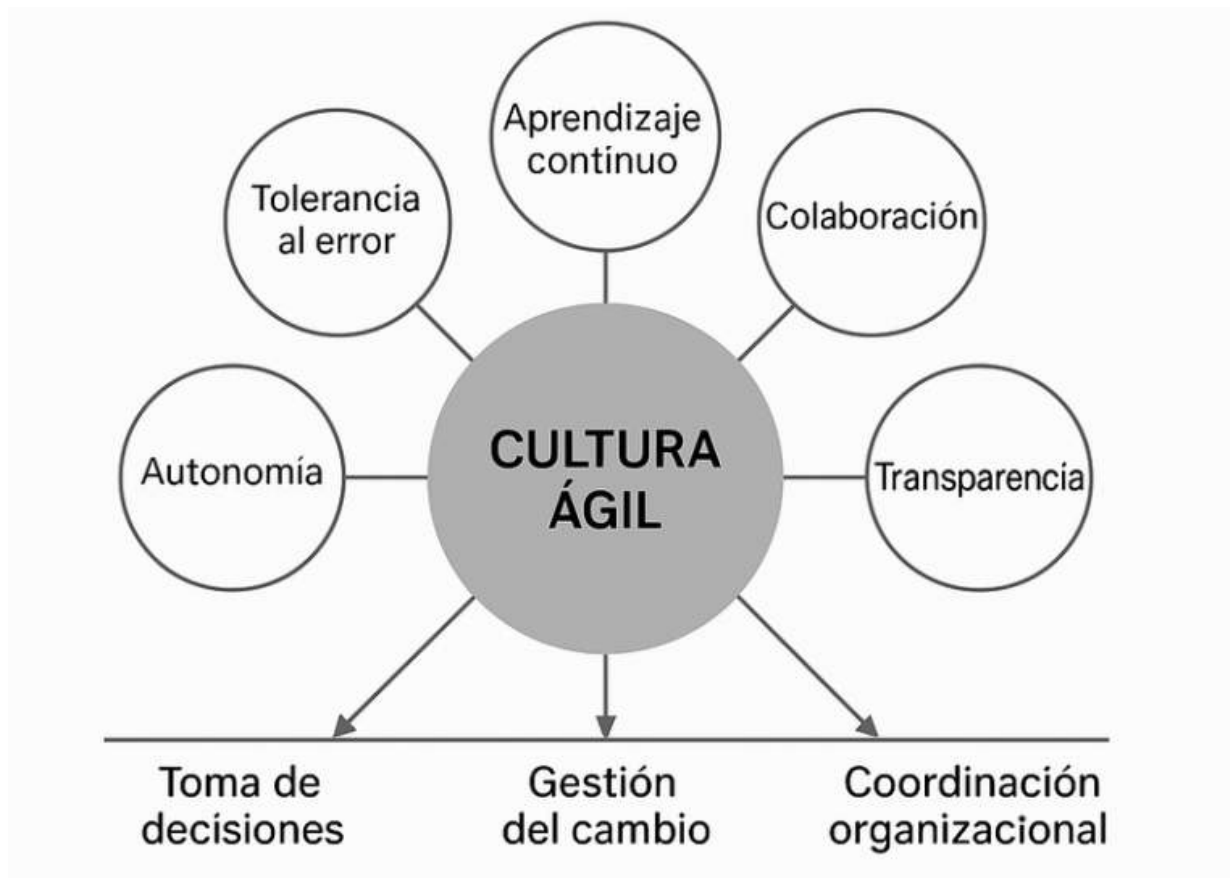
Otro aspecto clave de la cultura ágil es la transparencia. En las organizaciones ágiles, la información circula de manera abierta, permitiendo a todos los miembros de la organización tener

acceso a datos relevantes para su toma de decisiones. La transparencia facilita la colaboración efectiva y fortalece la confianza dentro de los equipos, ya que todos cuentan con la misma información y pueden colaborar de manera más informada y alineada (McKinsey & Company, 2019).

En términos de liderazgo, la cultura ágil promueve un enfoque de liderazgo distribuido, donde los líderes actúan como facilitadores y coaches, más que como figuras autoritarias. Este tipo de liderazgo apoya el empoderamiento de los equipos, fomentando su autonomía y confianza para tomar decisiones dentro de un marco común de valores y objetivos. En una cultura ágil, los líderes fomentan el aprendizaje, la resiliencia y la mejora continua, proporcionando un entorno que favorece la adaptación a los cambios (BCG, 2019).

Finalmente, la cultura ágil sirve como un pilar fundamental que sostiene la transformación organizacional. Al integrar valores como la adaptabilidad, el aprendizaje, la colaboración y la autonomía, esta cultura organiza las bases para que los procesos ágiles sean efectivos a largo plazo. Sin el soporte de una cultura organizacional ágil, las metodologías ágiles y las herramientas tecnológicas pueden perder impacto, ya que las prácticas no estarían alineadas con las creencias y los comportamientos de la organización en su conjunto (EY, 2020).

**Figura 1: La cultura ágil como soporte de la transformación organizacional**



**Fuente:** elaboración propia.

**CONTINUAR**

## Referencias

---

**Boston Consulting Group.** (2019). *Agile transformation management*. BCG. <https://www.bcg.com/publications/2019/agile-transformation-management>

**Boston Consulting Group.** (2022). *What employees say about agile transformations*. BCG. <https://www.bcg.com/publications/2022/what-employees-say-about-agile-transformations>

**EY.** (2020). *Reflexiones para mejorar tu agilidad organizacional*. Ernst & Young. [https://www.ey.com/es\\_ar/consulting/reflexiones-para-mejorar-tu-agilidad-organizacional](https://www.ey.com/es_ar/consulting/reflexiones-para-mejorar-tu-agilidad-organizacional)

**McKinsey & Company.** (2018). *Leading agile transformation: The new capabilities leaders need to build 21st-century organizations*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and->

[organizational-performance/our-insights/leading-agile-transformation](https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/leading-agile-transformation)

**McKinsey & Company.** (2019). *The journey to an agile organization.* McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization>

**McKinsey & Company.** (2020). *The journey to agile: How companies can become faster, more productive, and more responsive.* McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-journey-to-agile>

**Flores-Cerna, F.** (2022). *Metodologías ágiles: un análisis de los desafíos en su adopción organizacional.* Revista académica (Redalyc).

**Lapicki, R. S.** (2021). *Agilidad organizacional y cultura centrada en las personas.* Documento de trabajo. Universidad del CEMA.

CONTINUAR

Lesson 4 of 4

# Descarga en PDF

---