



Módulo 4. Agilidad empresarial (Business Agility): principios, estrategias y casos actuales



1. La agilidad empresarial como enfoque organizacional integral



2. Estrategias organizacionales y manifestaciones actuales de la agilidad empresarial



Referencias



Descarga en PDF

1. La agilidad empresarial como enfoque organizacional integral

La agilidad empresarial como enfoque organizacional integral

La agilidad empresarial, o Business Agility, se ha consolidado como un enfoque organizacional que amplía el alcance de la agilidad más allá de equipos o áreas específicas. Desde una perspectiva teórica, este concepto refiere a la capacidad de una organización para adaptarse de manera coherente y sostenida a entornos cambiantes, integrando estrategia, estructura, procesos y cultura. A diferencia de aproximaciones parciales, la agilidad empresarial se concibe como una propiedad sistémica que atraviesa a la organización en su conjunto (McKinsey & Company, 2019).

En este marco, la agilidad empresarial supone un desplazamiento desde concepciones fragmentadas de la agilidad hacia una visión integral del funcionamiento organizacional. No se trata únicamente de acelerar procesos operativos, sino de alinear la toma de decisiones estratégicas con la capacidad de respuesta

organizacional. Según McKinsey & Company (2020), las organizaciones ágiles a nivel empresarial logran articular velocidad y coherencia, evitando desajustes entre la estrategia declarada y las prácticas efectivas.

Desde una mirada conceptual, la agilidad empresarial se apoya en la idea de organización como sistema adaptativo. Este enfoque reconoce que las organizaciones operan en entornos complejos, donde las relaciones causales no siempre son lineales ni previsible. En estas condiciones, la capacidad de ajuste continuo se vuelve un atributo organizacional relevante, redefiniendo la manera en que se conciben la planificación, el control y la coordinación (Denning, 2018).

La integralidad de la agilidad empresarial también se expresa en la articulación entre niveles organizacionales. La adaptación no se limita a la ejecución operativa, sino que involucra decisiones estratégicas, prioridades organizacionales y criterios de asignación de recursos. Desde esta perspectiva, la agilidad empresarial requiere mecanismos que permitan alinear las decisiones de corto plazo con orientaciones estratégicas más amplias, manteniendo consistencia interna en contextos dinámicos (BCG, 2020).

Otro rasgo distintivo de la agilidad empresarial es su orientación al valor. Las organizaciones que desarrollan esta capacidad

tienden a priorizar aquellas acciones que generan impacto significativo, ajustando continuamente sus iniciativas en función de los resultados obtenidos. Este enfoque redefine la noción de desempeño organizacional, desplazando el énfasis desde el cumplimiento estricto de planes hacia la generación sostenida de valor en condiciones de incertidumbre (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2020).

Asimismo, la agilidad empresarial implica una redefinición de los mecanismos de gobernanza organizacional. En lugar de estructuras rígidas basadas exclusivamente en jerarquías, se promueven formas de coordinación más flexibles que facilitan la toma de decisiones distribuida y la rápida reconfiguración de prioridades. Esta transformación no elimina la necesidad de dirección estratégica, sino que introduce nuevas formas de ejercerla en contextos cambiantes (McKinsey & Company, 2019).

Desde esta perspectiva, la agilidad empresarial puede comprenderse como un enfoque organizacional integral que articula adaptación estratégica, coherencia interna y orientación al valor. Al concebir la agilidad como una capacidad transversal, este enfoque establece las bases para analizar los principios organizacionales que la sustentan y las estrategias que permiten desarrollarla de manera consistente en entornos contemporáneos.

Conceptualización de la agilidad empresarial (Business Agility)

La agilidad empresarial, conocida como Business Agility, se define como la capacidad organizacional para responder de manera efectiva y sostenida a cambios del entorno, integrando decisiones estratégicas, estructuras organizativas y procesos operativos. A diferencia de enfoques que circunscriben la agilidad a prácticas de gestión de equipos, la agilidad empresarial se concibe como una propiedad sistémica que atraviesa a la organización en su conjunto. Desde esta perspectiva, el foco se desplaza hacia la coherencia entre estrategia y ejecución en contextos de alta incertidumbre (McKinsey & Company, 2019).

En términos conceptuales, la agilidad empresarial supone una ampliación del alcance tradicional de la agilidad. No se limita a mejorar la velocidad de respuesta en áreas específicas, sino que incorpora la capacidad de reorientar prioridades organizacionales, redefinir objetivos y ajustar modelos de negocio cuando las condiciones lo requieren. McKinsey & Company (2020) señala que esta capacidad implica alinear la toma de decisiones estratégicas con mecanismos organizacionales que permitan una rápida adaptación sin perder consistencia interna.

Desde una mirada organizacional, la agilidad empresarial se vincula con la concepción de la empresa como un sistema

adaptativo complejo. En este marco, las organizaciones no operan bajo relaciones causales simples, sino en entornos donde múltiples variables interactúan de manera dinámica. Denning (2018) sostiene que la agilidad empresarial emerge como una respuesta a esta complejidad, al priorizar la capacidad de ajuste continuo por sobre la optimización de estructuras rígidas diseñadas para contextos estables.

La conceptualización de la agilidad empresarial también incorpora una redefinición del rol de la estrategia. En lugar de entenderla como un plan fijo de largo plazo, la estrategia se concibe como un proceso dinámico que se revisa y ajusta a partir de la información que surge del entorno. Esta concepción no implica ausencia de dirección, sino una comprensión flexible de la orientación estratégica, compatible con escenarios cambiantes (BCG, 2020).

Otro aspecto central en la definición de Business Agility es su orientación al valor. Las organizaciones ágiles a nivel empresarial priorizan aquellas iniciativas que generan impacto relevante, ajustando continuamente sus acciones en función de los resultados obtenidos. Este enfoque redefine los criterios de desempeño organizacional, desplazando el énfasis desde el cumplimiento de planes preestablecidos hacia la generación sostenida de valor en condiciones de incertidumbre (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2020).

Asimismo, la agilidad empresarial implica una integración transversal de capacidades organizacionales. La adaptación no depende exclusivamente de una función o nivel jerárquico, sino de la articulación entre áreas, equipos y niveles de decisión. Desde esta óptica, la agilidad empresarial requiere mecanismos que faciliten la coordinación transversal y la alineación entre decisiones estratégicas y operativas, evitando fragmentaciones internas (McKinsey & Company, 2019).

La conceptualización de la agilidad empresarial también destaca la importancia de la gobernanza organizacional. En organizaciones ágiles, los mecanismos de gobierno se orientan a facilitar la toma de decisiones distribuida y la rápida reconfiguración de prioridades. Este enfoque redefine la relación entre control y autonomía, proponiendo formas de dirección que combinan claridad estratégica con flexibilidad operativa (BCG, 2020).

Desde el punto de vista teórico, la agilidad empresarial se diferencia de otras nociones afines por su énfasis en la integralidad del cambio organizacional. No se trata de incorporar prácticas aisladas ni de acelerar procesos existentes, sino de

desarrollar una capacidad organizacional que permita sostener la adaptación en el tiempo. En este sentido, Business Agility se presenta como una respuesta estructural a contextos caracterizados por la volatilidad y la complejidad (Denning, 2018).

Así, la agilidad empresarial puede comprenderse como una capacidad organizacional integral que articula adaptación estratégica, coherencia estructural y orientación al valor. Esta conceptualización permite entender la agilidad no como un conjunto de herramientas, sino como una forma de organizar y dirigir la empresa en entornos contemporáneos, estableciendo las bases para analizar los principios organizacionales que la sustentan.

Principios organizacionales de la agilidad empresarial

La agilidad empresarial se sustenta en un conjunto de principios organizacionales que orientan la forma en que las organizaciones interpretan el cambio, toman decisiones y coordinan la acción colectiva. Estos principios no constituyen reglas operativas cerradas, sino marcos conceptuales que guían el diseño organizacional y la gestión estratégica en contextos dinámicos. Desde esta perspectiva, la agilidad empresarial se apoya en valores y supuestos que redefinen las nociones tradicionales de control, planificación y desempeño (McKinsey & Company, 2019).

Uno de los principios centrales de la agilidad empresarial es la orientación al valor. Este principio implica priorizar aquellas iniciativas que generan impacto significativo, ajustando continuamente las acciones organizacionales en función de los resultados observados. En lugar de focalizarse en la ejecución estricta de planes predefinidos, la organización ágil orienta sus decisiones hacia la creación sostenida de valor, aceptando la necesidad de revisar prioridades en escenarios de incertidumbre (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2020).

Otro principio relevante es la adaptabilidad estratégica. La agilidad empresarial supone que la estrategia no se concibe como un documento estático, sino como un proceso dinámico sujeto a revisión permanente. Este enfoque reconoce que los cambios del entorno pueden requerir ajustes en los objetivos, en la asignación de recursos y en las decisiones clave. En estas condiciones, la adaptabilidad se convierte en un criterio organizacional que orienta la acción estratégica (BCG, 2020).

La descentralización de la toma de decisiones constituye también un principio organizacional de la agilidad empresarial. Dado que la información relevante se encuentra distribuida en distintos niveles de la organización, los modelos ágiles promueven estructuras que facilitan decisiones más cercanas a los contextos de acción. Este principio no elimina la dirección estratégica, sino

que redefine su ejercicio, combinando alineación general con autonomía operativa (McKinsey & Company, 2020).

La coherencia organizacional representa otro principio clave. En organizaciones ágiles a nivel empresarial, las estructuras, los procesos y los sistemas de incentivos se alinean con los objetivos estratégicos y con los valores que sustentan la agilidad. Esta coherencia evita contradicciones internas que podrían debilitar la capacidad de adaptación, permitiendo que las distintas partes de la organización actúen de manera coordinada frente al cambio (Denning, 2018).

Asimismo, la agilidad empresarial se apoya en el principio de aprendizaje organizacional continuo. La retroalimentación sistemática, la reflexión sobre la experiencia y la incorporación de aprendizajes forman parte del funcionamiento cotidiano. Este principio reconoce que el conocimiento relevante emerge de la acción y que la capacidad de aprender colectivamente resulta determinante para sostener la adaptación en entornos complejos (Rigby et al., 2020).

La transparencia constituye otro principio organizacional asociado a la agilidad empresarial. La circulación abierta de información facilita la coordinación, mejora la calidad de las decisiones y fortalece la confianza organizacional. En contextos dinámicos, la opacidad informativa puede generar desalineaciones y respuestas tardías, mientras que la transparencia favorece ajustes oportunos y coherentes (McKinsey & Company, 2019).

Desde una mirada organizacional, la colaboración transversal se presenta como un principio que refuerza la agilidad empresarial. La superación de silos funcionales y la articulación entre áreas permiten integrar perspectivas diversas y responder de manera más efectiva a problemas complejos. Este principio enfatiza la interdependencia organizacional como un recurso para la adaptación estratégica (BCG, 2020).

De este modo, los principios organizacionales de la agilidad empresarial configuran un marco conceptual que orienta la forma en que las organizaciones enfrentan contextos de cambio. Al integrar orientación al valor, adaptabilidad estratégica, descentralización, coherencia, aprendizaje y transparencia, la agilidad empresarial se consolida como una capacidad organizacional que permite sostener la transformación y la adaptación en escenarios contemporáneos caracterizados por la complejidad y la incertidumbre.

Tabla 1. Principios organizacionales de la agilidad empresarial y su impacto en la gestión

Principio organizacional	Enfoque tradicional	Enfoque de agilidad empresarial
Orientación al valor	Cumplimiento de planes y objetivos fijos	Priorización dinámica de iniciativas con impacto
Estrategia	Plan estático de largo plazo	Proceso adaptable y revisable
Toma de decisiones	Centralizada y jerárquica	Distribuida y contextual
Coordinación organizacional	Funcional y segmentada	Transversal e integrada
Gestión del aprendizaje	Episódica y formal	Continua e integrada a la acción
Transparencia	Información restringida por niveles	Circulación abierta de información

Coherencia organizacional	Ajuste estructural rígido	Alineación flexible entre estrategia y ejecución
---------------------------	---------------------------	--

Fuente: elaboración propia.

CONTINUAR

2. Estrategias organizacionales y manifestaciones actuales de la agilidad empresarial

2. Estrategias organizacionales y manifestaciones actuales de la agilidad empresarial

La agilidad empresarial se expresa de manera concreta a través de estrategias organizacionales que buscan sostener la capacidad de adaptación en entornos dinámicos. Estas estrategias no se reducen a planes operativos de corto plazo, sino que constituyen orientaciones generales que articulan estructura, cultura y toma de decisiones. Desde una perspectiva teórica, la agilidad empresarial implica desarrollar estrategias que permitan responder al cambio sin perder coherencia organizacional ni dirección estratégica (OCDE, 2020).

Una de las estrategias centrales asociadas a la agilidad empresarial es la alineación continua entre estrategia y ejecución. En contextos cambiantes, las organizaciones ágiles revisan periódicamente sus prioridades estratégicas a la luz de los resultados obtenidos y de las señales del entorno. Este enfoque

estratégico reconoce que la distancia entre formulación y ejecución puede convertirse en un obstáculo para la adaptación, por lo que se promueven mecanismos que faciliten ajustes oportunos y consistentes (McKinsey & Company, 2020).

Desde otra perspectiva, la agilidad empresarial se manifiesta en estrategias orientadas a la integración transversal de la organización. La superación de silos funcionales y la articulación entre áreas permiten una respuesta más coordinada frente a desafíos complejos. Estas estrategias buscan favorecer la circulación de información y la cooperación entre distintos niveles organizacionales, fortaleciendo la capacidad colectiva de adaptación (BCG, 2020).

Las estrategias organizacionales vinculadas a la agilidad empresarial también incluyen la redefinición de los procesos de asignación de recursos. En lugar de esquemas rígidos basados en presupuestos fijos de largo plazo, las organizaciones ágiles tienden a adoptar criterios más flexibles que permiten reasignar recursos en función de prioridades emergentes. Este enfoque estratégico refuerza la capacidad de responder a oportunidades y restricciones del entorno de manera oportuna (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2020).

En términos contemporáneos, las manifestaciones de la agilidad empresarial pueden observarse en la creciente importancia

otorgada a la capacidad de aprendizaje organizacional. Las estrategias ágiles incorporan instancias sistemáticas de retroalimentación que permiten evaluar el impacto de las decisiones y ajustar el rumbo. Esta orientación estratégica reconoce que el conocimiento relevante se construye a partir de la experiencia y que la adaptación sostenida depende de la capacidad de aprender colectivamente (Denning, 2018).

Otra manifestación relevante de la agilidad empresarial se relaciona con la gobernanza organizacional. Las estrategias ágiles promueven marcos de gobernanza que combinan claridad estratégica con flexibilidad operativa, facilitando la toma de decisiones distribuida. Este tipo de gobernanza permite mantener alineación organizacional sin recurrir a controles excesivamente rígidos, lo que resulta coherente con entornos caracterizados por la incertidumbre (OCDE, 2020).

Desde esta mirada, las estrategias organizacionales y las manifestaciones actuales de la agilidad empresarial reflejan un cambio en la forma de concebir la gestión y la dirección de las organizaciones. La articulación entre adaptación estratégica, integración transversal, flexibilidad en la asignación de recursos y aprendizaje continuo configura un enfoque organizacional que busca sostener la capacidad de respuesta frente a contextos cambiantes, consolidando la agilidad como una capacidad empresarial de alcance integral.

Estrategias organizacionales para el desarrollo de la agilidad empresarial

El desarrollo de la agilidad empresarial requiere la adopción de estrategias organizacionales orientadas a sostener la capacidad de adaptación en contextos de cambio permanente. Estas estrategias no se limitan a acciones aisladas ni a iniciativas de corto plazo, sino que constituyen orientaciones generales que atraviesan la estructura, la cultura y la toma de decisiones. Desde una perspectiva teórica, la agilidad empresarial se construye a partir de decisiones estratégicas que habilitan la flexibilidad sin perder coherencia organizacional (OCDE, 2020).

Una estrategia central para el desarrollo de la agilidad empresarial es la alineación dinámica entre estrategia y ejecución. En entornos inciertos, las organizaciones ágiles evitan la separación rígida entre formulación estratégica y operación cotidiana, promoviendo mecanismos que permiten ajustar prioridades a partir de los resultados obtenidos. Este enfoque estratégico reconoce que la capacidad de adaptación depende de la revisión continua de decisiones estratégicas en función de información actualizada (McKinsey & Company, 2020).

Otra estrategia relevante se vincula con la integración transversal de la organización. La agilidad empresarial se ve fortalecida

cuando las barreras funcionales se reducen y se facilita la cooperación entre áreas. Estas estrategias buscan mejorar la coordinación interna y favorecer una visión sistémica de los desafíos organizacionales, evitando respuestas fragmentadas frente a problemas complejos (BCG, 2020).

Desde una mirada estratégica, la flexibilidad en la asignación de recursos constituye un componente clave del desarrollo de la agilidad empresarial. En lugar de esquemas rígidos basados en compromisos de largo plazo, las organizaciones ágiles adoptan criterios que permiten reasignar recursos de acuerdo con prioridades emergentes. Esta estrategia facilita una respuesta más oportuna a cambios del entorno y contribuye a sostener la capacidad de adaptación organizacional (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2020).

Asimismo, las estrategias orientadas al desarrollo de la agilidad empresarial incorporan la promoción del aprendizaje organizacional. La retroalimentación sistemática, la evaluación de resultados y la reflexión colectiva se integran como prácticas estratégicas que permiten ajustar decisiones y mejorar el desempeño. Este enfoque reconoce que el aprendizaje no es un proceso accesorio, sino un componente estructural de la adaptación sostenida (Denning, 2018).

Otra estrategia organizacional relevante se relaciona con la redefinición de los mecanismos de gobernanza. La agilidad empresarial requiere marcos de gobernanza que combinen claridad estratégica con autonomía operativa, permitiendo decisiones distribuidas sin perder alineación general. Estas estrategias buscan equilibrar control y flexibilidad, adaptando los mecanismos de dirección a contextos dinámicos (OCDE, 2020).

Desde el plano cultural, el desarrollo de la agilidad empresarial se ve favorecido por estrategias que refuerzan valores asociados a la colaboración, la transparencia y la orientación al valor. Aunque la cultura no puede ser modificada de manera directa, las decisiones estratégicas influyen en los comportamientos organizacionales y en los supuestos que se consolidan en el tiempo. En este sentido, la coherencia entre estrategia y valores organizacionales resulta relevante para sostener la agilidad (BCG, 2020).

Las estrategias organizacionales para la agilidad empresarial también incluyen la revisión de los criterios de evaluación del desempeño. En contextos ágiles, la medición del desempeño se orienta a capturar el valor generado y la capacidad de adaptación, más que el cumplimiento rígido de planes preestablecidos. Esta estrategia contribuye a alinear los incentivos organizacionales con

los objetivos de adaptación y aprendizaje continuo (Rigby et al., 2020).

De este modo, el desarrollo de la agilidad empresarial se apoya en un conjunto de estrategias organizacionales que articulan alineación estratégica, integración transversal, flexibilidad en el uso de recursos, aprendizaje continuo y gobernanza adaptativa. Estas orientaciones estratégicas configuran un marco que permite a las organizaciones sostener su capacidad de respuesta frente a entornos cambiantes, consolidando la agilidad como una capacidad empresarial de alcance integral.

Manifestaciones contemporáneas de la agilidad empresarial

Las manifestaciones contemporáneas de la agilidad empresarial se expresan en la manera en que las organizaciones configuran sus estructuras, estrategias y mecanismos de coordinación frente a entornos caracterizados por la volatilidad y la complejidad. En este contexto, la agilidad empresarial se presenta como una capacidad organizacional que atraviesa múltiples dimensiones y que se traduce en formas específicas de organizar el trabajo, tomar decisiones y responder al cambio. Estas manifestaciones no responden a un modelo único, sino a configuraciones diversas que comparten principios comunes (McKinsey & Company, 2019).

Una de las manifestaciones más visibles de la agilidad empresarial en la actualidad es la creciente integración entre estrategia y operación. Las organizaciones ágiles tienden a reducir la distancia entre quienes definen orientaciones estratégicas y quienes ejecutan las acciones, favoreciendo ciclos de retroalimentación más frecuentes. Esta integración permite ajustar prioridades estratégicas a partir de información actualizada, reforzando la coherencia entre decisiones de largo plazo y acciones de corto plazo (McKinsey & Company, 2020).

Desde una perspectiva organizacional, otra manifestación relevante se observa en la configuración de estructuras más flexibles y adaptativas. Sin abandonar completamente la formalización, las organizaciones ágiles adoptan esquemas que facilitan la reconfiguración de equipos, roles y procesos en función de necesidades cambiantes. Estas estructuras permiten responder con mayor rapidez a variaciones del entorno, sin depender exclusivamente de reestructuraciones jerárquicas extensas (BCG, 2020).

Asimismo, la agilidad empresarial se manifiesta en la forma en que las organizaciones gestionan sus procesos de toma de decisiones. En contextos contemporáneos, se observa una tendencia hacia decisiones más distribuidas, basadas en información cercana a la acción. Esta modalidad no elimina la dirección estratégica, sino que redefine los mecanismos de

autoridad, permitiendo que las decisiones se adopten de manera más oportuna y contextualizada (Denning, 2018).

Otra manifestación contemporánea de la agilidad empresarial se vincula con la orientación al aprendizaje organizacional. Las organizaciones ágiles incorporan prácticas que permiten evaluar de manera sistemática los resultados de sus decisiones, generando instancias de reflexión y ajuste. Esta orientación reconoce que la adaptación sostenida depende de la capacidad de aprender colectivamente y de incorporar ese aprendizaje en decisiones futuras (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2020).

En el plano de la gestión de recursos, la agilidad empresarial se expresa en enfoques más flexibles de asignación y reasignación. Frente a contextos cambiantes, las organizaciones ágiles evitan compromisos rígidos de largo plazo y desarrollan capacidades para redirigir recursos hacia iniciativas prioritarias. Esta manifestación refleja una comprensión dinámica de la planificación y del uso de recursos organizacionales (OCDE, 2020).

La gobernanza organizacional constituye otro ámbito donde se manifiesta la agilidad empresarial en la actualidad. Las organizaciones ágiles adoptan marcos de gobernanza que combinan claridad en la orientación estratégica con flexibilidad en la ejecución. Esta forma de gobernanza busca sostener la alineación organizacional sin recurrir a controles excesivamente

centralizados, favoreciendo respuestas más rápidas y coherentes frente al cambio (BCG, 2020).

Desde una mirada cultural, las manifestaciones contemporáneas de la agilidad empresarial se reflejan en valores que priorizan la colaboración, la transparencia y la apertura al cambio. Estas orientaciones culturales facilitan la circulación de información y la coordinación transversal, reforzando la capacidad organizacional para adaptarse a entornos inciertos. En este sentido, la cultura actúa como un soporte que amplifica las manifestaciones estructurales y estratégicas de la agilidad (McKinsey & Company, 2019).

Así, las manifestaciones contemporáneas de la agilidad empresarial pueden comprenderse como expresiones organizacionales de una capacidad integral orientada a la adaptación sostenida. La articulación entre estructuras flexibles, decisiones distribuidas, aprendizaje continuo y gobernanza adaptativa configura un modo de organización que busca responder de manera coherente a contextos dinámicos, consolidando la agilidad empresarial como una característica distintiva de las organizaciones contemporáneas.

CONTINUAR

Referencias

Rigby, D., Sutherland, J. & Takeuchi, H. (2020). *Doing Agile Right: Transformation Without Chaos*. Harvard Business Review Press.

Denning, S. (2018). *The age of agile*. *Strategy & Leadership*, 46(3), 3–10. <https://doi.org/10.1108/SL-03-2018-0034>

Boston Consulting Group. (2020). *The keys to organizational agility*. BCG. <https://www.bcg.com/publications/2020/keys-to-organizational-agility>

McKinsey & Company. (2019). *The five trademarks of agile organizations*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>

McKinsey & Company. (2020). *Enterprise agility: Buzzword or business impact?* McKinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/enterprise-agility-buzzword-or-business-impact>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2020). *Innovación, agilidad organizacional y resiliencia empresarial.* OCDE.

<https://www.oecd.org/innovation/innovation-agilidad-organizacional-resiliencia-empresarial.htm>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *Transformación productiva, agilidad organizacional y capacidades empresariales.* CEPAL.

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/transformacion-productiva-agilidad-organizacional-capacidades-empresariales>

Informe institucional / consultoría EY. (2021). *Business agility: A strategic imperative.* Ernst & Young.

https://www.ey.com/en_gl/consulting/business-agility

CONTINUAR

Lesson 4 of 4

Descarga en PDF
