



## **Toma de decisiones ágiles en organizaciones digitales: Diseño de estructuras adaptativas**

*Agile decision-making in digital organizations: Design of adaptive structures*

Leonardo Álvaro Banguera Arroyo<sup>1</sup>

 0000-0002-0261-2372

Harry Oswaldo Reyes Venegas<sup>2</sup>

 0000-0003-2962-9649

Zoila Lucrecia Cevallos Revelo<sup>3</sup>

 0009-0000-3367-3613

Javier Alexi Jiménez Peralta<sup>4</sup>

 0009-0001-4981-9020

<sup>1</sup>Universidad de Guayaquil, Ecuador

[leonardo.bangueraa@ug.edu.ec](mailto:leonardo.bangueraa@ug.edu.ec)

<sup>2</sup>Universidad de Guayaquil, Ecuador

[harry.reyesv@ug.edu.ec](mailto:harry.reyesv@ug.edu.ec)

<sup>3</sup>Universidad de Guayaquil, Ecuador

[zoila.cevallosre@ug.edu.ec](mailto:zoila.cevallosre@ug.edu.ec)

<sup>4</sup>Universidad de Guayaquil, Ecuador

[javier.jimenezp@ug.edu.ec](mailto:javier.jimenezp@ug.edu.ec)

**Recepción:** 28 de noviembre de 2025

**Aceptación:** 01 de diciembre de 2025

**Publicación:** 05 de diciembre de 2025

**Citación/como citar este artículo:** Banguera, L., Reyes, H., Cevallos, Z. & Jiménez, J. (2025).

Toma de decisiones ágiles en organizaciones digitales: Diseño de estructuras adaptativas. Ideas y Voces, 5(3), Pág. 444-459.

## Resumen

La creciente digitalización de los entornos empresariales ha intensificado la necesidad de contar con procesos de toma de decisiones ágiles, capaces de responder con rapidez, precisión y flexibilidad a condiciones cambiantes. Este estudio analiza los principales factores que influyen en la toma de decisiones ágiles dentro de organizaciones digitales y propone un modelo conceptual de estructuras organizacionales adaptativas que potencia la autonomía, la colaboración y el uso estratégico de datos. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo–descriptivo, mediante revisión sistemática de literatura científica publicada entre 2018 y 2025 en bases de datos internacionales. Los resultados evidencian que la agilidad no depende únicamente de la velocidad, sino de un conjunto de capacidades dinámicas, entre ellas: descentralización, equipos autoorganizados, digitalización de procesos, integración tecnológica y aprendizaje continuo. Se concluye que las estructuras adaptativas son un requisito fundamental para consolidar organizaciones resilientes, innovadoras y competitivas en entornos digitales caracterizados por alta volatilidad e incertidumbre.

**Palabras clave:** Toma de decisiones ágiles, estructuras adaptativas, organizaciones digitales, transformación digital, capacidades dinámicas.

## Abstract

The increasing digitalization of business environments has heightened the need for agile decision-making processes capable of responding rapidly, accurately, and flexibly to changing conditions. This study analyzes the key factors that influence agile decision-making within digital organizations and proposes a conceptual model of adaptive organizational structures that enhances autonomy, collaboration, and the strategic use of data. The research adopts a qualitative–descriptive approach based on a systematic review of scientific literature published between 2018 and 2025. Results indicate that agility is not only related to speed but also to a set of dynamic capabilities, including decentralization, self-managed teams, process digitalization, technological integration, and continuous learning. The study concludes that adaptive structures are essential for building resilient, innovative, and competitive organizations in digital environments characterized by high volatility and uncertainty.

**Keywords:** Agile decision-making, adaptive structures, digital organizations, digital transformation, dynamic capabilities.

## Introducción

El avance acelerado de la transformación digital ha rediseñado el funcionamiento interno de las organizaciones y la dinámica de los mercados globales (Juma Omol, 2023; Nadkarni & Prügl, 2021; Reuschl et al., 2022; Witschel et al., 2019). La disponibilidad inmediata de datos, la automatización, la inteligencia artificial y los nuevos modelos de negocio digitales han incrementado la complejidad del entorno, lo que exige respuestas rápidas y decisiones oportunas (Mithas et al., 2022; Rane et al., 2024; Shafa, 2025; Vudugula et al., 2023). En este contexto surge la necesidad de toma de decisiones ágiles, entendida como la capacidad organizacional para actuar con rapidez, flexibilidad, precisión y alineación estratégica (Alamri et al., 2024; Amiri et al., 2021; Jaafar et al., 2025; Prasodjo, 2025).

Sin embargo, muchas empresas continúan operando bajo estructuras jerárquicas tradicionales, caracterizadas por centralización, cadenas de mando extensas y la lentitud en los flujos de información, lo que limita su capacidad de adaptación ante escenarios emergentes (Galbraith, 2014; Jerab & Mabrouk, 2023). A pesar del interés creciente por la agilidad organizacional, persiste una brecha en la literatura respecto a la integración entre toma de decisiones, estructuras organizacionales y dinámicas digitales (Asghar et al., 2025; Jaafar et al., 2025; Motwani & Katatria, 2024; Mrugalska & Ahmed, 2021).

Frente a ello, este artículo plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo influyen las estructuras organizacionales adaptativas en la toma de decisiones ágiles dentro de organizaciones digitales?

El objetivo general del estudio es analizar los factores que favorecen la toma de decisiones ágiles en organizaciones digitales y proponer un modelo conceptual de estructuras adaptativas. Los objetivos específicos son:



1. Revisar los principales enfoques teóricos sobre toma de decisiones ágiles.
2. Identificar las capacidades dinámicas que fortalecen la agilidad en entornos digitales.
3. Caracterizar los tipos de estructuras organizacionales adaptativas.
4. Proponer un modelo conceptual integrador entre estructura y toma de decisiones.

La importancia de este estudio radica en que, a pesar del avance significativo de la transformación digital, aún existe una comprensión limitada sobre las estructuras organizacionales pueden configurarse para potenciar la toma de decisiones ágiles (Jöhnk, 2020; Plotnikov et al., 2024). La literatura actual suele analizar la agilidad desde enfoques tecnológicos o metodológicos, pero son escasos los trabajos que integran simultáneamente las perspectivas estructurales, culturales y decisionales dentro del contexto digital (Goncalves et al., 2020; Gong & Ribiere, 2023; Jaafar et al., 2025; Kouatli et al., 2020; Salmela et al., 2022). En consecuencia, este artículo aporta un análisis actualizado y sistemático que permite comprender cómo las organizaciones pueden adaptarse estructuralmente para responder con mayor efectividad a entornos volátiles, inciertos y altamente competitivos.

La originalidad de este trabajo radica en la formulación de un modelo conceptual integrador, que articula de manera coherente los elementos tecnológicos, estructurales y culturales que influyen en la toma de decisiones ágiles. El artículo se estructura de la siguiente manera: primero, se presenta una revisión teórica que aborda los fundamentos de la toma de decisiones ágiles, las capacidades dinámicas y las características de las organizaciones digitales. Posteriormente, se detalla la metodología empleada para la revisión sistemática. Luego, se exponen los resultados obtenidos y se desarrolla una discusión crítica en relación con la literatura reciente. Finalmente, se introduce el modelo conceptual propuesto y se

presentan las conclusiones, que sintetizan los aportes del estudio y señalan posibles líneas futuras de investigación.

La toma de decisiones ágiles se define como el proceso de seleccionar alternativas mediante un ciclo continuo, iterativo y acelerado, sustentado rigurosamente en el análisis de datos (Fong et al., 2025; Mohammed, 2024; Wilson, 2022). Este enfoque contrasta con los modelos organizacionales tradicionales, caracterizados por análisis prolongados y estructuras jerárquicas rígidas (Jerab & Mabrouk, 2023). La agilidad decisional privilegia la rapidez en el diagnóstico y la acción, la flexibilidad para ajustar resoluciones sobre la marcha, la participación activa de equipos multidisciplinarios, el uso intensivo de datos en tiempo real y la iteración continua como mecanismo de aprendizaje organizacional (Jaafar et al., 2025). En los entornos digitales contemporáneos, esta agilidad depende intrínsecamente de la capacidad de la organización para integrar herramientas tecnológicas que garanticen el acceso a información oportuna y de alta calidad (Jaafar et al., 2025; Roy et al., 2023).

La necesidad de adoptar la toma de decisiones ágiles está estrechamente ligada al desarrollo de capacidades dinámicas dentro de las organizaciones (Kaya, 2023). Según el planteamiento de Teece, (2020) y otros autores, especialmente las digitales, deben cultivar estas capacidades para asegurar su supervivencia y competitividad. El propósito central de estas capacidades es permitir a la firma adaptarse a los cambios del entorno, reconfigurar procesos y recursos de manera eficiente, e innovar continuamente en sus productos, servicios y modelos de negocio.

Dentro del marco de estas capacidades, se identifican tres procesos esenciales que fortalecen directamente la agilidad decisional:

- **Detectar oportunidades**, que se logra a través del monitoreo continuo del entorno y el uso de analítica avanzada.
- **Aprovechar oportunidades**, que exige una toma de decisiones rápida y sólidamente basada en datos.
- **Reconfigurar recursos**, que implica la modificación flexible de procesos, equipos y estructuras para alinear la organización con las nuevas demandas.

El desarrollo competente de estos procesos es fundamental para que la toma de decisiones ágiles se convierta en una ventaja competitiva sostenible (Rožman et al., 2023). El contexto donde la agilidad se vuelve imperativa es el de las organizaciones digitales, entidades se definen por la integración profunda de tecnologías emergentes, la implementación de procesos automatizados y la operación a través de ecosistemas interconectados (Andrade et al., 2022; Chavarnakul et al., 2025; Jaafar et al., 2025). En términos de estructura interna, estas organizaciones se caracterizan por contar con equipos descentralizados, una cultura orientada a la innovación y un sistema de gobernanza flexible (Pacheco-Cubillos et al., 2024). En este entorno, la toma de decisiones no es un evento centralizado, sino un proceso distribuido que se lleva a cabo en múltiples nodos de la red organizacional.

Para sostener este proceso decisonal distribuido y acelerado, se requieren Estructuras Organizacionales Adaptativas. Estas configuraciones han sido desarrolladas específicamente para fomentar la flexibilidad, la autonomía y el aprendizaje continuo (Jerab & Mabrouk, 2023; Pacheco-Cubillos et al., 2024). Entre las más relevantes en el entorno digital se encuentran las estructuras adhocráticas (flexibles y basadas en proyectos), las redarquías (modelos no jerárquicos basados en redes de colaboración), la holocracia (distribución formal del poder en roles y círculos autónomos), los equipos ágiles (autoorganizados y con autoridad

decisional) y las estructuras híbridas (combinación de jerarquía mínima con mecanismos ágiles). Estas estructuras son, por diseño, un habilitador directo de la velocidad y la calidad en la decisión.

La influencia de las estructuras adaptativas en la toma de decisiones se manifiesta a través de mecanismos concretos. Estas estructuras facilitan un flujo libre de información, eliminan la latencia asociada a los niveles jerárquicos excesivos y garantizan una mayor autonomía de los equipos en la operativa diaria. Además, permiten una retroalimentación rápida y una mejor alineación con los objetivos estratégicos de la organización. La consecuencia directa de estos factores es la capacidad de generar decisiones que no solo son más rápidas y precisas, sino también más coherentes con el dinamismo y la volatilidad inherente al entorno digital.

### **Metodología**

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo–descriptivo, orientado a comprender de manera profunda los elementos que intervienen en la toma de decisiones ágiles dentro de organizaciones digitales. Para ello, se aplicó una revisión sistemática de literatura, metodología que permite identificar, analizar y sintetizar evidencia científica reciente relacionada con el objeto de estudio. La investigación adoptó un diseño documental, basado en el análisis conceptual y comparativo de fuentes científicas, lo que facilita la construcción de una base teórica robusta y actualizada.

Las fuentes de información fueron seleccionadas estratégicamente en bases de datos de alto impacto, tales como Scopus, Web of Science, SciELO, Redalyc e IEEE Xplore, garantizando la rigurosidad y validez académica de los estudios revisados. Se establecieron criterios de inclusión orientados a filtrar literatura relevante, considerando únicamente publicaciones realizadas entre 2018 y 2025, con enfoque explícito en temas de agilidad organizacional,

digitalización, capacidades dinámicas y estructuras organizacionales adaptativas. Asimismo, se incluyeron únicamente artículos con revisión por pares, asegurando la calidad metodológica de los trabajos analizados.

El procedimiento metodológico se desarrolló en cuatro etapas principales. Primero, se definió un conjunto de palabras clave alineadas con la problemática de investigación. En segundo lugar, se procedió a la búsqueda, preselección y depuración de artículos relevantes en las bases de datos establecidas. Posteriormente, se aplicó un análisis temático, mediante el cual se identificaron patrones, categorías emergentes y relaciones conceptuales entre los estudios seleccionados. Finalmente, los hallazgos fueron integrados de manera sistemática para construir un modelo conceptual que explica la influencia de las estructuras organizacionales adaptativas en la toma de decisiones ágiles dentro de entornos digitales.

### **Análisis de Resultados**

El análisis de la toma de decisiones ágiles reveló **cinco dimensiones** interdependientes fundamentales para optimizar la rapidez y calidad de las resoluciones organizacionales. La primera dimensión es la ***Digitalización del flujo de información***, que permite el acceso a datos en tiempo real. Este acceso es crucial, ya que dota a los decisores de información mejor fundamentada y oportuna. Complementando esto, la Integración tecnológica emerge como un pilar al incorporar herramientas avanzadas como la Inteligencia Artificial (IA), la analítica avanzada y la automatización. Esta adopción tecnológica no solo agiliza el proceso, sino que también incrementa significativamente la precisión decisional al procesar grandes volúmenes de datos con rapidez.

La agilidad en la toma de decisiones es también una función de la estructura organizacional y la gestión de talento. ***La Descentralización*** es vital, pues al distribuir la autoridad decisional



se logran reducir los tiempos de aprobación y se otorga una mayor autonomía operativa a los equipos que están en el front-line. En este contexto, la formación de *Equipos multidisciplinarios* resulta esencial. Estos equipos, al ser de alto desempeño e integrar diversas perspectivas y habilidades, están capacitados para elevar tanto la calidad como la rapidez de las decisiones tomadas a través de la *Integración Tecnológica* de ellos por la adopción de IA, analítica avanzada y automatización que mejora la precisión decisonal. Finalmente, para sostener la agilidad en el tiempo, se identificó la *Cultura de experimentación y aprendizaje* como la quinta dimensión clave. Esta cultura fomenta un entorno donde el aprendizaje continuo no es solo valorado, sino que se convierte en un mecanismo activo. Esto facilita la capacidad de la organización para iterar, corregir decisiones y ajustar las estrategias de manera rápida y eficiente, asegurando que la agilidad sea un rasgo evolutivo y no estático.

## Discusión

Los hallazgos obtenidos a partir de la revisión de literatura permiten confirmar que la toma de decisiones ágiles depende de un conjunto articulado de factores estructurales, culturales y tecnológicos. Tal como señalan Pacheco-Cubillos et al., (2024), las organizaciones que transitan hacia modelos ágiles logran mejorar su capacidad de anticipación y respuesta, especialmente en sectores altamente digitalizados. Esto coincide con la propuesta de Teece, (2020), quien afirma que la agilidad organizacional es producto de la interacción entre capacidades dinámicas y mecanismos de aprendizaje continuo.

El análisis revela que la descentralización, elemento característico de las estructuras adaptativas, constituye un habilitador directo de la toma de decisiones ágiles. Al reducir niveles jerárquicos y aumentar la autonomía operativa, las organizaciones pueden acortar los

ciclos de decisión y responder de manera más oportuna a las exigencias del entorno digital. Esta relación ha sido evidenciada en estudios recientes sobre estructuras **redárquicas** (Es una organización donde las personas o equipos están conectados en una red flexible, pero dentro de esa red, ciertas funciones o roles aún mantienen un grado de autoridad clara “jerarquía”) y **holocráticas** (Es un sistema donde la autoridad y la toma de decisiones se distribuyen a través de círculos anidados de roles.), donde el poder decisional se distribuye en redes de equipos y roles flexibles.

<b>Característica</b>	<b>Estructura Redárquica</b>	<b>Estructura Holocrática</b>
<b>Jerarquía</b>	Híbrida: Coexiste la red con cierta autoridad.	Eliminada: Se reemplaza por círculos de roles.
<b>Autoridad</b>	Distribuida hacia el <i>expertise</i> pero con dirección.	Distribuida formalmente a <b>roles específicos</b> .
<b>Flexibilidad</b>	Alta, basada en la conectividad de la red.	Máxima, basada en la redefinición continua de roles.
<b>Decisiones</b>	Colaborativas dentro de un marco de responsabilidades.	Basadas en procesos de <b>Gobernanza e Integración de Tensiones</b> .

Ambas estructuras buscan, fundamentalmente, que la autoridad decisional se mueva más rápido y esté más cerca del punto de acción, lo cual es la clave para la toma de decisiones ágiles.

Por otro lado, se observa que la adopción tecnológica por sí sola no garantiza agilidad. Neumann et al., (2024) demuestran que las barreras culturales, resistencia al cambio, mentalidad rígida, estilos de liderazgo tradicionales, suelen ser más determinantes que la infraestructura tecnológica en el éxito de modelos ágiles. Esto implica que la transformación hacia estructuras adaptativas requiere acompañarse de programas de cambio cultural, desarrollo del liderazgo, y procesos de capacitación en métodos de trabajo colaborativos. Asimismo, los resultados corroboran que la agilidad no es solo rapidez, sino también capacidad de corrección temprana y retroalimentación iterativa. Modelos como Scrum, Kanban y la gobernanza ágil aportan mecanismos de inspección continua que reducen riesgos al permitir que las decisiones se evalúen progresivamente en ciclos cortos. La literatura revisada demuestra que esta característica es clave para organizaciones digitales, donde la incertidumbre y la volatilidad del mercado exigen adaptaciones constantes. Finalmente, la discusión evidencia una convergencia entre la teoría de capacidades dinámicas, los enfoques de agilidad organizacional y los modelos de diseño estructural adaptativo. Esta convergencia permite plantear un modelo conceptual integrador que explica cómo las organizaciones pueden alinear estructura, cultura y tecnología para lograr decisiones ágiles y sostenibles en el tiempo.

## **Conclusiones**

La investigación establece que la toma de decisiones ágiles es un factor crítico de competitividad, esencial para que las organizaciones prosperen en entornos digitales volátiles. En respuesta a la pregunta central, se concluye que las estructuras organizacionales adaptativas son el habilitador esencial de la agilidad decisional. Modelos como las redarquías, la holocracia y los equipos autoorganizados influyen directamente al

descentralizar la autoridad, lo cual se traduce en una reducción significativa de los tiempos de respuesta y una mayor autonomía operativa. Esta descentralización permite que las decisiones se tomen con la rapidez y precisión necesarias en el punto de acción.

No obstante, la agilidad decisional se sostiene en la interacción equilibrada de tres dimensiones: estructura, tecnología y cultura. Se observa que la tecnología (analítica avanzada, IA) potencia la agilidad al ofrecer decisiones mejor informadas, pero no la garantiza por sí sola, requiriendo de una base estructural flexible. Paralelamente, la cultura organizacional es el núcleo de resistencia o adopción: la evidencia sugiere que las barreras culturales, más que las limitaciones tecnológicas, son el principal obstáculo para implementar modelos ágiles exitosamente. En esencia, el modelo conceptual propuesto integra esta tríada, mostrando cómo su sinergia genera procesos decisionales más rápidos, colaborativos y estratégicamente alineados.

El modelo conceptual propuesto tiene un alcance teórico-explicativo, ofreciendo un marco robusto para comprender la gestión de la agilidad en organizaciones digitales. Sin embargo, es fundamental señalar las limitaciones de este estudio: su base es la revisión y síntesis de literatura, lo que implica que su validación empírica directa no ha sido contrastada en el contexto de las organizaciones digitales en esta instancia. Por lo tanto, aunque el marco es conceptualmente sólido, la conclusión sobre el impacto de las barreras culturales y la implementación exitosa requiere de una validación en campo. Con base en esto, se recomienda profundizar en estudios empíricos comparativos entre regiones (e.g., Latinoamérica y Europa) para validar el modelo en diferentes sectores y niveles de madurez digital.

## Referencias

- Alamri, A. G. S., Harfash, S. A. Z., & Alsaleem, N. A. I. (2024). Comparative Analysis of Traditional, Agile, and Flexible Management Approaches (Exploring Differences, Compatibility, and Impacts on Organizational Performance). *Ajrsp*, 6(67), 143–155.
- Amiri, F., Overbeek, S., Wagenaar, G., & Stettina, C. J. (2021). Reconciling agile frameworks with IT sourcing through an IT sourcing dimensions map and structured decision-making. *Information Systems and E-Business Management*, 19(4), 1113–1142. <https://doi.org/10.1007/s10257-021-00534-3>
- Andrade, C. R. D., Gonçalo, C. R., & Santos, A. M. (2022). Digital transformation with agility: The emerging dynamic capability of complementary services. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 23, eRAMD220063. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD220063.en>
- Asghar, J., Kanbach, D. K., & Kraus, S. (2025). Toward a multidimensional concept of organizational agility: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00497-6>
- Chavarnakul, T., Xu, L., Bi, Z., Shankar, A., Dhiman, G., Viriyasitavat, W., & Hoonsopon, D. (2025). A Systematic Literature Review on Resilient Digital Transformation, Examining How Organizations Sustain Digital Capabilities. *HighTech and Innovation Journal*, 6(2). <https://doi.org/10.28991/HIJ-2025-06-02-021>
- Fong, S., Dey, N., & Joshi, A. (2025). *ICT Analysis and Applications: Proceedings of ICT4SD 2024, Volume 8 (Simon Fong, Vol. 8)*. Springer Nature. [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=Gp5REQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA229&dq=Agile+decision-making+is+defined+as+the+process+of+selecting+alternatives+through+a+continuous,+iterative,+and+accelerated+cycle,+rigorously+supported+by+data+analysis.&ots=Jes6AH5Ci5&sig=6ge0yC8NB3\\_Z7KAueTEOGyJ7AMQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=Gp5REQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA229&dq=Agile+decision-making+is+defined+as+the+process+of+selecting+alternatives+through+a+continuous,+iterative,+and+accelerated+cycle,+rigorously+supported+by+data+analysis.&ots=Jes6AH5Ci5&sig=6ge0yC8NB3_Z7KAueTEOGyJ7AMQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Galbraith, J. R. (2014). *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*. John Wiley & Sons.
- Goncalves, D., Bergquist, M., Bunk, R., & Alange, S. (2020). Cultural aspects of organizational agility affecting digital innovation. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(4), 13–46.

- Gong, C., & Ribiere, V. (2023). Understanding the role of organizational agility in the context of digital transformation: An integrative literature review. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 55(2), 351–378.  
<https://doi.org/10.1108/VJIKMS-09-2022-0312>
- Jaafar, M., Khan, K. N., & Salman, A. (2025). A systematic review and framework for organizational agility antecedents towards industry 4.0. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00489-6>
- Jerab, D., & Mabrouk, T. (2023). The Evolving Landscape of Organizational Structures: A Contemporary Analysis (SSRN Scholarly Paper No. 4584643). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4584643>
- Jöhnk, J. (2020). Managing Digital Transformation: Challenges and Choices in Organizational Design and Decision-Making [Dissertation]. <https://epub.uni-bayreuth.de/id/eprint/4854/>
- Juma Omol, E. (2023). Organizational digital transformation: From evolution to future trends. *Digital Transformation and Society*, 3(3), 240–256.  
<https://doi.org/10.1108/DTS-08-2023-0061>
- Kaya, Y. (2023). Agile Leadership from the Perspective of Dynamic Capabilities and Creating Value. *Sustainability*, 15(21), 15253. <https://doi.org/10.3390/su152115253>
- Kouatli, I., ElKhalil, R., & Karam, K. (2020). Agility decision-making model in digital enterprise markets driven by turbulence of cultural cognition and technological Innovation. 2020 International Conference on Decision Aid Sciences and Application (DASA), 756–760. <https://doi.org/10.1109/DASA51403.2020.9317097>
- Mithas, S., Chen, Z., Saldanha, T. J. V., & De Oliveira Silveira, A. (2022). How will artificial intelligence and Industry 4.0 emerging technologies transform operations management? *Production and Operations Management*, 31(12), 4475–4487.  
<https://doi.org/10.1111/poms.13864>
- Mohammed, A. (2024). An Agile Data Analytics Framework to Improve Healthcare Process Performance in Infectious Disease Propagation—ProQuest [Doctoral, King Khalid University].  
<https://www.proquest.com/openview/db772978361408f94da933abd5a66f46/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

- Motwani, J., & Katatria, A. (2024). Organization agility: A literature review and research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(9), 2709–2754. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2023-0383>
- Mrugalska, B., & Ahmed, J. (2021). Organizational Agility in Industry 4.0: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 13(15), 8272. <https://doi.org/10.3390/su13158272>
- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: A review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71(2), 233–341. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>
- Neumann, M., Kuchel, T., Diebold, P., & Schön, E.-M. (2024). Agile Culture Clash: Unveiling Challenges in Cultivating an Agile Mindset in Organizations (No. arXiv:2405.15066). arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2405.15066>
- Pacheco-Cubillos, D. B., Boria-Reverter, J., & Gil-Lafuente, J. (2024). Transitioning to Agile Organizational Structures: A Contingency Theory Approach in the Financial Sector. *Systems*, 12(4), 142. <https://doi.org/10.3390/systems12040142>
- Plotnikov, A., Kursat, D., & Plotnikov, A. (2024, noviembre 26). Agile Methodology Catalyzing Digital Transformation: Implementation Objectives and Evaluation Criteria in Organizational Settings | SpringerLink. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-66801-2\\_10](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-66801-2_10)
- Prasodjo, T. (2025). Agile Governance in the Digital Age: A Qualitative Study of Its Effectiveness and Implementation Challenges. *Golden Ratio of Social Science and Education*, 5(1), 01–10. <https://doi.org/10.52970/grsse.v5i1.941>
- Rane, N., Paramesha, M., Choudhary, S. P., & Rane, J. (2024). Artificial Intelligence, Machine Learning, and Deep Learning for Advanced Business Strategies: A Review. *Partners Universal International Innovation Journal*, 2(3), 147–171. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12208298>
- Reuschl, A. J., Deist, M. K., & Maalaoui, A. (2022). Digital transformation during a pandemic: Stretching the organizational elasticity. *Journal of Business Research*, 144, 1320–1332. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.088>
- Roy, V., Shoenherr, T., & Jayaram, J. (2023, noviembre 25). Digital enabled agility: Industry 4.0 unlocking real-time information processing, traceability, and visibility to unleash the next extent of agility: *International Journal of Production Research*: Vol 62, No 14. *International Journal of Production Research*, 62(14), 5127–5148.

- Rožman, M., Tominc, P., & Štrukelj, T. (2023). Competitiveness Through Development of Strategic Talent Management and Agile Management Ecosystems. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 24(3), 373–393. <https://doi.org/10.1007/s40171-023-00344-1>
- Salmela, H., Baiyere, A., Tapanainen, T., & Galliers, R. (2022). Digital Agility: Conceptualizing Agility for the Digital Era. *Journal of the Association for Information Systems*, 23(5), 1080–1101. <https://doi.org/10.17705/1jais.00767>
- Shafa, H. (2025). ARTIFICIAL INTELLIGENCE-DRIVEN BUSINESS INTELLIGENCE MODELS FOR ENHANCING DECISION-MAKING IN U.S. ENTERPRISES. *ASRC Procedia: Global Perspectives in Science and Scholarship*, 1(01), 771–800. <https://doi.org/10.63125/b8gmdc46>
- Teece, D. (2020). Hand in Glove: Open Innovation and the Dynamic Capabilities Framework (SSRN Scholarly Paper No. 5399445). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5399445>
- Vudugula, S., Chebrolu, S. K., Bhuiyan, M., & Rozony, F. Z. (2023). INTEGRATING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN STRATEGIC BUSINESS DECISION-MAKING: A SYSTEMATIC REVIEW OF PREDICTIVE MODELS. *International Journal of Scientific Interdisciplinary Research*, 4(1), 01–26. <https://doi.org/10.63125/s5skge53>
- Wilson, J. (2022). Agile Enterprise Simulation – A Framework for Organizational Decision-Making Analysis—ProQuest [Doctoral, Faculty of Mississippi State University, Department of Industrial and Systems Engineering]. <https://www.proquest.com/openview/74b8ab29f60f9d2db5b885518f721d3b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Witschel, D., Döhla, A., Kaiser, M., Voigt, K.-I., & Pfletschinger, T. (2019). Riding on the wave of digitization: Insights how and under what settings dynamic capabilities facilitate digital-driven business model change. *Journal of Business Economics*, 89(8), 1023–1095. <https://doi.org/10.1007/s11573-019-00950-5>