

TRABAJO DE GRADO

Opción Práctica y Pasantía.

Implementación de metodologías ágiles para la optimización del proceso de cuentas por pagar

Corporación Universitaria Remington.

Facultad de Ciencias Contables.

Contaduría Pública.

Estudiante:

Jorge Enrique Sánchez Vallejo

Tutor: Néstor Amarís López.

Trabajo de grado Práctica o Pasantía.

2026

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento, en primer lugar, a Dios, por brindarme la fortaleza, la sabiduría y la oportunidad de culminar esta etapa tan importante de mi formación profesional.

A mi familia, por su apoyo incondicional, su paciencia y la confianza que siempre depositaron en mí. Su acompañamiento durante este proceso fue fundamental para superar cada reto y mantener la motivación para alcanzar esta meta. Cada palabra de aliento, cada consejo y cada sacrificio realizado fueron un impulso para continuar avanzando.

De igual manera, agradezco a la **Universidad Remington** y a los docentes que hicieron parte de este proceso académico, especialmente a quienes orientaron el diplomado, por compartir sus conocimientos, experiencias y orientaciones, las cuales contribuyeron significativamente al desarrollo de esta investigación y a mi crecimiento profesional.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, aportaron a la realización de este trabajo de grado. Cada apoyo recibido, por pequeño que pareciera, hizo posible culminar con satisfacción esta etapa, que representa un paso importante en mi formación.

Tabla de Contenidos

Contenido

Resumen.....	4
Palabras clave	5
Problemática abordada en la práctica o pasantía	6
Objetivos.....	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos	10
MARCO TEÓRICO	11
CAPÍTULO I. CONTEXTO INTERNACIONAL DE LA TRANSFORMACIÓN	
ORGANIZACIONAL Y LAS METODOLOGÍAS ÁGILES	11
1.1 Transformación organizacional en un entorno empresarial cambiante.....	11
1.2 Evolución de las metodologías ágiles desde el desarrollo de software hacia la	
gestión empresarial.....	14
Metodología	49
Resultados	51
Conclusiones	74
Referencias.....	77

Resumen

La transformación digital, la evolución de los modelos de negocio y la necesidad de responder con mayor rapidez a los cambios del entorno han llevado a las organizaciones a replantear la manera en que gestionan sus procesos internos. En este escenario, las metodologías ágiles se han consolidado como una alternativa que promueve la flexibilidad, la colaboración, la mejora continua y la generación de valor. Aunque su origen se encuentra en el desarrollo de software, actualmente sus principios se aplican en diferentes áreas organizacionales, incluyendo los procesos financieros y contables. Sin embargo, la evidencia científica muestra que la adopción de metodologías ágiles no depende únicamente de la implementación de herramientas o marcos de trabajo como Scrum o Kanban, sino de la capacidad de las organizaciones para desarrollar una cultura basada en la confianza, el liderazgo colaborativo, la comunicación efectiva, la adaptación al cambio y el aprendizaje continuo.

La presente investigación tiene como objetivo determinar la influencia de la cultura organizacional en la adopción de metodologías ágiles dentro de los procesos financieros y contables de las organizaciones. Para ello, se desarrolló una investigación con enfoque cualitativo, de tipo documental y alcance descriptivo-analítico, sustentada en la revisión de literatura científica, libros especializados y estudios recientes relacionados con cultura organizacional, transformación organizacional y metodologías ágiles.

La revisión realizada permitió identificar que los principios ágiles no solo requieren una cultura organizacional favorable para su implementación, sino que también impulsan cambios en los valores, comportamientos y prácticas de las organizaciones. Aspectos como el liderazgo participativo, la autonomía de los equipos, la comunicación abierta, la colaboración interdisciplinaria y la orientación hacia la mejora continua constituyen elementos esenciales para consolidar una cultura ágil. En contraste, las estructuras jerárquicas, la resistencia al cambio y los modelos de gestión tradicionales representan barreras que dificultan la transformación organizacional. En consecuencia, se concluye que la cultura organizacional y las metodologías ágiles mantienen una relación de influencia mutua, en la que la incorporación de los principios ágiles fortalece las capacidades organizacionales y favorece procesos financieros y contables más flexibles, eficientes y orientados a la generación de valor.

Palabras clave

Cultura organizacional; metodologías ágiles; liderazgo organizacional; transformación organizacional; gestión financiera; procesos contables.

Problemática abordada en la práctica o pasantía

Durante las últimas décadas, las organizaciones han enfrentado un entorno caracterizado por la aceleración tecnológica, la transformación digital y una creciente necesidad de adaptarse a mercados cada vez más competitivos. Estos cambios han obligado a las empresas a replantear sus modelos de gestión y a buscar estrategias que les permitan responder de manera más eficiente a las necesidades de clientes, inversionistas y demás grupos de interés. En este contexto, las metodologías ágiles han adquirido una importancia significativa al ofrecer modelos de trabajo orientados a la flexibilidad, la colaboración y la mejora continua, favoreciendo la capacidad de adaptación de las organizaciones frente a escenarios de constante cambio (Beck et al., 2001).

Aunque las metodologías ágiles tuvieron su origen en la industria del desarrollo de software, actualmente su aplicación se ha extendido hacia diferentes áreas funcionales, incluyendo la gestión financiera y contable. Este proceso ha sido impulsado por la necesidad de optimizar los procesos internos, fortalecer la toma de decisiones y mejorar la capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno económico. Sin embargo, la implementación de metodologías ágiles trasciende la adopción de herramientas o marcos de trabajo específicos, ya que implica una transformación en la manera en que las personas interactúan, toman decisiones y construyen relaciones dentro de las organizaciones.

En este sentido, la cultura organizacional constituye uno de los factores más determinantes para el éxito o fracaso de las transformaciones ágiles. Schein (2010) define la cultura organizacional como el conjunto de valores, creencias, normas y supuestos compartidos que orientan el comportamiento de los miembros de una organización. Estos elementos influyen directamente en la disposición de los colaboradores para asumir cambios, trabajar de manera colaborativa y adoptar nuevas formas de gestión.

Diversas investigaciones coinciden en señalar que la implementación de metodologías ágiles requiere culturas organizacionales caracterizadas por la confianza, la comunicación abierta, el aprendizaje continuo, la autonomía de los equipos y un liderazgo que promueva la participación y la innovación (Strode et al., 2011; Mkoba & Marnewick, 2022). En consecuencia, las organizaciones que mantienen estructuras altamente jerárquicas, procesos excesivamente burocráticos y estilos de dirección centrados únicamente en el control suelen enfrentar mayores dificultades durante los procesos de transformación ágil.

No obstante, la relación entre cultura organizacional y metodologías ágiles no debe entenderse en un único sentido. Si bien una cultura organizacional favorable facilita la implementación de prácticas ágiles, los propios principios del **Manifiesto Ágil** también promueven cambios significativos en la cultura de las organizaciones. Beck et al. (2001) plantean principios fundamentados en la colaboración permanente, la adaptación al cambio, la comunicación constante, la confianza entre los equipos y la entrega continua de valor. Estos principios modifican la forma en que las

organizaciones gestionan sus procesos, fortalecen el liderazgo participativo y fomentan comportamientos orientados al aprendizaje, la innovación y la mejora continua.

Desde esta perspectiva, la adopción de metodologías ágiles representa una transformación cultural más que un simple cambio metodológico. Highsmith (2009) sostiene que la verdadera agilidad organizacional se alcanza cuando los principios ágiles se incorporan en los valores y comportamientos de la organización, permitiendo que las personas desarrollen mayores niveles de autonomía, compromiso y responsabilidad frente a los objetivos institucionales. De igual manera, Denning (2018) afirma que las organizaciones ágiles construyen culturas donde la colaboración, la confianza y el aprendizaje permanente se convierten en elementos esenciales para la generación de valor.

Esta realidad adquiere especial relevancia en las áreas financieras y contables, tradicionalmente caracterizadas por procesos altamente estructurados, controles rigurosos y cumplimiento normativo. Aunque estas características continúan siendo indispensables, las exigencias actuales también demandan procesos más dinámicos, capaces de generar información oportuna, apoyar la toma de decisiones y responder rápidamente a los cambios regulatorios y del mercado. En consecuencia, muchas organizaciones han comenzado a incorporar principios ágiles dentro de sus áreas financieras sin comprometer la calidad, la transparencia ni el cumplimiento de los controles internos.

Sin embargo, diversos estudios evidencian que muchas iniciativas de transformación fracasan porque las organizaciones intentan implementar herramientas ágiles sin realizar los cambios culturales necesarios. La ausencia de liderazgo colaborativo, la resistencia al cambio, la escasa participación de los colaboradores y la falta de confianza entre los equipos limitan la consolidación de una cultura verdaderamente ágil y reducen los beneficios esperados de estas metodologías (Perides & Vasconcellos, 2024).

En consecuencia, resulta pertinente **determinar** la influencia de la cultura organizacional en la adopción de metodologías ágiles dentro de los procesos financieros y contables de las organizaciones. Comprender esta relación permitirá identificar los elementos culturales que favorecen la implementación de los principios ágiles y reconocer cómo estos transforman el liderazgo, los comportamientos organizacionales y la gestión de los procesos financieros, contribuyendo así al fortalecimiento de organizaciones más flexibles, innovadoras y preparadas para afrontar los desafíos del entorno empresarial actual.

Objetivos

Objetivo general

Determinar la influencia de la cultura organizacional en la adopción de metodologías ágiles dentro de los procesos financieros y contables de las organizaciones.

Objetivos específicos

1. **Identificar** los principales elementos de la cultura organizacional que favorecen o limitan la adopción de metodologías ágiles en los procesos financieros y contables.
2. **Determinar** de qué manera los principios de las metodologías ágiles contribuyen a fortalecer la cultura organizacional mediante el desarrollo de valores, comportamientos y prácticas orientadas a la colaboración, la innovación y la mejora continua.
3. **Examinar** la influencia del liderazgo organizacional, la comunicación, el trabajo colaborativo y la gestión del cambio en la implementación de metodologías ágiles dentro de las organizaciones.
4. **Identificar** los beneficios y desafíos que genera la integración de los principios ágiles en la cultura organizacional, con énfasis en los procesos financieros y contables.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I. CONTEXTO INTERNACIONAL DE LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL Y LAS METODOLOGÍAS ÁGILES

1.1 Transformación organizacional en un entorno empresarial cambiante

Durante las últimas décadas, las organizaciones han experimentado cambios profundos impulsados por la globalización, el acelerado desarrollo tecnológico y la creciente digitalización de los procesos empresariales. Estos fenómenos han modificado la forma en que las empresas compiten, toman decisiones y generan valor, obligándolas a adaptarse de manera continua a un entorno caracterizado por la incertidumbre y la innovación constante. En otras palabras, las organizaciones ya no pueden depender exclusivamente de modelos administrativos tradicionales, sino que requieren estructuras más flexibles que les permitan responder oportunamente a las nuevas dinámicas del mercado.

En este contexto, diversos organismos internacionales han señalado que la transformación digital se ha convertido en uno de los principales factores de competitividad para las empresas. El **Foro Económico Mundial** (2023) sostiene que tecnologías como la inteligencia artificial, la automatización, el análisis de datos y la computación en la nube están modificando la forma en que las organizaciones desarrollan sus actividades, generando la necesidad de replantear tanto los procesos operativos como la cultura organizacional. De manera similar, la **Organización para**

la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2024) indica que las empresas con mayor capacidad de adaptación son aquellas que promueven el aprendizaje continuo, la innovación y el trabajo colaborativo como parte de su estrategia organizacional.

Desde esta perspectiva, la transformación organizacional puede entenderse como un proceso integral que involucra cambios en la estructura, los procesos, el liderazgo y la cultura de una organización con el propósito de mejorar su desempeño y responder de manera efectiva a las exigencias del entorno (Burnes, 2020). Es decir, no se trata únicamente de incorporar nuevas tecnologías, sino de modificar la manera en que las personas trabajan, se comunican y participan en la consecución de los objetivos institucionales.

Asimismo, la literatura especializada coincide en que uno de los principales desafíos de la transformación organizacional consiste en gestionar adecuadamente el cambio. Kotter (2012) afirma que una parte significativa de las iniciativas de transformación fracasa porque las organizaciones centran sus esfuerzos en modificar procesos y estructuras, pero descuidan aspectos relacionados con la cultura, el liderazgo y el compromiso de los colaboradores. Dicho de otro modo, los cambios tecnológicos solo generan resultados sostenibles cuando van acompañados de transformaciones en los comportamientos y valores que orientan la vida organizacional.

Además, la transformación organizacional ha adquirido especial relevancia debido a que los clientes demandan respuestas más rápidas, productos personalizados

y servicios de mayor calidad. Como consecuencia, las empresas han tenido que replantear sus modelos de gestión para reducir tiempos de respuesta, mejorar la coordinación entre las diferentes áreas y fortalecer la capacidad de innovación. En consecuencia, conceptos como agilidad organizacional, innovación continua y aprendizaje organizacional han dejado de ser ventajas competitivas para convertirse en condiciones necesarias para la sostenibilidad empresarial (Denning, 2018).

Por otra parte, numerosos estudios han demostrado que la transformación organizacional no depende exclusivamente de decisiones estratégicas adoptadas por la alta dirección. También requiere la participación de todos los niveles de la organización, ya que los procesos de cambio afectan directamente la forma en que las personas desarrollan sus actividades cotidianas. En este sentido, la confianza, la comunicación efectiva y el liderazgo participativo constituyen elementos fundamentales para facilitar la aceptación del cambio y fortalecer el compromiso de los colaboradores (Schein, 2010).

A partir de lo anterior, resulta evidente que las organizaciones enfrentan un escenario donde la capacidad de adaptación representa uno de los principales factores para garantizar su permanencia y crecimiento. En este contexto, las metodologías ágiles han comenzado a consolidarse como una alternativa que responde a estas necesidades, al proponer modelos de gestión fundamentados en la colaboración, la flexibilidad y la mejora continua. Sin embargo, para comprender el alcance de estas metodologías es necesario analizar su origen y evolución, así como las razones que explican su

incorporación en diferentes ámbitos organizacionales más allá del desarrollo de software.

1.2 Evolución de las metodologías ágiles desde el desarrollo de software hacia la gestión empresarial

Las metodologías ágiles surgieron como una respuesta a las limitaciones de los modelos tradicionales de gestión de proyectos, los cuales se caracterizaban por una planificación rígida, procesos secuenciales y una limitada capacidad para adaptarse a los cambios. Durante la década de los noventa, las organizaciones dedicadas al desarrollo de software comenzaron a enfrentar proyectos cada vez más complejos, donde los requerimientos de los clientes cambiaban con frecuencia y los métodos convencionales resultaban insuficientes para responder con la rapidez requerida. Esta situación impulsó la búsqueda de enfoques más flexibles, capaces de facilitar la colaboración entre los equipos y de generar resultados de manera continua.

Un punto de inflexión ocurrió en el año 2001 con la publicación del **Manifiesto para el Desarrollo Ágil de Software**, elaborado por diecisiete especialistas en ingeniería de software, entre ellos Kent Beck, Martin Fowler, Jeff Sutherland y Ken Schwaber. Este documento propuso una nueva manera de gestionar proyectos al priorizar la interacción entre las personas, la entrega continua de valor, la colaboración con el cliente y la capacidad de responder a los cambios por encima del seguimiento estricto de planes previamente establecidos (Beck et al., 2001). En otras palabras, el manifiesto planteó que el éxito de un proyecto no depende únicamente de los procesos

o las herramientas utilizadas, sino también de la forma en que las personas trabajan juntas para alcanzar objetivos comunes.

A partir de estos principios comenzaron a consolidarse diferentes marcos de trabajo ágiles, entre los que destacan **Scrum**, **Kanban**, **Extreme Programming (XP)** y **Lean Software Development**. Aunque cada uno presenta características particulares, todos comparten elementos fundamentales como la mejora continua, el trabajo colaborativo, la retroalimentación constante, la transparencia en la gestión y la adaptación permanente a los cambios (Highsmith, 2009). Es decir, más que metodologías independientes, constituyen enfoques complementarios que buscan incrementar la capacidad de respuesta de las organizaciones frente a entornos dinámicos.

Con el paso de los años, la aplicación de estos enfoques dejó de limitarse al desarrollo de software. Diversas investigaciones demostraron que los principios ágiles podían generar resultados positivos en otros sectores empresariales, especialmente en aquellos donde la innovación, la toma de decisiones rápida y la interacción permanente entre diferentes áreas eran factores determinantes para el desempeño organizacional (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016). Como consecuencia, las metodologías ágiles comenzaron a incorporarse en procesos relacionados con la gestión del talento humano, el mercadeo, la logística, la administración de proyectos y, más recientemente, en las áreas financieras y contables.

Esta expansión obedeció a que los principios del Manifiesto Ágil no constituyen únicamente una forma diferente de administrar proyectos, sino una filosofía de gestión orientada a fortalecer la capacidad de adaptación de las organizaciones. Dicho de otro modo, la agilidad organizacional implica desarrollar estructuras menos jerárquicas, promover equipos multidisciplinarios, descentralizar la toma de decisiones y fomentar una cultura basada en la confianza, la colaboración y el aprendizaje continuo (Denning, 2018). Desde esta perspectiva, la verdadera transformación ágil trasciende la implementación de herramientas específicas y requiere cambios profundos en la manera en que las organizaciones conciben el liderazgo, la comunicación y la gestión del conocimiento.

Asimismo, varios autores coinciden en señalar que una organización no puede considerarse realmente ágil únicamente porque utilice Scrum o Kanban. La agilidad se consolida cuando los principios que dieron origen a estas metodologías se integran a la cultura organizacional y orientan el comportamiento cotidiano de los colaboradores. Según Schein (2010), la cultura influye directamente en la forma como las personas interpretan el cambio, asumen nuevas responsabilidades y participan en los procesos organizacionales. Por esta razón, existe una relación estrecha entre la cultura organizacional y la implementación de metodologías ágiles, ya que ambas se fortalecen mutuamente.

En este sentido, investigaciones recientes evidencian que las organizaciones con culturas caracterizadas por la confianza, la autonomía, el liderazgo participativo y la

comunicación abierta presentan mayores probabilidades de éxito durante los procesos de transformación ágil (Mkoba & Marnewick, 2022). Sin embargo, también se ha demostrado que la relación opera en ambos sentidos. Es decir, la incorporación de principios ágiles favorece la construcción de nuevos comportamientos organizacionales, promoviendo una cultura donde el aprendizaje continuo, la experimentación, la colaboración interdisciplinaria y la mejora permanente adquieren un papel central dentro de la estrategia empresarial (Perides & Vasconcellos, 2024).

Lo anterior resulta especialmente relevante porque durante muchos años las organizaciones centraron sus esfuerzos en implementar metodologías ágiles como si se tratara únicamente de un cambio técnico. No obstante, la evidencia demuestra que las transformaciones ágiles fracasan cuando no van acompañadas de cambios culturales que permitan modificar las prácticas tradicionales de liderazgo, comunicación y toma de decisiones. En consecuencia, cada vez más organizaciones comprenden que la adopción de metodologías ágiles exige construir una cultura organizacional coherente con principios como la confianza, la transparencia, la responsabilidad compartida y la orientación hacia el aprendizaje (Strode et al., 2011).

Además, la evolución de las metodologías ágiles ha coincidido con el proceso de transformación digital que experimentan las organizaciones a nivel mundial. La incorporación de tecnologías como la inteligencia artificial, la automatización de procesos, la analítica de datos y los sistemas de información integrados ha incrementado la necesidad de contar con estructuras organizacionales más flexibles y equipos capaces

de adaptarse rápidamente a escenarios cambiantes. Por consiguiente, la agilidad organizacional se ha convertido en un elemento estratégico que facilita la innovación y fortalece la competitividad empresarial.

En el caso de las áreas financieras y contables, esta evolución representa una oportunidad para replantear procesos que tradicionalmente han sido percibidos como rígidos o excesivamente burocráticos. La automatización de tareas operativas, el análisis de grandes volúmenes de información financiera y la necesidad de generar reportes oportunos requieren nuevas formas de trabajo basadas en la colaboración entre equipos, la toma de decisiones sustentada en datos y la mejora continua de los procesos. Por ello, la adopción de metodologías ágiles comienza a consolidarse como un mecanismo que no solo incrementa la eficiencia operativa, sino que también fortalece la capacidad estratégica de las áreas financieras dentro de las organizaciones.

En síntesis, la evolución de las metodologías ágiles demuestra que estas dejaron de ser un conjunto de prácticas exclusivas del desarrollo de software para convertirse en un modelo integral de gestión organizacional. Su aplicación actual involucra cambios en la cultura, el liderazgo y la forma de gestionar los procesos empresariales, permitiendo que las organizaciones desarrollen mayores niveles de adaptación, innovación y generación de valor. Este enfoque constituye la base para comprender por qué la cultura organizacional desempeña un papel determinante en la adopción de metodologías ágiles y por qué dichas metodologías, a su vez, contribuyen a transformar la cultura de las organizaciones.

1.3 La cultura organizacional como factor estratégico para la transformación ágil

La cultura organizacional ha sido ampliamente reconocida como uno de los elementos más influyentes en el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones. Aunque suele asociarse con aspectos como el clima laboral o las relaciones entre los colaboradores, en realidad constituye un sistema complejo de valores, creencias, normas y comportamientos que orientan la manera en que las personas interpretan las situaciones, toman decisiones y desarrollan sus actividades dentro de la organización. En otras palabras, la cultura organizacional representa la identidad de una empresa y determina la forma en que responde a los cambios del entorno.

Uno de los autores más representativos en este campo es **Edgar Schein (2010)**, quien plantea que la cultura organizacional está conformada por un conjunto de supuestos básicos compartidos que un grupo desarrolla a medida que aprende a resolver problemas relacionados con la adaptación externa y la integración interna. Estos supuestos, al demostrar ser efectivos, son transmitidos a los nuevos integrantes como la forma adecuada de percibir, pensar y actuar frente a las diferentes situaciones organizacionales. Es decir, la cultura no se limita a las normas escritas o a los valores institucionales declarados, sino que también comprende aquellas prácticas cotidianas que se consolidan con el tiempo y orientan el comportamiento de todos los miembros de la organización.

Desde esta perspectiva, la cultura organizacional influye directamente en aspectos como el liderazgo, la comunicación, la toma de decisiones, la innovación y la capacidad para enfrentar procesos de cambio. Asimismo, condiciona el nivel de compromiso de los colaboradores, la forma en que se resuelven los conflictos y la disposición para asumir nuevas responsabilidades. Debido a ello, diferentes investigaciones coinciden en afirmar que las organizaciones con culturas abiertas al aprendizaje y a la innovación presentan mayores posibilidades de adaptarse a escenarios de transformación y de mantener ventajas competitivas sostenibles (Cameron & Quinn, 2011).

Por otra parte, **Geert Hofstede (2011)** sostiene que la cultura organizacional se manifiesta a través de prácticas compartidas que diferencian a una organización de otra. Según este autor, las empresas desarrollan formas particulares de liderazgo, comunicación y coordinación que influyen directamente en el comportamiento de los trabajadores. Dicho de otro modo, dos organizaciones que operan en el mismo sector pueden obtener resultados diferentes frente a un proceso de transformación simplemente porque poseen culturas organizacionales distintas.

Esta apreciación adquiere especial relevancia cuando las organizaciones buscan implementar metodologías ágiles. Aunque muchas empresas incorporan herramientas tecnológicas, modifican procesos o capacitan a sus colaboradores en marcos de trabajo como Scrum o Kanban, estos esfuerzos suelen ser insuficientes cuando la cultura organizacional continúa sustentándose en estructuras excesivamente jerárquicas, una

comunicación limitada y modelos de liderazgo basados exclusivamente en el control. En consecuencia, la transformación ágil requiere cambios mucho más profundos que la adopción de nuevas metodologías de trabajo.

En este sentido, la literatura científica ha demostrado que existe una relación directa entre la cultura organizacional y el éxito de las iniciativas ágiles. Strode et al. (2011), a partir de una investigación realizada en organizaciones que implementaban metodologías ágiles, concluyeron que factores como la confianza entre los equipos, la comunicación permanente, el compromiso de los colaboradores y la colaboración interdisciplinaria favorecen significativamente la adopción de prácticas ágiles. Por el contrario, las organizaciones donde predominan estructuras rígidas, procesos altamente burocráticos y una baja participación de los trabajadores presentan mayores niveles de resistencia al cambio y menores probabilidades de consolidar una transformación organizacional.

Además, diversos estudios recientes han evidenciado que la cultura organizacional no solo facilita la implementación de metodologías ágiles, sino que también experimenta transformaciones como resultado de su adopción. Mkoba y Marnewick (2022) señalan que la incorporación de principios ágiles fortalece valores relacionados con la autonomía, la responsabilidad compartida, la transparencia y la mejora continua, generando cambios progresivos en la manera como las personas interactúan y desarrollan sus funciones dentro de la organización. En otras palabras, la

cultura organizacional y las metodologías ágiles mantienen una relación dinámica de influencia mutua, donde ambas evolucionan de forma paralela.

Esta transformación cultural implica, además, una redefinición del liderazgo organizacional. Tradicionalmente, muchas empresas han operado bajo modelos donde las decisiones se concentran en los niveles directivos y los colaboradores cumplen funciones estrictamente asignadas. Sin embargo, el enfoque ágil propone un liderazgo basado en la confianza, el acompañamiento y el desarrollo de equipos autónomos capaces de tomar decisiones oportunas dentro de sus responsabilidades. Denning (2018) afirma que las organizaciones ágiles sustituyen progresivamente los modelos jerárquicos por estructuras colaborativas donde el liderazgo se orienta a facilitar el trabajo de los equipos y eliminar los obstáculos que limitan su desempeño.

Asimismo, la comunicación adquiere un papel estratégico dentro de la cultura organizacional. Mientras que los modelos tradicionales privilegian canales formales y procesos de comunicación vertical, las metodologías ágiles promueven la interacción constante entre los integrantes de los equipos, la retroalimentación permanente y la transparencia en el intercambio de información. Esta dinámica favorece la construcción de relaciones basadas en la confianza y permite responder con mayor rapidez a los cambios del entorno, fortaleciendo la capacidad de adaptación de la organización.

Otro aspecto fundamental corresponde al aprendizaje organizacional. Las organizaciones ágiles consideran el error como una oportunidad para generar conocimiento y mejorar continuamente los procesos. Desde esta perspectiva, la

innovación deja de depender exclusivamente de la alta dirección y pasa a convertirse en una responsabilidad compartida por todos los colaboradores. Esta característica fortalece la capacidad de las empresas para identificar oportunidades de mejora, experimentar nuevas soluciones y generar valor de manera permanente.

Sin embargo, alcanzar una cultura organizacional alineada con los principios ágiles representa uno de los mayores desafíos para las organizaciones. Las investigaciones realizadas por Perides y Vasconcellos (2024) evidencian que muchas iniciativas de transformación fracasan porque las empresas priorizan la implementación de herramientas ágiles sin modificar los comportamientos, las creencias y los estilos de liderazgo que han caracterizado tradicionalmente su funcionamiento. En consecuencia, la verdadera transformación organizacional no depende únicamente de incorporar nuevas metodologías, sino de construir una cultura donde la colaboración, la confianza, la adaptabilidad y el aprendizaje continuo se conviertan en principios compartidos por todos los integrantes de la organización.

En síntesis, la cultura organizacional constituye el principal fundamento sobre el cual se desarrolla la transformación ágil. Más que representar un elemento complementario, actúa como el eje que determina la forma en que las organizaciones adoptan nuevas metodologías, gestionan el cambio y fortalecen sus capacidades de innovación. Por esta razón, comprender la relación entre cultura organizacional y metodologías ágiles resulta indispensable para analizar su aplicación en los procesos financieros y contables, donde los cambios tecnológicos, las nuevas exigencias

regulatorias y la necesidad de generar información oportuna demandan organizaciones cada vez más flexibles y orientadas hacia la mejora continua.

CAPÍTULO II. CONTEXTO LATINOAMERICANO

2.1 La transformación organizacional y la adopción de metodologías

ágiles en América Latina

Durante los últimos años, América Latina ha experimentado un proceso de transformación empresarial impulsado por la digitalización, la globalización de los mercados y la necesidad de fortalecer la competitividad de las organizaciones. Aunque este proceso ha avanzado de manera desigual entre los distintos países de la región, existe un consenso en que las empresas latinoamericanas enfrentan el reto de modernizar sus modelos de gestión para responder con mayor rapidez a los cambios tecnológicos, económicos y sociales. En este escenario, las metodologías ágiles han comenzado a consolidarse como una alternativa que favorece la innovación, la flexibilidad y la capacidad de adaptación frente a un entorno cada vez más dinámico.

Diversos organismos internacionales coinciden en señalar que la transformación digital representa una oportunidad para mejorar la productividad de las empresas latinoamericanas. El **Banco Interamericano de Desarrollo (BID)** (2020) destaca que la incorporación de nuevas tecnologías y modelos de gestión permite fortalecer la eficiencia operativa, optimizar la toma de decisiones y generar ventajas competitivas sostenibles. Sin embargo, también advierte que estos procesos no dependen únicamente

de la inversión en herramientas tecnológicas, sino de la capacidad de las organizaciones para transformar su cultura y preparar a las personas para asumir nuevas formas de trabajo.

En este sentido, la transformación organizacional en América Latina presenta características particulares derivadas de factores económicos, sociales y culturales propios de la región. Muchas organizaciones aún conservan estructuras jerárquicas, procesos altamente centralizados y estilos de liderazgo tradicionales, aspectos que, en algunos casos, dificultan la implementación de metodologías ágiles. Es decir, aunque existe un creciente interés por adoptar prácticas innovadoras, las condiciones culturales de algunas organizaciones representan uno de los principales desafíos para consolidar estos procesos de cambio.

Asimismo, investigaciones desarrolladas en empresas latinoamericanas muestran que la adopción de metodologías ágiles ha aumentado significativamente durante la última década, especialmente en sectores como la tecnología, los servicios financieros, las telecomunicaciones y la consultoría empresarial. No obstante, la mayoría de estos estudios coincide en que el éxito de estas iniciativas depende menos de la metodología seleccionada y más de la capacidad de las organizaciones para promover una cultura basada en la confianza, la colaboración y el aprendizaje continuo (Perides & Vasconcellos, 2024).

Por otra parte, la pandemia por COVID-19 aceleró la necesidad de transformar los modelos tradicionales de trabajo en la región. La implementación del trabajo

remoto, la digitalización de procesos y la adopción de nuevas herramientas tecnológicas evidenciaron la importancia de contar con organizaciones flexibles y capaces de adaptarse rápidamente a escenarios de incertidumbre. Como consecuencia, muchas empresas comenzaron a incorporar principios ágiles no solo en el desarrollo de proyectos, sino también en la gestión de equipos, la planificación estratégica y la administración de diferentes áreas funcionales.

Sin embargo, la literatura especializada también señala que la transformación ágil en América Latina enfrenta obstáculos relacionados con la resistencia al cambio, la limitada autonomía de los equipos de trabajo y la persistencia de modelos organizacionales excesivamente verticales. Según el estudio **Business Agility Report Latin America** (2023), uno de los principales retos consiste en modificar prácticas administrativas donde las decisiones continúan concentrándose en los niveles directivos, reduciendo la capacidad de respuesta de los equipos frente a los cambios del entorno. Dicho de otro modo, la implementación de metodologías ágiles exige una transformación cultural que trascienda la incorporación de herramientas o procedimientos específicos.

Además, las investigaciones recientes evidencian que las organizaciones latinoamericanas que han logrado consolidar procesos exitosos de transformación ágil comparten ciertas características culturales. Entre ellas se destacan un liderazgo orientado al servicio, una comunicación abierta entre los diferentes niveles organizacionales, la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones

y una cultura que promueve el aprendizaje permanente. Estos elementos favorecen la construcción de ambientes de trabajo donde la innovación deja de depender exclusivamente de la alta dirección y se convierte en una responsabilidad compartida por todos los integrantes de la organización (Denning, 2018).

En otras palabras, la experiencia latinoamericana demuestra que las metodologías ágiles producen mejores resultados cuando forman parte de una estrategia integral de transformación organizacional. Las empresas que limitan su implementación a cambios operativos suelen obtener beneficios parciales y de corto plazo. Por el contrario, aquellas que fortalecen simultáneamente su cultura organizacional logran consolidar modelos de gestión más adaptables, incrementan la colaboración entre áreas y desarrollan una mayor capacidad para responder a los desafíos del mercado.

Otro aspecto relevante corresponde al papel del liderazgo durante los procesos de transformación. En diversos estudios realizados en organizaciones latinoamericanas se ha identificado que los líderes desempeñan un rol decisivo en la construcción de culturas organizacionales alineadas con los principios ágiles. Su capacidad para generar confianza, facilitar la comunicación y promover la participación de los equipos influye directamente en la aceptación del cambio y en el compromiso de los colaboradores con los nuevos modelos de trabajo. Por consiguiente, el liderazgo deja de entenderse como un mecanismo de supervisión para convertirse en un proceso de acompañamiento y desarrollo de las personas.

Finalmente, puede afirmarse que América Latina avanza de manera progresiva hacia modelos organizacionales más ágiles; sin embargo, el principal desafío continúa siendo la transformación cultural. La evidencia científica demuestra que la competitividad empresarial ya no depende exclusivamente de la incorporación de nuevas tecnologías, sino también de la capacidad de las organizaciones para construir culturas fundamentadas en la colaboración, la confianza, la innovación y el aprendizaje continuo. Estos elementos constituyen la base sobre la cual las metodologías ágiles pueden generar cambios sostenibles y aportar valor a las diferentes áreas de la organización.

2.2 Cultura organizacional como desafío para la implementación de metodologías ágiles en América Latina

La adopción de metodologías ágiles en América Latina ha crecido de manera significativa durante los últimos años. Sin embargo, diversos estudios coinciden en que uno de los principales obstáculos para su implementación no está relacionado con la tecnología o las herramientas utilizadas, sino con la cultura organizacional. En muchas empresas de la región aún predominan estructuras jerárquicas, procesos altamente centralizados y estilos de liderazgo tradicionales que dificultan la adopción de modelos de trabajo más colaborativos y flexibles (Perides & Vasconcellos, 2024).

En este sentido, la transformación ágil implica un cambio que va más allá de modificar procesos internos. También requiere fortalecer valores como la confianza, la autonomía, la comunicación abierta y el trabajo en equipo. Dicho de otro modo, las

organizaciones necesitan construir una cultura que favorezca el aprendizaje continuo y la participación activa de los colaboradores, ya que estos aspectos permiten responder con mayor rapidez a los cambios del entorno (Denning, 2018).

Asimismo, investigaciones desarrolladas en empresas latinoamericanas muestran que la resistencia al cambio continúa siendo uno de los factores que más limita las iniciativas de transformación organizacional. Esta resistencia suele originarse por la incertidumbre que generan los nuevos modelos de trabajo o por la permanencia de prácticas administrativas orientadas al control y la supervisión. Por lo tanto, el liderazgo desempeña un papel fundamental para facilitar la adaptación de los equipos y promover una visión compartida del cambio (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2020).

Por otra parte, las organizaciones que han logrado implementar metodologías ágiles con mejores resultados comparten características culturales similares. Entre ellas se destacan la comunicación permanente entre los equipos, la descentralización de algunas decisiones, el compromiso de los colaboradores y una mayor orientación hacia la innovación. Estas condiciones permiten que la agilidad se convierta en una práctica organizacional y no únicamente en una metodología aplicada a proyectos específicos.

En consecuencia, el principal reto para las organizaciones latinoamericanas consiste en comprender que la transformación ágil requiere cambios culturales sostenibles. Es decir, incorporar metodologías ágiles implica desarrollar nuevas formas de liderazgo, fortalecer la colaboración y promover ambientes organizacionales donde el aprendizaje y la mejora continua hagan parte de la cultura empresarial.

2.3 Tendencias de adopción de metodologías ágiles en los sectores financiero y contable de América Latina

La incorporación de metodologías ágiles en los sectores financiero y contable de América Latina ha aumentado como respuesta a la transformación digital y a la necesidad de optimizar los procesos de gestión. Las organizaciones buscan generar información más oportuna, fortalecer la toma de decisiones y responder con mayor rapidez a los cambios regulatorios y económicos que caracterizan el entorno actual (OECD, 2024).

Tradicionalmente, las áreas financieras y contables se han distinguido por trabajar bajo procedimientos estandarizados y estrictos controles internos. No obstante, la evolución tecnológica ha impulsado la automatización de procesos, el uso de herramientas de análisis de datos y la integración de equipos multidisciplinarios. En este contexto, las metodologías ágiles han permitido mejorar la coordinación entre las diferentes áreas de la organización y facilitar la implementación de procesos de mejora continua.

Además, estudios recientes indican que las empresas que incorporan principios ágiles en sus áreas financieras obtienen beneficios relacionados con una mayor capacidad de adaptación, reducción de tiempos en los procesos y una comunicación más efectiva entre los equipos de trabajo. Sin embargo, estos resultados dependen, en gran medida, de la existencia de una cultura organizacional que promueva la colaboración, la confianza y el aprendizaje permanente (Rigby et al., 2016).

En resumen, la experiencia latinoamericana evidencia que las metodologías ágiles representan una oportunidad para fortalecer la gestión financiera y contable. Sin embargo, su éxito continúa dependiendo de la capacidad de las organizaciones para integrar estos principios dentro de su cultura organizacional y convertir la mejora continua en una práctica permanente.

CAPÍTULO III. CONTEXTO COLOMBIANO

3.1 Transformación organizacional y adopción de metodologías ágiles en Colombia

En Colombia, la transformación digital ha impulsado cambios importantes en la manera en que las organizaciones gestionan sus procesos y desarrollan sus estrategias de negocio. Durante los últimos años, tanto entidades públicas como empresas privadas han incorporado herramientas tecnológicas para mejorar su productividad, fortalecer la competitividad y responder de manera más eficiente a las necesidades de un entorno empresarial en constante evolución. Como consecuencia, las metodologías ágiles han comenzado a consolidarse como una alternativa para optimizar la gestión organizacional y facilitar la adaptación al cambio.

El **Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC)** (2023) señala que la transformación digital no consiste únicamente en incorporar nuevas tecnologías, sino en promover cambios en la cultura organizacional, el liderazgo y la forma en que las personas desarrollan su trabajo. Es decir, la

innovación tecnológica debe estar acompañada por una transformación de las prácticas organizacionales para generar resultados sostenibles.

Asimismo, la **Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)** ha identificado que un número creciente de empresas colombianas está implementando metodologías ágiles como parte de sus procesos de innovación y transformación empresarial. No obstante, estas iniciativas presentan diferentes niveles de avance dependiendo del tamaño de la organización, el sector económico y, especialmente, de la capacidad para gestionar el cambio organizacional (ANDI, 2023).

En este contexto, puede afirmarse que Colombia avanza de manera progresiva hacia modelos de gestión más flexibles. Sin embargo, el éxito de estos procesos continúa dependiendo de factores relacionados con la cultura organizacional, el liderazgo y la disposición de los colaboradores para adaptarse a nuevas formas de trabajo.

3.2 Cultura organizacional y transformación ágil en las organizaciones colombianas

La cultura organizacional constituye uno de los principales retos para las empresas colombianas que buscan implementar metodologías ágiles. Aunque existe un creciente interés por fortalecer la innovación y la transformación digital, muchas organizaciones aún conservan estructuras jerárquicas, procesos de decisión

centralizados y estilos de liderazgo tradicionales que limitan la implementación de prácticas ágiles.

De acuerdo con el **Departamento Nacional de Planeación (DNP)** (2022), las organizaciones que promueven ambientes de trabajo colaborativos y orientados al aprendizaje presentan mayores capacidades para adaptarse a los cambios tecnológicos y responder a las nuevas exigencias del mercado. En otras palabras, el fortalecimiento de la cultura organizacional constituye un elemento indispensable para consolidar procesos de transformación empresarial.

Además, diversos estudios realizados en Colombia evidencian que el liderazgo influye de manera directa en la adopción de metodologías ágiles. Los líderes que fomentan la comunicación, la participación y la confianza generan condiciones favorables para que los equipos asuman nuevas responsabilidades y desarrollen una mayor capacidad de innovación. Por el contrario, los modelos de dirección excesivamente rígidos suelen generar resistencia al cambio y dificultan la implementación de nuevas formas de trabajo (MinTIC, 2023).

Por otra parte, las organizaciones colombianas han comenzado a comprender que la agilidad no depende exclusivamente del uso de herramientas o metodologías específicas. También requiere fortalecer valores organizacionales como la colaboración, el aprendizaje continuo y la mejora permanente, aspectos que favorecen el desarrollo de una cultura alineada con los principios ágiles.

En consecuencia, la transformación organizacional en Colombia representa un proceso gradual que exige cambios tanto en los procedimientos administrativos como en la forma en que las personas interactúan, toman decisiones y generan valor dentro de las organizaciones.

3.3 Aplicación de metodologías ágiles en los procesos financieros y contables en Colombia

Los procesos financieros y contables también han experimentado importantes transformaciones como resultado de la digitalización y de la incorporación de nuevas tecnologías. Actualmente, las organizaciones requieren información financiera cada vez más precisa y oportuna para apoyar la toma de decisiones estratégicas, cumplir con los cambios normativos y fortalecer su competitividad.

En este escenario, las metodologías ágiles ofrecen alternativas para mejorar la coordinación entre las diferentes áreas de la organización, reducir tiempos en los procesos administrativos y facilitar la adaptación frente a los cambios del entorno. Asimismo, permiten desarrollar equipos de trabajo más colaborativos, donde la comunicación permanente y la mejora continua contribuyen a optimizar la gestión financiera.

La automatización de procesos contables, el análisis de datos financieros y el uso de plataformas digitales han modificado el papel tradicional del contador público.

En la actualidad, este profesional no solo participa en el registro y control de la información, sino que también aporta al análisis estratégico, la gestión del riesgo y la toma de decisiones organizacionales. Debido a ello, la incorporación de principios ágiles favorece una mayor integración entre las áreas financieras y los demás procesos de la organización.

Sin embargo, la implementación de estas metodologías continúa enfrentando desafíos relacionados con la cultura organizacional. La resistencia al cambio, la falta de capacitación y la permanencia de estructuras administrativas tradicionales pueden limitar el aprovechamiento de los beneficios que ofrecen los enfoques ágiles. Por esta razón, resulta necesario fortalecer ambientes de trabajo donde predominen la confianza, la comunicación y el aprendizaje continuo.

En síntesis, el contexto colombiano evidencia que la adopción de metodologías ágiles representa una oportunidad para modernizar los procesos financieros y contables. No obstante, su implementación exitosa depende, en gran medida, de la existencia de una cultura organizacional que facilite el cambio, promueva el trabajo colaborativo y fortalezca la capacidad de adaptación de las organizaciones frente a los desafíos actuales.

CAPÍTULO V. METODOLOGÍAS ÁGILES

5.1 Concepto y evolución de las metodologías ágiles

Las metodologías ágiles surgieron como una alternativa a los modelos tradicionales de gestión de proyectos, caracterizados por procesos rígidos y una limitada capacidad para adaptarse a los cambios. Su origen se encuentra en el desarrollo de software; sin embargo, con el paso del tiempo sus principios comenzaron a aplicarse en diferentes áreas organizacionales debido a los resultados obtenidos en términos de flexibilidad, colaboración y mejora continua. En otras palabras, las metodologías ágiles dejaron de ser un enfoque exclusivo para proyectos tecnológicos y pasaron a convertirse en una estrategia de gestión utilizada por organizaciones de distintos sectores.

El punto de partida de este enfoque fue la publicación del **Manifiesto Ágil**, elaborado en 2001 por un grupo de especialistas en desarrollo de software. Este documento propone priorizar la interacción entre las personas, la colaboración con el cliente, la capacidad de responder a los cambios y la entrega continua de valor, por encima de procesos excesivamente rígidos o de una planificación inflexible (Beck et al., 2001). Estos principios continúan siendo la base de las metodologías ágiles utilizadas en la actualidad.

Asimismo, diversos autores coinciden en que la agilidad debe entenderse como una filosofía de trabajo más que como una metodología específica. Highsmith (2009) afirma que la verdadera transformación ágil ocurre cuando las organizaciones desarrollan la capacidad de adaptarse continuamente a las necesidades del entorno, promoviendo la participación de los equipos, la innovación y el aprendizaje permanente.

5.2 Principales metodologías ágiles

Entre las metodologías ágiles más utilizadas se encuentra **Scrum**, un marco de trabajo basado en ciclos cortos de desarrollo denominados *sprints*. Este enfoque facilita la planificación, el seguimiento de las actividades y la entrega continua de resultados, permitiendo realizar ajustes de manera oportuna cuando cambian las necesidades del proyecto (Schwaber & Sutherland, 2020).

Otra metodología ampliamente utilizada es **Kanban**, la cual se enfoca en visualizar el flujo de trabajo para identificar cuellos de botella y mejorar continuamente los procesos. Su principal ventaja radica en que permite optimizar las actividades sin necesidad de modificar completamente la estructura organizacional, favoreciendo una gestión más eficiente de los recursos (Anderson, 2010).

Por otra parte, **Lean** busca eliminar actividades que no generan valor para la organización, promoviendo la eficiencia, la reducción de desperdicios y la mejora continua. Aunque inicialmente fue desarrollado en la industria manufacturera, actualmente sus principios también se aplican en procesos administrativos, financieros y de servicios (Womack & Jones, 2003).

Cada una de estas metodologías posee características particulares; sin embargo, todas comparten principios orientados a fortalecer la colaboración, facilitar la adaptación al cambio y mejorar la generación de valor dentro de las organizaciones.

5.3 Principios ágiles y su relación con la cultura organizacional

Uno de los aspectos que distingue a las metodologías ágiles es que sus principios trascienden el ámbito operativo y generan cambios en la forma de trabajar de las organizaciones. Valores como la comunicación permanente, la colaboración entre equipos, la confianza, el aprendizaje continuo y la adaptación al cambio requieren una cultura organizacional que favorezca la participación de los colaboradores y el liderazgo compartido.

En este sentido, la implementación de metodologías ágiles no depende únicamente de la aplicación de herramientas como Scrum o Kanban. También exige que las organizaciones promuevan ambientes donde las personas puedan asumir responsabilidades, compartir conocimientos y participar activamente en la toma de decisiones. Dicho de otro modo, la agilidad organizacional se fortalece cuando los principios ágiles hacen parte de la cultura empresarial y orientan el comportamiento cotidiano de los equipos (Denning, 2018).

Por ello, numerosas investigaciones concluyen que el éxito de las metodologías ágiles está estrechamente relacionado con la capacidad de las organizaciones para desarrollar una cultura basada en la confianza, la comunicación y la mejora continua. Estos elementos permiten consolidar procesos más flexibles y favorecen la innovación en diferentes áreas, incluyendo la gestión financiera y contable.

5.4 Aplicación de las metodologías ágiles en los procesos financieros y contables

En los últimos años, las metodologías ágiles han comenzado a incorporarse en los procesos financieros y contables con el propósito de mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la toma de decisiones. La digitalización, la automatización de procesos y el análisis de datos han modificado las funciones tradicionales de estas áreas, generando la necesidad de adoptar modelos de trabajo más dinámicos y colaborativos.

Además, la aplicación de principios ágiles permite mejorar la coordinación entre los equipos financieros, reducir tiempos de respuesta y facilitar la implementación de procesos de mejora continua. Esto contribuye a generar información más oportuna y de mayor calidad para apoyar la gestión estratégica de las organizaciones.

No obstante, la literatura especializada coincide en que estos beneficios solo pueden alcanzarse cuando existe una cultura organizacional que favorezca el cambio, el trabajo colaborativo y el aprendizaje permanente. En consecuencia, las metodologías ágiles y la cultura organizacional mantienen una relación de complementariedad que resulta fundamental para fortalecer los procesos financieros y contables y mejorar el desempeño organizacional.

CAPÍTULO VI. RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LAS METODOLOGÍAS ÁGILES

6.1 La cultura organizacional como base para la adopción de metodologías ágiles

La implementación de metodologías ágiles dentro de una organización depende de múltiples factores; sin embargo, uno de los más determinantes es la cultura organizacional. Aunque muchas empresas invierten en nuevas herramientas, tecnologías o capacitaciones, estos esfuerzos pueden generar resultados limitados si los valores y comportamientos de la organización no favorecen el trabajo colaborativo, la comunicación y la adaptación al cambio. En otras palabras, la transformación ágil comienza por las personas y por la manera en que estas se relacionan dentro de la organización.

Diversos autores coinciden en que una cultura organizacional alineada con los principios ágiles facilita la implementación de nuevas formas de trabajo. Schein (2010) explica que la cultura influye en la manera como los colaboradores interpretan los cambios y responden a ellos. Esto significa que, cuando una organización promueve la confianza, el aprendizaje y la participación, los equipos muestran una mayor disposición para asumir nuevos retos y adoptar metodologías que requieren flexibilidad e innovación.

Por otra parte, las metodologías ágiles también generan cambios en la cultura organizacional. A medida que las organizaciones incorporan principios como la colaboración, la mejora continua y la comunicación permanente, comienzan a transformarse las relaciones entre los equipos, el liderazgo y la forma de tomar decisiones. Dicho de otro modo, la relación entre cultura organizacional y metodologías ágiles es bidireccional: la cultura facilita la adopción de la agilidad y, al mismo tiempo, la agilidad fortalece una cultura más participativa y orientada al aprendizaje (Denning, 2018).

6.2 Liderazgo, comunicación y trabajo colaborativo en las organizaciones ágiles

Uno de los cambios más evidentes durante la adopción de metodologías ágiles se presenta en el liderazgo. Los modelos tradicionales suelen concentrar la toma de decisiones en los niveles directivos, mientras que el enfoque ágil promueve líderes que orientan, acompañan y facilitan el trabajo de los equipos. En este contexto, el liderazgo deja de centrarse en el control para enfocarse en el desarrollo de las personas y en la eliminación de obstáculos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos.

Asimismo, la comunicación adquiere un papel fundamental. Las metodologías ágiles favorecen el intercambio permanente de información, la retroalimentación constante y la transparencia entre las diferentes áreas de la organización. Esto permite

que los equipos respondan con mayor rapidez a los cambios y participen activamente en la solución de problemas. Además, fortalece la confianza entre los colaboradores y mejora la coordinación de los procesos internos (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016).

El trabajo colaborativo también representa un elemento esencial dentro de este modelo de gestión. Las organizaciones ágiles promueven equipos multidisciplinarios donde cada integrante aporta sus conocimientos y experiencias para alcanzar objetivos comunes. Esta dinámica favorece el aprendizaje organizacional, incrementa la innovación y facilita la generación de soluciones frente a los desafíos del entorno empresarial.

6.3 Gestión del cambio y fortalecimiento de una cultura ágil

Uno de los mayores retos que enfrentan las organizaciones durante la implementación de metodologías ágiles es la gestión del cambio. En muchas ocasiones, los colaboradores muestran resistencia porque perciben incertidumbre frente a las nuevas formas de trabajo o porque están acostumbrados a estructuras organizacionales tradicionales. Por esta razón, la transición hacia modelos ágiles requiere una estrategia que involucre a todas las personas y promueva una comprensión clara de los beneficios del cambio.

En este sentido, el liderazgo cumple nuevamente un papel determinante. Los líderes deben generar espacios de participación, escuchar las inquietudes de los equipos

y fortalecer una cultura donde el aprendizaje continuo haga parte del trabajo diario. Además, es importante que las organizaciones fomenten procesos de capacitación y acompañamiento que permitan desarrollar nuevas competencias y facilitar la adaptación a los cambios organizacionales.

Asimismo, diversos estudios evidencian que las empresas que consolidan una cultura ágil no consideran el error como un fracaso, sino como una oportunidad para aprender y mejorar. Esta visión favorece la innovación, impulsa la creatividad y fortalece la capacidad de respuesta frente a escenarios cambiantes. En consecuencia, la gestión del cambio deja de ser una actividad puntual para convertirse en un proceso permanente de aprendizaje y mejora continua (Highsmith, 2009).

6.4 Implicaciones para los procesos financieros y contables

La relación entre la cultura organizacional y las metodologías ágiles adquiere una importancia especial en las áreas financieras y contables. Tradicionalmente, estos procesos se han caracterizado por seguir procedimientos estandarizados y controles rigurosos. Sin embargo, la transformación digital ha incrementado la necesidad de generar información financiera en menor tiempo, mejorar el análisis de datos y apoyar la toma de decisiones estratégicas.

En este contexto, las metodologías ágiles ofrecen herramientas que permiten optimizar la coordinación entre los equipos, reducir tiempos en los procesos y fortalecer

la comunicación entre las áreas financieras y el resto de la organización. No obstante, estos beneficios solo pueden alcanzarse cuando existe una cultura organizacional que favorezca la colaboración, la confianza y la mejora continua. Es decir, la tecnología y las metodologías, por sí solas, no garantizan una transformación exitosa.

Además, el papel del contador público también ha evolucionado. Actualmente, este profesional participa de manera más activa en el análisis de la información, la gestión del riesgo y la planeación estratégica. Por ello, necesita desenvolverse en entornos donde el trabajo interdisciplinario, la adaptación al cambio y la innovación formen parte de la cultura organizacional. En consecuencia, fortalecer una cultura alineada con los principios ágiles no solo mejora la eficiencia de los procesos financieros, sino que también contribuye a generar mayor valor para la organización.

Finalmente, puede afirmarse que la adopción de metodologías ágiles y el fortalecimiento de la cultura organizacional constituyen procesos complementarios. Cuando ambos elementos se desarrollan de manera articulada, las organizaciones logran mejorar su capacidad de adaptación, optimizar la gestión de sus procesos y responder con mayor eficacia a las exigencias del entorno empresarial. Esta relación resulta especialmente relevante para las áreas financieras y contables, donde la calidad de la información, la oportunidad en la toma de decisiones y la mejora continua representan factores fundamentales para la sostenibilidad de las organizaciones.

CAPÍTULO VII. APLICACIÓN DE LAS METODOLOGÍAS ÁGILES EN LOS PROCESOS FINANCIEROS Y CONTABLES

7.1 Transformación de los procesos financieros y contables

Los procesos financieros y contables han evolucionado de manera significativa como consecuencia de la transformación digital y de las nuevas necesidades del entorno empresarial. En la actualidad, las organizaciones requieren información financiera más precisa, disponible en menor tiempo y capaz de respaldar la toma de decisiones estratégicas. Debido a ello, las áreas contables han dejado de enfocarse únicamente en el registro de operaciones para asumir un papel más activo dentro de la gestión organizacional.

En este contexto, las metodologías ágiles representan una alternativa para optimizar la planificación, el seguimiento y la ejecución de los procesos financieros. Su aplicación favorece una mayor coordinación entre las diferentes áreas de la organización, facilita la identificación de oportunidades de mejora y permite responder con mayor rapidez a los cambios normativos, tecnológicos y económicos. En otras palabras, la agilidad contribuye a que los procesos financieros sean más dinámicos sin perder el control ni la confiabilidad de la información (Rigby et al., 2016).

Asimismo, la incorporación de tecnologías como la automatización de procesos, la inteligencia de negocios y el análisis de datos ha modificado la manera en que se desarrolla la gestión contable. Estas herramientas permiten reducir tareas repetitivas y fortalecer el análisis de la información financiera, lo que genera mayor valor para la organización y mejora la calidad de las decisiones empresariales (OECD, 2024).

7.2 Cultura organizacional como elemento clave en los procesos financieros

Aunque las metodologías ágiles ofrecen importantes beneficios para las áreas financieras y contables, su implementación depende en gran medida de la cultura organizacional. Una organización que promueve la colaboración, la comunicación y el aprendizaje continuo facilita la integración de nuevos modelos de trabajo y mejora la capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno. Por el contrario, las estructuras excesivamente jerárquicas o la resistencia al cambio pueden limitar el aprovechamiento de estas metodologías.

En este sentido, los procesos financieros ya no funcionan de manera aislada. Actualmente requieren una interacción constante con áreas como planeación, tecnología, talento humano y dirección estratégica. Esta dinámica exige equipos de trabajo capaces de compartir información, resolver problemas de manera conjunta y adaptarse a nuevas exigencias organizacionales. Por ello, fortalecer una cultura organizacional alineada con los principios ágiles se convierte en un factor determinante para mejorar la eficiencia y la calidad de los procesos financieros.

Además, el compromiso de los colaboradores resulta fundamental durante este proceso. Cuando las personas comprenden los objetivos de la transformación organizacional y participan activamente en las iniciativas de mejora, aumenta la

aceptación de los cambios y se fortalecen las prácticas de innovación dentro de la organización (Schein, 2010).

7.3 Aportes de las metodologías ágiles al ejercicio de la Contaduría Pública

El ejercicio profesional del contador público también ha experimentado importantes cambios durante los últimos años. Además de cumplir funciones relacionadas con el registro, control y presentación de la información financiera, el profesional contable participa cada vez más en la planeación estratégica, la evaluación de riesgos y el análisis de indicadores para apoyar la toma de decisiones.

En este escenario, las metodologías ágiles fortalecen competencias como el trabajo colaborativo, la capacidad de adaptación, la comunicación efectiva y la mejora continua. Estas habilidades permiten que el contador público participe en equipos interdisciplinarios y contribuya a la implementación de soluciones orientadas a generar valor para la organización.

Por otra parte, la adopción de metodologías ágiles favorece una gestión financiera más flexible y eficiente. La planificación por etapas, la evaluación continua de los resultados y la retroalimentación permanente permiten identificar oportunidades de mejora de forma oportuna, optimizando el uso de los recursos y fortaleciendo el control interno. De esta manera, la información financiera adquiere un carácter más

estratégico y contribuye de forma directa al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

7.4 Síntesis del marco teórico

A partir de la revisión de la literatura puede concluirse que la cultura organizacional desempeña un papel fundamental en la adopción de metodologías ágiles dentro de las organizaciones. Más que la incorporación de herramientas o procedimientos específicos, la transformación ágil implica cambios en la forma de liderar, comunicarse y desarrollar el trabajo en equipo. Estos elementos favorecen la innovación, fortalecen la capacidad de adaptación y generan mejores condiciones para enfrentar los desafíos del entorno empresarial.

Asimismo, la evidencia revisada demuestra que los procesos financieros y contables no son ajenos a esta transformación. Por el contrario, la creciente digitalización, el uso de nuevas tecnologías y la necesidad de disponer de información oportuna hacen que las metodologías ágiles representen una alternativa para mejorar la eficiencia y la calidad de la gestión financiera. Sin embargo, estos beneficios solo pueden alcanzarse cuando la organización cuenta con una cultura que promueva la confianza, la colaboración y el aprendizaje continuo.

En consecuencia, el marco teórico desarrollado permite comprender que la cultura organizacional y las metodologías ágiles mantienen una relación de influencia

mutua. Mientras una cultura favorable facilita la adopción de prácticas ágiles, estas también contribuyen a transformar los comportamientos organizacionales y fortalecer procesos de mejora continua. Este planteamiento constituye el fundamento conceptual de la presente investigación y orienta el análisis sobre la influencia de la cultura organizacional en la adopción de metodologías ágiles en los procesos financieros y contables de las organizaciones.

Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, debido a que busca comprender y analizar la influencia que ejerce la cultura organizacional sobre la adopción de metodologías ágiles en los procesos financieros y contables de las organizaciones.

El estudio corresponde a una investigación documental de carácter descriptivo y analítico. Para ello, se realizó una revisión de literatura especializada relacionada con cultura organizacional, metodologías ágiles, transformación organizacional y gestión financiera. La información fue recopilada a partir de artículos científicos indexados, libros académicos, documentos institucionales y publicaciones especializadas que abordan la implementación de metodologías ágiles en diferentes contextos organizacionales.

La estrategia de búsqueda se centró en la identificación de estudios publicados en bases de datos académicas reconocidas, priorizando investigaciones desarrolladas durante los últimos años y complementándolas con autores clásicos ampliamente aceptados en el campo de la cultura organizacional y la gestión empresarial. Entre los principales criterios de selección se consideraron la pertinencia temática, el rigor metodológico y la relación directa con los objetivos planteados en la investigación.

La pregunta que orientó el desarrollo del estudio fue la siguiente:

¿De qué manera la cultura organizacional influye en la adopción de metodologías ágiles en los procesos financieros y contables de las organizaciones?

A partir de la revisión de la literatura se identificaron factores culturales recurrentes asociados con el éxito o fracaso de las transformaciones ágiles, tales como el liderazgo, la comunicación organizacional, la colaboración entre equipos, la gestión del cambio, la autonomía de los colaboradores y la disposición hacia la innovación. Posteriormente, la información recopilada fue organizada y analizada para establecer relaciones entre la cultura organizacional y la adopción de metodologías ágiles en contextos financieros y contables.

Resultados.

8.1 Caracterización de la literatura analizada

La presente investigación se desarrolló mediante una revisión documental de literatura científica y técnica relacionada con la influencia de la cultura organizacional en la adopción de metodologías ágiles, haciendo énfasis en su aplicación dentro de los procesos financieros y contables. Para ello, se analizaron publicaciones académicas, libros especializados e informes elaborados por organismos nacionales e internacionales, con el propósito de identificar los principales hallazgos reportados por la comunidad científica sobre esta temática.

La información recopilada fue organizada y clasificada de acuerdo con los objetivos de la investigación. En primer lugar, se identificaron los estudios relacionados con cultura organizacional y metodologías ágiles; posteriormente, se revisaron investigaciones orientadas a la transformación organizacional y, finalmente, se analizaron aquellos trabajos que abordaban la aplicación de estos enfoques en los procesos financieros y contables. Esta organización permitió establecer relaciones entre las diferentes categorías de análisis y facilitar la interpretación de los resultados obtenidos.

Asimismo, durante la revisión se priorizaron documentos publicados por autores reconocidos y organismos con trayectoria en el estudio de la transformación

organizacional, procurando integrar literatura clásica con investigaciones recientes. Esto permitió construir un análisis equilibrado entre los fundamentos conceptuales y las tendencias actuales, fortaleciendo la confiabilidad de los resultados presentados.

En consecuencia, los hallazgos expuestos en este capítulo corresponden al análisis e interpretación de la información identificada durante la revisión documental y no a la aplicación de instrumentos como encuestas o entrevistas. Por esta razón, los resultados reflejan los patrones, coincidencias y aportes encontrados en la literatura científica consultada, los cuales sirven como base para comprender la influencia de la cultura organizacional en la adopción de metodologías ágiles dentro de los procesos financieros y contables.

Tabla 1. Caracterización de las fuentes documentales analizadas

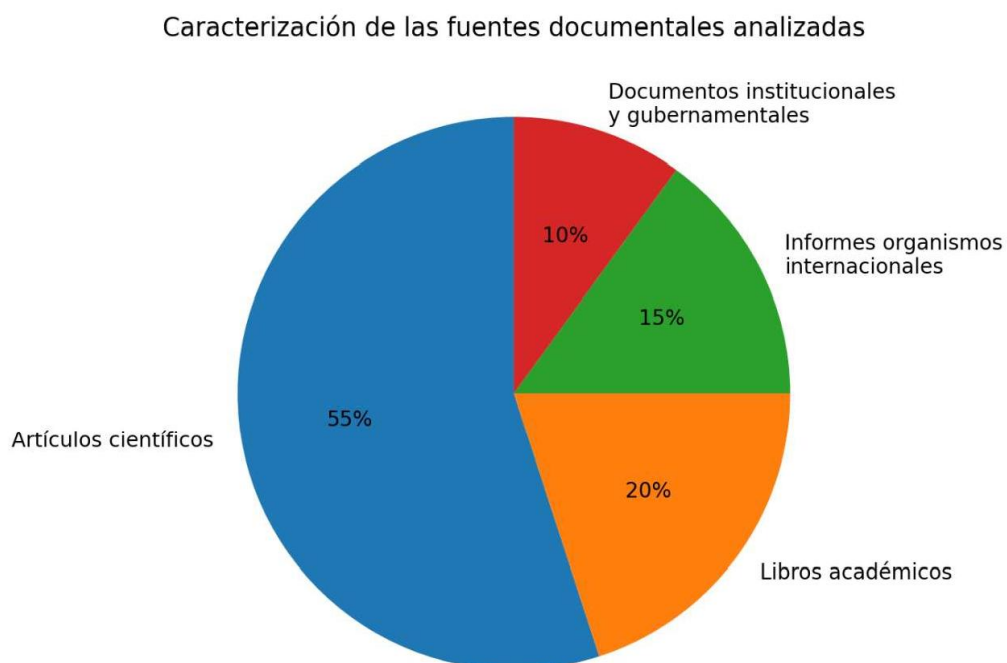
Tipo de documento	Finalidad dentro de la investigación	Participación aproximada
Artículos científicos	Analizar evidencia empírica sobre cultura organizacional y metodologías ágiles	55 %
Libros académicos	Fundamentar los conceptos teóricos y modelos organizacionales	20 %
Informes de organismos internacionales (OCDE, BID, WEF)	Contextualizar la transformación digital y organizacional	15 %
Documentos institucionales y gubernamentales (DNP, MinTIC, ANDI)	Contextualizar el panorama colombiano	10 %

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión documental realizada para la presente investigación.

La información presentada en la Tabla 1 evidencia que la mayor parte de la literatura consultada corresponde a artículos científicos, lo cual fortalece el respaldo académico de la investigación al incorporar estudios con resultados derivados de procesos investigativos. Estos documentos permitieron identificar tendencias recientes relacionadas con la influencia de la cultura organizacional en la implementación de metodologías ágiles y conocer las principales conclusiones alcanzadas por diferentes autores.

Figura 1. Distribución porcentual de las fuentes documentales utilizadas en la investigación.

Fuente: Elaboración propia.



La Figura 1 permite visualizar la composición de las fuentes documentales empleadas durante el desarrollo de la investigación. Se observa un predominio de artículos científicos, aspecto que demuestra el interés por fundamentar el estudio en evidencia académica reciente. Asimismo, la incorporación de libros especializados e informes institucionales complementa el análisis al ofrecer una visión tanto conceptual como contextual del fenómeno estudiado.

8.2 Principales factores de la cultura organizacional que influyen en la adopción de metodologías ágiles

El análisis de la literatura permitió identificar que la adopción de metodologías ágiles no depende únicamente de la implementación de herramientas o marcos de trabajo como Scrum o Kanban. Por el contrario, los estudios revisados coinciden en que el éxito de estos procesos está estrechamente relacionado con determinados factores de la cultura organizacional. Estos elementos favorecen la adaptación al cambio, fortalecen la participación de los colaboradores y crean condiciones propicias para consolidar procesos de mejora continua.

Durante la revisión documental se evidenció que algunos factores aparecen con mayor frecuencia en las investigaciones consultadas. Entre ellos sobresalen el liderazgo, la comunicación, la confianza, el trabajo colaborativo y el aprendizaje continuo. De igual manera, la resistencia al cambio fue identificada como uno de los

principales obstáculos para la implementación de metodologías ágiles en diferentes tipos de organizaciones.

Tabla 2. Factores de la cultura organizacional identificados en la literatura revisada

Factor identificado	Nivel de presencia en la literatura	Influencia en la adopción de metodologías ágiles
Liderazgo participativo	Muy alta	Favorece la gestión del cambio y la toma de decisiones compartida.
Comunicación organizacional	Muy alta	Facilita la coordinación entre equipos y la retroalimentación continua.
Trabajo colaborativo	Muy alta	Promueve el cumplimiento de objetivos comunes y el intercambio de conocimientos.
Confianza entre los equipos	Alta	Incrementa la autonomía y fortalece el compromiso de los colaboradores.
Aprendizaje continuo	Alta	Favorece la innovación y la mejora permanente de los procesos.

Factor identificado	Nivel de presencia en la literatura	Influencia en la adopción de metodologías ágiles
Adaptación al cambio	Alta	Permite responder con mayor rapidez a las nuevas necesidades organizacionales.
Resistencia al cambio	Media-Alta	Limita la implementación de nuevas formas de trabajo cuando no se gestiona adecuadamente.

Nota. Elaboración propia con base en la revisión documental realizada para la investigación.

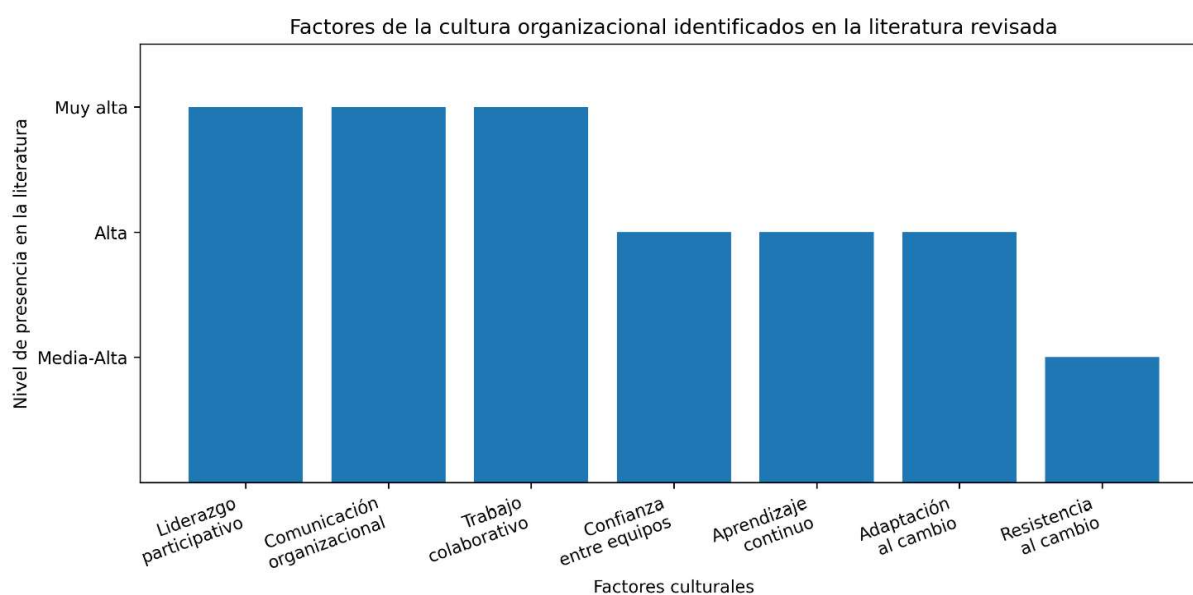
Los resultados evidencian que el liderazgo participativo, la comunicación organizacional y el trabajo colaborativo son los factores que presentan mayor presencia en la literatura analizada. Esto indica que la implementación de metodologías ágiles requiere un entorno donde los colaboradores puedan participar activamente en la toma de decisiones, compartir información de manera constante y asumir responsabilidades dentro de los equipos de trabajo.

Asimismo, la confianza y el aprendizaje continuo aparecen como elementos que fortalecen la capacidad de adaptación de las organizaciones. Diversos autores coinciden en que estos factores permiten construir ambientes laborales donde el cambio es

asumido como una oportunidad para mejorar los procesos y generar innovación, en lugar de percibirse como una amenaza.

Figura 2. Frecuencia de los factores culturales identificados en la revisión documental

Fuente: Elaboración propia.



La Figura 2 permite observar que los factores relacionados con las personas ocupan un lugar predominante dentro de las investigaciones revisadas. El liderazgo participativo, la comunicación y el trabajo colaborativo registran la mayor frecuencia,

lo que confirma que la transformación ágil depende, en buena medida, de la manera en que interactúan los miembros de la organización.

8.3 Relación entre la cultura organizacional y las metodologías ágiles: análisis de convergencia de los hallazgos

La revisión documental permitió establecer que existe una relación directa entre la cultura organizacional y la adopción de metodologías ágiles. Aunque los estudios consultados abordan esta relación desde diferentes perspectivas, la mayoría coincide en que los procesos de transformación organizacional tienen mayores posibilidades de éxito cuando la cultura promueve la colaboración, la confianza, el liderazgo participativo y el aprendizaje continuo.

Asimismo, se identificó que la implementación de metodologías ágiles no debe entenderse como un cambio exclusivamente técnico. Por el contrario, los autores analizados resaltan que la transformación ágil implica modificar prácticas organizacionales, fortalecer la comunicación entre los equipos y desarrollar una cultura que facilite la adaptación frente a escenarios de incertidumbre.

Con el propósito de sintetizar estos resultados, la Tabla 3 presenta los principales hallazgos identificados durante la revisión documental.

Tabla 3. Matriz de convergencia de los principales hallazgos identificados en la literatura

Autor(es)	Hallazgo principal	Relación con la presente investigación
Schein (2010)	La cultura organizacional orienta los comportamientos y facilita la adaptación al cambio.	Fundamenta la importancia de la cultura como elemento central para la adopción de metodologías ágiles.
Denning (2018)	La transformación ágil requiere cambios en el liderazgo y en la forma de gestionar las organizaciones.	Evidencia que la implementación de Agile implica una transformación cultural y no únicamente tecnológica.
Rigby, Sutherland y Takeuchi (2016)	La agilidad mejora la capacidad de respuesta y fortalece el trabajo colaborativo.	Sustenta la aplicación de metodologías ágiles en diferentes áreas organizacionales, incluyendo las financieras.
Strode et al. (2011)	La confianza, la comunicación y la colaboración favorecen la implementación de metodologías ágiles.	Identifica los principales factores culturales asociados con el éxito de la transformación ágil.

Autor(es)	Hallazgo principal	Relación con la presente investigación
Mkoba y Marnewick (2022)	La cultura organizacional influye directamente en la adopción de prácticas ágiles.	Confirma la relación entre cultura organizacional y metodologías ágiles identificada en esta investigación.
Perides y Vasconcellos (2024)	La transformación ágil exige cambios organizacionales sostenibles.	Respalda la necesidad de fortalecer la cultura organizacional para consolidar procesos de innovación.

Nota. Elaboración propia con base en la revisión documental realizada para la presente investigación.

La información presentada en la Tabla 3 evidencia una alta convergencia entre los estudios revisados. Aunque cada investigación analiza contextos organizacionales diferentes, todas coinciden en que la cultura organizacional desempeña un papel determinante durante la implementación de metodologías ágiles.

Uno de los aspectos más relevantes es que ningún autor plantea la adopción de metodologías ágiles como un proceso exclusivamente tecnológico. Por el contrario, la mayoría destaca que el liderazgo, la comunicación, la confianza y el trabajo colaborativo constituyen condiciones necesarias para consolidar una transformación organizacional sostenible. Esto demuestra que la implementación de enfoques ágiles

requiere cambios en la forma de gestionar las personas y no únicamente en los procedimientos administrativos.

Además, se observa que los estudios más recientes amplían esta visión al señalar que la relación entre cultura organizacional y metodologías ágiles es dinámica. Es decir, una cultura favorable facilita la adopción de prácticas ágiles y, al mismo tiempo, estas metodologías contribuyen a fortalecer una cultura orientada al aprendizaje, la innovación y la mejora continua.

Figura 3. Relación entre la cultura organizacional y la adopción de metodologías ágiles



Figura 3. Relación conceptual entre la cultura organizacional y la adopción de metodologías ágiles.

Fuente: Elaboración propia.

La Figura 3 sintetiza la relación identificada durante el proceso de revisión documental. Se observa que la cultura organizacional actúa como el punto de partida para la implementación de metodologías ágiles, ya que proporciona las condiciones necesarias para fortalecer el liderazgo, la comunicación y el trabajo colaborativo. Estos elementos facilitan la adopción de prácticas ágiles y favorecen el desarrollo de organizaciones más flexibles y orientadas a la innovación.

Por otro lado, el esquema permite comprender que la implementación de metodologías ágiles genera efectos que trascienden la gestión de proyectos. La mejora continua, la capacidad de adaptación y la optimización de los procesos fortalecen el desempeño organizacional y contribuyen al desarrollo de áreas estratégicas como la gestión financiera y contable.

8.4 Impacto de las metodologías ágiles en los procesos financieros y contables

El análisis de la literatura permitió identificar que la incorporación de metodologías ágiles ha generado cambios importantes en la forma en que las organizaciones desarrollan sus procesos financieros y contables. Aunque inicialmente estos enfoques fueron diseñados para la gestión de proyectos de desarrollo de software, actualmente su aplicación se ha extendido a diferentes áreas organizacionales debido a los beneficios que ofrecen en términos de flexibilidad, colaboración y mejora continua.

Durante la revisión documental se evidenció que las metodologías ágiles favorecen la optimización de actividades relacionadas con la planeación financiera, el control interno, la gestión de riesgos, la elaboración de informes y la toma de decisiones. Además, diversos autores coinciden en que estos beneficios solo pueden consolidarse cuando la organización cuenta con una cultura orientada a la innovación, la participación y el aprendizaje permanente.

Con base en los estudios analizados, fue posible identificar los principales impactos que las metodologías ágiles generan en los procesos financieros y contables, los cuales se presentan a continuación.

Tabla 4. Impacto de las metodologías ágiles en los procesos financieros y contables

Proceso financiero o contable	Impacto identificado	Resultado esperado en la organización
Planeación financiera	Mayor flexibilidad para ajustar planes y presupuestos	Mejor capacidad de respuesta frente a cambios del entorno.
Elaboración de informes financieros	Reducción en los tiempos de procesamiento y entrega de información	Información más oportuna para la toma de decisiones.
Control interno	Mayor seguimiento continuo de las actividades	Disminución de errores y fortalecimiento del control organizacional.
Gestión de riesgos	Identificación temprana de situaciones críticas	Respuesta más rápida ante posibles riesgos financieros.
Trabajo entre áreas	Incremento de la comunicación y la colaboración	Mayor integración entre las áreas financiera, administrativa y estratégica.
Toma de decisiones	Uso más oportuno de la información financiera	Decisiones más ágiles y fundamentadas.
Mejora continua	Evaluación permanente de los procesos	Optimización constante de la gestión financiera y contable.

Nota. Elaboración propia con base en la revisión documental realizada para la presente investigación.

Los resultados muestran que la aplicación de metodologías ágiles aporta beneficios que trascienden la ejecución de proyectos y se reflejan directamente en la gestión financiera de las organizaciones. Uno de los aspectos más relevantes corresponde a la mejora en la planeación financiera, ya que la flexibilidad propia de estos enfoques permite realizar ajustes de manera oportuna cuando cambian las condiciones del entorno o las necesidades de la organización.

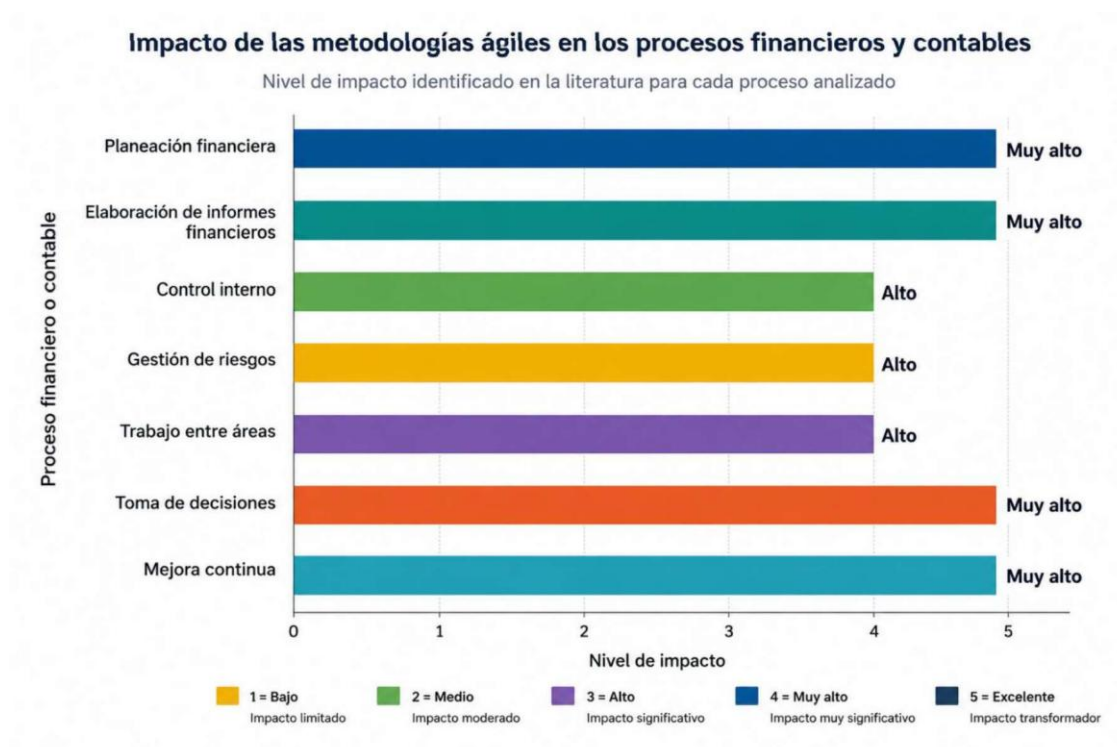
Asimismo, la revisión documental evidencia que la comunicación permanente entre los equipos favorece la elaboración de informes financieros más oportunos y fortalece la coordinación entre las diferentes áreas. Este aspecto resulta especialmente importante porque la información contable constituye uno de los principales insumos para la toma de decisiones estratégicas.

Otro hallazgo significativo es el fortalecimiento del control interno y de la gestión de riesgos. Los estudios revisados indican que la evaluación continua de los procesos facilita la identificación temprana de posibles inconsistencias y permite implementar acciones correctivas antes de que los problemas generen mayores impactos sobre la organización.

En conjunto, estos resultados permiten afirmar que las metodologías ágiles contribuyen a mejorar la eficiencia de los procesos financieros y contables. No obstante, la literatura también coincide en que dichos beneficios dependen del compromiso de los colaboradores, del liderazgo organizacional y de una cultura que favorezca la innovación y el trabajo colaborativo.

Figura 4. Impacto de las metodologías ágiles en los procesos financieros y contables

Fuente: Elaboración propia.



La Figura 4 permite visualizar que los mayores beneficios reportados por la literatura se concentran en la mejora de la comunicación entre equipos, la toma de decisiones y la optimización continua de los procesos financieros. Estos resultados reflejan que la aplicación de metodologías ágiles no se limita al incremento de la eficiencia operativa, sino que también fortalece la capacidad de las organizaciones para responder a escenarios cambiantes y gestionar la información de manera más estratégica.

De igual forma, el fortalecimiento del control interno y de la gestión de riesgos aparece como un aspecto recurrente en las investigaciones revisadas. Esto demuestra que la implementación de metodologías ágiles puede contribuir a mejorar la calidad de los procesos contables sin comprometer los principios de control y transparencia que caracterizan la gestión financiera.

8.5 Discusión general de los resultados

Los resultados obtenidos a partir de la revisión documental permiten afirmar que la cultura organizacional desempeña un papel determinante en la adopción de metodologías ágiles dentro de las organizaciones. A lo largo del análisis fue posible identificar que los estudios consultados coinciden en señalar que la implementación de estos enfoques va más allá de incorporar nuevas herramientas o modificar procedimientos internos. En realidad, el cambio comienza cuando la organización

fortalece aspectos como el liderazgo, la comunicación, el trabajo colaborativo y la disposición para aprender y adaptarse a nuevas dinámicas de trabajo.

Uno de los hallazgos más relevantes de esta investigación es que existe una relación constante entre los valores organizacionales y el éxito de las metodologías ágiles. Durante la revisión de la literatura se observó que las organizaciones que promueven ambientes de confianza, participación y aprendizaje continuo presentan mejores condiciones para implementar procesos de transformación. Por el contrario, cuando predominan estructuras rígidas, una comunicación limitada o resistencia al cambio, la incorporación de metodologías ágiles suele enfrentar mayores dificultades. Estos resultados son coherentes con los planteamientos de Schein (2010), quien sostiene que la cultura organizacional influye directamente en la forma en que las personas interpretan los cambios y orientan su comportamiento dentro de la organización.

De igual manera, los hallazgos respaldan la postura de Denning (2018), quien plantea que la agilidad organizacional debe entenderse como una transformación cultural antes que tecnológica. En los documentos analizados se encontró que la simple adopción de metodologías como Scrum o Kanban no garantiza mejores resultados si la organización mantiene prácticas de gestión tradicionales que limitan la autonomía de los equipos o dificultan la comunicación entre las diferentes áreas. En otras palabras, la evidencia revisada muestra que la verdadera transformación ocurre cuando las

metodologías ágiles se integran con una cultura organizacional que favorece la colaboración y la mejora continua.

Otro aspecto que merece destacarse es la importancia del liderazgo durante los procesos de cambio. En la mayoría de las investigaciones revisadas, los autores coinciden en que el liderazgo participativo facilita la adopción de metodologías ágiles porque promueve la confianza, el intercambio de conocimientos y la participación de los colaboradores en la toma de decisiones. Este resultado también coincide con los estudios de Rigby, Sutherland y Takeuchi (2016), quienes señalan que las organizaciones más ágiles desarrollan estilos de dirección enfocados en acompañar a los equipos y generar condiciones para que estos trabajen con mayor autonomía y responsabilidad.

Asimismo, el análisis realizado permitió identificar que la comunicación y el trabajo colaborativo aparecen de manera recurrente como factores que fortalecen la implementación de metodologías ágiles. La revisión documental evidencia que las organizaciones que mantienen canales de comunicación abiertos y fomentan la cooperación entre las diferentes áreas logran responder con mayor rapidez a los cambios del entorno. Esto adquiere especial importancia en los procesos financieros y contables, donde la calidad de la información depende de la interacción permanente entre distintas dependencias de la organización.

En relación con el objetivo central de esta investigación, los resultados muestran que la influencia de la cultura organizacional también se refleja en la gestión financiera y contable. Los estudios revisados indican que la incorporación de metodologías ágiles favorece procesos más dinámicos, mejora la coordinación entre equipos y fortalece la oportunidad de la información utilizada para la toma de decisiones. Además, se identificó que la evaluación continua de los procesos contribuye al fortalecimiento del control interno, la gestión de riesgos y la capacidad de adaptación frente a cambios normativos o tecnológicos. Esto evidencia que la transformación ágil puede generar beneficios concretos para las áreas financieras siempre que exista una cultura organizacional que respalde dichos cambios.

Por otra parte, la revisión documental permitió observar que el ejercicio de la Contaduría Pública también ha evolucionado como consecuencia de estas transformaciones. En la actualidad, el contador público no solo participa en el registro y control de la información financiera, sino que también interviene en procesos de análisis, planeación y apoyo a la toma de decisiones estratégicas. En este escenario, las metodologías ágiles representan una oportunidad para fortalecer competencias relacionadas con la colaboración, la adaptación al cambio y la mejora continua, aspectos cada vez más valorados en el ámbito profesional.

Al contrastar estos resultados con los objetivos planteados al inicio de la investigación, puede afirmarse que fueron alcanzados de manera satisfactoria. La

revisión documental permitió identificar los principales factores de la cultura organizacional asociados con la adopción de metodologías ágiles, analizar la relación existente entre ambas variables y comprender su impacto sobre los procesos financieros y contables. En consecuencia, la evidencia recopilada respalda la idea de que la cultura organizacional constituye un elemento estratégico para impulsar procesos de transformación dentro de las organizaciones.

Finalmente, esta investigación permite concluir que la adopción de metodologías ágiles no debe considerarse como una tendencia pasajera ni como una estrategia exclusiva para organizaciones del sector tecnológico. Por el contrario, la literatura consultada demuestra que sus principios pueden aplicarse en diferentes contextos organizacionales, incluyendo las áreas financieras y contables, siempre que exista una cultura que promueva la participación, el aprendizaje, la confianza y la mejora continua. Desde esta perspectiva, la cultura organizacional deja de ser un elemento complementario para convertirse en uno de los principales factores que determinan el éxito de los procesos de transformación organizacional.

Conclusiones.

La presente investigación permitió comprender que la cultura organizacional desempeña un papel fundamental en la adopción de metodologías ágiles dentro de las organizaciones. A partir de la revisión documental realizada, fue posible evidenciar que la implementación de estos enfoques no depende únicamente de la incorporación de herramientas o metodologías de trabajo, sino, principalmente, de la existencia de una cultura que favorezca la comunicación, la colaboración, el liderazgo participativo y la capacidad de adaptación frente a los cambios. En este sentido, quedó claro que la transformación organizacional comienza con las personas y con la manera en que interactúan para alcanzar objetivos comunes.

Asimismo, el análisis de la literatura permitió identificar que las metodologías ágiles representan una oportunidad para fortalecer la eficiencia y la capacidad de respuesta de las organizaciones. Los estudios revisados muestran que prácticas como la mejora continua, el trabajo colaborativo y la retroalimentación constante contribuyen a optimizar la gestión de los procesos y a generar entornos más flexibles. Sin embargo, estos beneficios solo logran consolidarse cuando existe un compromiso institucional que respalde los cambios y promueva una cultura organizacional alineada con los principios de la agilidad.

En relación con los procesos financieros y contables, la investigación evidenció que las metodologías ágiles pueden aportar mejoras significativas en aspectos como la

planeación, el control interno, la gestión de riesgos y la toma de decisiones. La información financiera adquiere mayor oportunidad y utilidad cuando los equipos trabajan de manera coordinada y cuentan con mecanismos que facilitan la comunicación y la evaluación permanente de los procesos. Esto demuestra que la agilidad también puede convertirse en una herramienta de apoyo para fortalecer la gestión financiera dentro de las organizaciones.

Por otra parte, el desarrollo de esta investigación permitió reconocer que el papel del contador público ha evolucionado de forma importante durante los últimos años. Además de garantizar la calidad y confiabilidad de la información financiera, actualmente este profesional participa en procesos de análisis, planeación y apoyo estratégico para la organización. En consecuencia, resulta necesario que desarrolle competencias relacionadas con la adaptación al cambio, el trabajo interdisciplinario y la mejora continua, habilidades que se fortalecen mediante la aplicación de metodologías ágiles.

De igual manera, los objetivos planteados al inicio de la investigación fueron alcanzados mediante el análisis de la literatura científica consultada. La revisión documental permitió identificar los principales factores culturales asociados con la adopción de metodologías ágiles, establecer la relación existente entre ambas variables y comprender su influencia en los procesos financieros y contables. Esto permitió construir una visión integral del fenómeno estudiado y responder a la pregunta de investigación desde un enfoque sustentado en evidencia académica.

Finalmente, puede concluirse que la cultura organizacional constituye un factor estratégico para impulsar procesos de innovación y transformación dentro de las organizaciones. Más allá de la implementación de metodologías específicas, el verdadero desafío consiste en consolidar ambientes de trabajo donde prevalezcan la confianza, el aprendizaje continuo, la participación y el compromiso de los colaboradores. Cuando estos elementos hacen parte de la dinámica organizacional, las metodologías ágiles dejan de ser una técnica de gestión para convertirse en una forma de trabajar que aporta valor a la organización y fortalece el desarrollo de los procesos financieros y contables.

Referencias

- Aguirre, J., & Gómez, M. (2022). Transformación digital y gestión financiera en las organizaciones colombianas. *Revista Contaduría Universidad de Antioquia*, 81, 85–104.
- Albrecht, W. S., Stice, E. K., Stice, J. D., & Swain, M. R. (2020). *Contabilidad financiera* (13.^a ed.). Cengage Learning.
- Asociación Colombiana de Facultades de Contaduría Pública. (2023). *Retos de la formación contable frente a la transformación digital*.
<https://www.asfacop.org.co>
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*.
<https://agilemanifesto.org/>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Departamento Nacional de Planeación. (2022). *Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026: Colombia, potencia mundial de la vida*. <https://www.dnp.gov.co>
- Denning, S. (2018). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. AMACOM.

- Drucker, P. F. (2007). *The practice of management*. Harper Business. (Trabajo original publicado en 1954).
- Highsmith, J. (2009). *Agile project management: Creating innovative products* (2nd ed.). Addison-Wesley.
- International Federation of Accountants. (2023). *Professional accountants in business: Digital transformation and the future of finance*.
<https://www.ifac.org>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- McKinsey & Company. (2021). *The state of organizations 2021*.
<https://www.mckinsey.com>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2023). *Política de Gobierno Digital*. <https://www.mintic.gov.co>
- Mkoba, E. S., & Marnewick, C. (2022). Organisational culture attributes influencing the adoption of agile practices: A systematic literature review. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 7(1), 11690.
<https://doi.org/10.55267/iadt.07.11690>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *OECD digital economy outlook 2024*. OECD Publishing.
- Perides, M. P. N., & Vasconcellos, L. (2024). Organizational changes in adopting agile approaches: A systematic literature review. *The Journal of Applied Behavioral Science*. <https://doi.org/10.1177/00218863241229704>

- Project Management Institute. (2021). *Agile practice guide*. Project Management Institute.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide*. Scrum.org.
<https://scrumguides.org>
- Strode, D., Huff, S., Hope, B., & Link, S. (2011). The relationship between organizational culture and the deployment of agile methods. *Information and Software Technology*, 53(5), 521–535.
<https://doi.org/10.1016/j.infsof.2010.10.008>
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*.
<https://www.weforum.org>
-