

Vol. 1, No. 4 (julho 2026)

REVISTA ATHENA LATINHO-AMERICANA

LA TRANSICIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TRADICIONAL HACIA MARCOS ÁGILES DE ADAPTACIÓN CORPORATIVA ANTE DISRUPCIONES DEL MERCADO.

**The transition from traditional strategic planning to age-old
corporate adaptation structures in the face of market
disruptions.**

Gustavo Adolfo Aballay Noriega¹

Revista Athena Latino-Americana

DOI: 10.69720/3086-5182.2026.000018

ISSN: [3086-5182](#)

¹Gustavo Aballay Noriega es Doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad de San Miguel, México; MBA Executive por la Universidad Mayor, Chile; y Bachelor in Business Administration por la Universidad de San Miguel, México. Cuenta con formación complementaria en planificación estratégica, liderazgo y gestión de equipos, consultoría empresarial, marketing y ventas, contabilidad y finanzas, formación de formadores, recursos humanos y desarrollo organizacional, con estudios realizados en instituciones como la Universidad Andrés Bello, Universidad Central de Venezuela, Universidad de Guadalajara, Instituto Europeo de Postgrado, Universidad Nebrija, IL3 Universidad de Barcelona, Universidad de Chile y Universidad Rey Juan Carlos. Actualmente se desempeña como docente universitario en la Universidad Mayor, en la Academia de Emprendedores LATAM, y en la Universidad Santo Tomás, en programas de educación continua a nivel nacional. Su actividad académica se ha orientado al diseño, preparación e implementación de programas formativos vinculados a liderazgo, gestión de equipos, planificación estratégica, desarrollo organizacional, gestión de crisis, gestión del tiempo y mejora del desempeño institucional. Además, es Director Ejecutivo de Abanor Latam, donde integra su experiencia académica y profesional en procesos de consultoría, formación e intervención empresarial aplicada. Sus principales temas de interés académico son la planificación estratégica, el liderazgo y la gestión de equipos, especialmente en contextos de cambio organizacional, toma de decisiones, coordinación interna, conducción empresarial y mejora de la capacidad de ejecución en las organizaciones.

Correo: gustavo.aballay.n@gmail.com

ORCID: [0009-0008-4450-4055](#)



Vol. 1, No. 4 (JULHO 2026)

LA TRANSICIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TRADICIONAL HACIA MARCOS ÁGILES DE ADAPTACIÓN CORPORATIVA ANTE DISRUPCIONES DEL MERCADO.

Gustavo Adolfo Aballay Noriega



PERIÓDICO CIENTÍFICO INDEXADO INTERNACIONALMENTE

ISSN
International Standard Serial Number
3086-5182
www.athena-latino-americana.com

Editora e Revista
Athena Latino-Americana
CPF: 639.619.621-20
Naviraí – Mato Grosso do Sul
Rua: Botocudos, 365 – Centro
CEP: 79950-000

RESUMEN

La planificación estratégica empresarial convencional está basada en proyecciones robustas y de planes maestros fijados a cinco años, los cuales experimenta un colapso en su vigencia práctica a causa de la consolidación de entornos de carácter no lineal, de alta dificultad, frágiles, los llamados entornos BANI. El propósito de esta revisión documental es sistematizar los resultados científicos que están vinculados con el tránsito de este modelo estático hacia marcos ágiles de adaptación. En cuanto al entorno metodológico la investigación se implementó a través de un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo documental, ejecutando parámetros de validez científicas consistentes en la dependencia, confirmabilidad, credibilidad y transferibilidad en una muestra analizada a través de tres ejes primordiales, tales como la estructuración de flujos interactivos la fiscalización permanente y el reparto de funciones adaptables. Estos hallazgos comprueban que las agendas de cinco años producen una debilidad en la estructura de la organización y parálisis en los esquemas mentales del pensamiento aunado a esto la producción científica revela la consolidación de una estructura mixta integrada con un equilibrio fluido mediante herramientas de gestión como los OKR (Por sus siglas en inglés) y metodologías de crecimiento flexible como los ecosistemas Spotify. Estos esquemas transforman la esencia de la supervisión ejecutiva ya que unifican la concordancia de las métricas centrales al mismo tiempo que delegan las determinaciones de nivel operativo en flujos de trabajo independientes finalmente el balance determina que el éxito de este cambio estructural no delimita la forma exclusiva en guías de procedimientos, sino en una transición impulsadas por herramientas predictivas de análisis automatizado. Se concluye que la mayor traba estructural para el funcionamiento ágil y continuo se encuentra en la rigidez de los sistemas tradicionales para asignar presupuestos, los cuales limitan la liquidez de recursos que se requiere para responder a tiempo ante el caos del mercado.

Palabras clave: Planificación estratégica, Agilidad organizacional, Marcos dinámicos, Resiliencia corporativa, Entornos BANI, Capacidades dinámicas.

ABSTRACT

Conventional business strategic planning is based on robust projections and five-year master plans, which are experiencing a collapse in their practical validity due to the consolidation of nonlinear, highly complex, and fragile environments—the so-called BANI environments. The purpose of this literature review is to systematize the scientific findings related to the transition from this static model to agile, adaptive frameworks. Methodologically, the research was implemented through a qualitative approach with a descriptive, documentary scope, applying scientific validity parameters consisting of dependability, confirmability, credibility, and transferability in a sample analyzed through three key axes: the structuring of interactive flows, ongoing monitoring, and the distribution of adaptable functions. These findings demonstrate that five-year agendas produce a weakness in the organization's structure and paralysis in mental frameworks. Furthermore, the scientific output reveals the consolidation of a hybrid structure integrated with a fluid equilibrium through management tools such as OKR and flexible growth methodologies like the Spotify ecosystem. These frameworks transform the essence of executive oversight by unifying the alignment of core metrics while delegating operational-level decisions to independent workflows. Ultimately, the balance shows that the success of this structural change does not depend solely on procedural guidelines, but rather on a transition driven by predictive tools and automated analytics. It is concluded that the greatest structural obstacle to agile and continuous operation lies in the rigidity of traditional budget allocation systems, which limit the liquidity of resources needed to respond promptly to market chaos.

Keywords: Strategic planning, Organizational agility, Dynamic frameworks, Corporate resilience, BANI environments, Dynamic capabilities.

1.INTRODUCCIÓN

El progreso de la tecnología ha sido un factor determinante en la historia humana que genera transformaciones, por lo que demanda una continua capacidad de adaptación. De tal manera que la administración estratégica ha experimentado una transformación significativa durante el último siglo, pasando de un enfoque fundamentado en la certidumbre metodológica y el control operativo a modelos de gestión más flexibles y conectados con la realidad empresarial contemporánea.

En tal sentido autores como Cazares & Campo (2025) afirman que históricamente, la planificación corporativa operaba bajo la idea de que las dinámicas del mercado eran estables y predecibles. Esto justificaba la implementación de

proyecciones a cinco años y planes maestros estructurados como la herramienta principal para guiar a la organización hacia sus objetivos; No obstante, en la gestión empresarial actual, el dominio de los recursos tecnológicos es un factor clave para alcanzar el éxito, la ventaja competitiva y la eficiencia operativa. Además, su uso es fundamental para garantizar la viabilidad financiera requerida para mantener la estructura de producción de la corporación, posibilitando, al mismo tiempo, la evolución y una escalabilidad estratégica sostenible.

No obstante, a nivel práctico y científico, este enfoque tradicional ya no es válido para explicar el funcionamiento de las empresas hoy en día. Actualmente, las organizaciones se desenvuelven en ecosistemas más complejos,

debido a la interconectividad de los mercados financieros globales, la hipercomplejidad y la inminencia de disrupciones. Siempre existe el riesgo de sufrir eventos disruptivos importantes, tales como la crisis de salud mundial y las necesidades económicas. Así como lo expresa Centurión (2026), en este nuevo escenario, la adherencia precisa a un plan prejuizado se convierte en un factor de fragilidad más que de estabilidad, demostrando la obsolescencia de los modelos de control de largo plazo frente a la volatilidad ambiental.

Por otro lado, la automatización por sí sola resulta inoperante puesto que no produce resultados de manera autónoma. Por el contrario, requiere de una administración eficiente basada en un dominio teórico-práctico robusto para el cumplimiento de sus objetivos. Es precisamente en este punto en donde este factor representa una asimetría crítica en la productividad de la organización. De hecho, muchas de ellas fallan debido a que, aun teniendo herramientas digitales de vanguardia no logran alcanzar las métricas de gestión que definen su plan estratégico.

En este contexto, se sugiere que existe una brecha en las organizaciones la cual se debe cerrar, para poder mitigar los riesgos en la consecución de los objetivos de la institución. Este es un desafío que el alto mando y los directivos necesitan reconocer y asumir para poder guiar el rumbo de las empresas hacia al éxito. Ante esta realidad, los estudios científicos evidencian un desplazamiento epistémico, la estrategia pasa de ser un documento estático para ser indexado, a convertirse en una capacidad dinámica y una estructura de capacidades internas. Desde esta perspectiva emergente, la dirección estratégica no consiste en adivinar el futuro a cinco años, sino en diseñar un ecosistema corporativo dotado de resiliencia y velocidad de respuesta. Esto implica configurar la estructura interna mediante tres ejes metodológicos fundamentales: ciclos cortos de planificación iterativa, descentralización en la toma de decisiones estratégicas y mecanismos de monitoreo continuo basados en datos en tiempo real. Así, el foco de la gobernanza se desplaza desde el seguimiento ciego de metas rígidas hacia la ingeniería de un entorno preparado para el pivoteo constante.

La evolución administrativa está directamente relacionada con las teorías de sistemas adaptativos y complejos, así como con la habilidad organizacional a gran escala. Estos Marcos teóricos tienen la capacidad para enfrentar problemáticas que no deben recaer únicamente en la alta dirección, sino que también deben distribuirse en redes de equipos independientes e interconectados. En situaciones de alta incertidumbre la coordinación no depende de la revisión de un cronograma eficiente ni del control jerárquico tradicional. Por el contrario, esta estructura permite que la información del entorno

circule de manera rápida, lo que facilita reconfigurar las metas operativas sin comprometer el control estratégico de la organización.

En este sentido, puede afirmarse que las decisiones erradas dentro de una organización siempre estarán presentes, según sostiene (Cumare, 2025), lo que realmente marcará la diferencia con respecto a sus competidores es su capacidad de sobreponerse y corregir rápidamente para mantenerse en pie al menor costo. Es precisamente esta agilidad institucional la que genera la confianza, genera la confianza necesaria para garantizar a los consumidores la alta calidad de la oferta comercial. Esta última idea coincide con lo que la literatura científica actual evidencia: un cambio de paradigma. Este giro es fundamental para la estrategia, lo cual ha dejado de ser un plan estático al que se debe seguir, para convertirse en una capacidad flexible y una estructura interna preparada para transformarse en una competencia dinámica basada en el diseño de capacidades organizacionales.

Asimismo, la digitalización acelerada y la analítica avanzada de datos han reconfigurado profundamente los límites de esta autonomía estratégica, dotando a las organizaciones de capacidades sin precedentes para interpretar entornos complejos. Las herramientas de inteligencia de negocio y los sistemas de gestión en la nube actúan hoy como mediadores sociotécnicos esenciales, permitiendo que la descentralización de los equipos no derive en caos, sino en una alineación en tiempo real altamente estructurada.

Estos ecosistemas digitales facilitan la democratización de la información, rompiendo los silos tradicionales de comunicación e interconectando las diferentes unidades corporativas de manera orgánica y sin fricciones operativas.

Las plataformas digitales ya no se consideran un soporte secundario o recursos operativos de apoyo; actualmente pasaron de convertirse en una infraestructura clave e inteligente que permite a las corporaciones mantener una flexibilidad y fomentar una mejor toma de decisiones. Con esto, cada unidad estratégica cambia la forma de trabajar de las organizaciones de manera ágil ante las perturbaciones, permitiendo que cada área responda rápido a los cambios del entorno sin perder la coordinación interna. Finalmente, este estudio analiza la transición organizativa de forma crítica para construir sistemas y modelos más ágiles y viables.

El propósito de este estudio es comprender el funcionamiento de los mecanismos operativos las problemáticas y las prácticas que orientan el diseño de estas arquitecturas organizacionales buscando un equilibrio entre la estabilidad financiera y la rapidez que exigen los cambios globales de hoy en día.

Para ello la investigación se enfoca en conciliar la estabilidad indispensable para garantizar

la productividad organizacional con la capacidad de respuesta inmediata que siguen las disrupciones globales del siglo actual con este objetivo el estudio examina de manera robusta como la integración de las metodologías hábiles ágiles permite responder rápido a las complejidades externas garantizando el mismo tiempo el control de la organización institucional.

En tal sentido autores como Chiavenato (2020) sugiere que al cambiar el enfoque desde el contenido de un plan tradicional hacia el diseño del sistema de planificación, se ofrece una perspectiva teórica más útil para los mercados actuales. Por eso, el propósito principal de esta investigación documental es ordenar los conocimientos científicos sobre este cambio de mentalidad estratégica. Por eso el propósito fundamental de esta investigación documental es sistematizar la evidencia científica que se encuentre disponible sobre este cambio de mentalidad estratégica, de modo que se analice rigurosamente la configuración de las organizaciones actuales en cuanto a la autonomía coordinada de sus unidades de negocio para sobrevivir a las crisis económicas y operativas.

A través de esta revisión exhaustiva, el estudio busca contribuir significativamente al estado del arte administrativo, proveyendo un marco comprensivo y conceptual estructurado que clarifique tanto las variables críticas de éxito como las barreras organizacionales que definen el triunfo o fracaso de la adopción ágil. Este esfuerzo investigativo adquiere una relevancia crítica en el contexto actual, un momento donde la volatilidad global y la incertidumbre sistémica exigen sustituir de manera definitiva la rigidez estructural por una robusta capacidad de adaptación continua.

De este modo, la investigación no solo teoriza sobre la flexibilidad, sino que también examina las dinámicas de poder, los canales de comunicación y las herramientas analíticas que hacen posible la agilidad a gran escala. En última instancia, se pretende proporcionar una guía conceptual valiosa para que los líderes organizacionales logren transformar la incertidumbre externa en una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

2. MARCO TEÓRICO:

2.1. Epistemología Administrativa y Vulnerabilidad Estructural de la Planificación Estática.

2.1.2 Fundamentos epistemológicos del enfoque clásico y mecanicista

El modelo de la planificación estratégica tradicional, está basado en planes a cinco años, se sustentaba en la premisa teórica de que el porvenir corporativo se podía anticipar analizando los datos del pasado. Esta visión

tradicional está influenciada por la administración clásica y de pensamiento racionalista, asumiendo que el mercado cuenta con la estabilidad que se necesita para que los recursos invertidos en la actualidad conserven su utilidad a largo plazo (Chiavenato 2020). bajo este enfoque, las instituciones funcionaban cómo sistemas cerrados donde se asumían las variables externas como constantes y factores predecibles a través de modelos matemáticos. De este modo la alta gerencia diseñaba un camino fijo que el resto de la empresa debía seguir con estricta disciplina, bajo el supuesto de que la eficiencia interna y la estandarización operativa evitaban variaciones y eran suficientes para garantizar el éxito en el tiempo.

2.1.3 Factores críticos de la vulnerabilidad estructural

No obstante, los estudios actuales evidencian que la planificación a cinco años debilita la estructura de las organizaciones debido a tres factores críticos que limitan su capacidad de respuesta. Por un lado, las estrategias robustas obstaculizan que los directivos detecten oportunamente los cambios del mercado, lo que obliga a la institución a mantener directrices obsoletas sólo para poder cumplir con el presupuesto estipulado. Esta falta de flexibilidad ocurre en los comités ejecutivos por un sesgo de confirmación colectiva, dónde se descartan los datos actuales que contradicen las proyecciones previas. Finalmente, el compromiso económico y emocional con la planificación original hace que la estrategia se vuelva incuestionable, lo que suprime el pensamiento crítico y confina a la organización en un aislamiento metodológico.

De igual manera, la brecha temporal entre el diseño de la estrategia y su ejecución operativa bloquea la vigencia de los objetivos en mercados altamente volátiles. En escenarios tradicionales calificados por la literatura cómo VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) o BANI (frágil, ansioso, no lineal incomprensible), el transcurso del tiempo destruye la utilidad de los planes estáticos, lo que impide formular respuestas tácticas de forma ágil ante las eventualidades imprevistas. El análisis de datos mediante estas herramientas estáticas absorbe un tiempo institucionalmente considerable, por lo que los planes resultan obsoletos de origen ante eventos como las crisis geopolíticas. En consecuencia, los objetivos proyectados originalmente pierden validez en los periodos subsecuentes, obligando a los mandos medios a seguir instrucciones que no encajan con la realidad del mercado.

Asimismo, el tiempo y el gasto de una infinidad de recursos innecesarios en la fase inicial

del diagnóstico retrasan la toma de decisiones e impiden reaccionar de manera rápida ante estos imprevistos. Esta parálisis metodológica restringe las oportunidades de negocio y da a los competidores más pequeños y rápidos una ventaja que no se puede superar. Sin embargo, la literatura científica contemporánea demuestra que los planes a cinco años generan una vulnerabilidad estructural debido a tres factores críticos que fragmentan la capacidad de respuesta institucional:

Los planes rígidos ciegan a la alta dirección ante las señales tempranas de cambio en el mercado, obligando a la organización a seguir rutas obsoletas por el simple hecho de cumplir con el presupuesto aprobado. Esta inercia se manifiesta cuando los sesgos de confirmación colectiva en los comités ejecutivos desestiman los datos emergentes que contradicen las proyecciones del plan quinquenal. El compromiso psicológico y financiero con el plan original transforma la estrategia en un dogma indiscutible, anulando el pensamiento crítico organizacional y encapsulando a la empresa en una zona de confort metodológico.

Un desfase de meses o años entre la formulación del plan y la ejecución operativa destruye la relevancia de las metas en entornos de alta volatilidad.

En los entornos contemporáneos descritos por la literatura como VICA o BANI, el tiempo se convierte en una variable demoledor para los planes estáticos. Los ciclos de planificación tradicionales que toman entre seis meses y un año para su diseño nacen obsoletos frente a crisis geopolíticas, shocks en las cadenas de suministro o disrupciones tecnológicas instantáneas. La meta fijada en el año uno carece de validez operativa en el año dos, obligando a los mandos medios a ejecutar directrices desalineadas con la realidad del mercado.

El exceso de recursos invertidos en la fase de diagnóstico tradicional ralentiza la toma de decisiones, impidiendo respuestas tácticas inmediatas ante disrupciones súbitas. La recopilación masiva de datos exógenos a través de matrices estáticas tradicionales consume un tiempo institucional crítico. Para cuando la organización procesa el diagnóstico, formula la estrategia y despliega las cascadas de objetivos, el entorno ya ha mutado sustancialmente.

Esta parálisis metodológica asfixia el costo de oportunidad y confiere a los competidores más pequeños y ágiles de una ventaja temporal insalvable. Sin embargo, de acuerdo con (Tigua, Piloco, & Posligua, 2025) la literatura científica contemporánea demuestra que los planes a cinco

años generan una vulnerabilidad estructural debido a tres factores críticos que fragmentan la capacidad de respuesta institucional:

Los planes rígidos ciegan a la alta dirección ante las señales tempranas de cambio en el mercado, obligando a la organización a seguir rutas obsoletas por el simple hecho de cumplir con el presupuesto aprobado. Esta inercia se manifiesta cuando los sesgos de confirmación colectiva en los comités ejecutivos desestiman los datos emergentes que contradicen las proyecciones del plan quinquenal. El compromiso psicológico y financiero con el plan original transforma la estrategia en un dogma indiscutible, anulando el pensamiento crítico organizacional y encapsulando a la empresa en una zona de confort metodológico.

Un desfase de meses o años entre la formulación del plan y la ejecución operativa destruye la relevancia de las metas en entornos de alta volatilidad. De acuerdo con (Cumare, 2025) afirman que los entornos contemporáneos descritos por la literatura como VICA o BANI, el tiempo se convierte en una variable demoledor para los planes estáticos. Los ciclos de planificación tradicionales que toman entre seis meses y un año para su diseño nacen obsoletos frente a crisis geopolíticas, shocks en las cadenas de suministro o disrupciones tecnológicas instantáneas.

La meta fijada en el año uno carece de validez operativa en el año dos, obligando a los mandos medios a ejecutar directrices desalineadas con la realidad del mercado.

Al respecto (Fretell, y otros, 2025) sugiere que el exceso de recursos invertidos en la fase de diagnóstico tradicional ralentiza la toma de decisiones, impidiendo respuestas tácticas inmediatas ante disrupciones súbitas. La recopilación masiva de datos exógenos a través de matrices estáticas tradicionales consume un tiempo institucional crítico. Para cuando la organización procesa el diagnóstico, formula la estrategia y despliega las cascadas de objetivos, el entorno ya ha mutado sustancialmente. Esta parálisis metodológica asfixia el costo de oportunidad y dota a los competidores más pequeños y ágiles de una ventaja temporal insalvable.

2.1.4 El cambio paradigmático hacia los

2.1.5 Síntesis y contraste de los

paradigmas de gestión estratégica.

Como conclusión del debate epistemológico la literatura científica muestra una división clara entre la gestión determinista y la adaptativa. Por lo tanto, con el fin de ordenar la información de este estudio documental, en la tabla siguiente se muestra cómo la administración ha progresado en cuanto al pensamiento administrativo desde un modelo más rígido y mecánico hacia uno más resiliente y flexible detallándose así las teorías que respaldan dicha

evolución.

Tabla 1 Matriz Macroteórica de Contraste Paradigmático

Dimensión Epistémica	Enfoque Mecánico (Tradicional)	Enfoque Orgánico (Ágil / Adaptativo)	Sustento Teórico Principal
Naturaleza del Entorno	Lineal, predecible, analizable en variables fijas.	No lineal, incomprensible, caótico (BANI).	Teoría de la Contingencia
Mecanismo de Control	Comando, control jerárquico y centralización.	Autonomía alineada y toma de decisiones distribuida.	Teoría de la Autonomía Organizacional
Meta de la Estrategia	Optimización de procesos y ventaja estática.	Resiliencia sistémica y ventaja evolutiva.	Teoría de las Capacidades Dinámicas
Medición de Éxito	Adherencia estricta al plan y al presupuesto.	Tasa de aprendizaje y velocidad de pivoteaje.	Gestión del Conocimiento

Nota. Elaboración propia

2.2 Arquitectura Metodológica de Adaptación

Debido a la ineficiencia de los cronogramas rígidos, las investigaciones actuales demuestran que ahora se emplean métodos de adaptación que reemplazan las metas estáticas por sistemas de trabajo cortos y modulares. Bajo este enfoque, los marcos teóricos transforman la dirección de las empresas, puesto que la estrategia se convierte en una propuesta que se revisa y se ajusta de forma continua. Asimismo, la gestión ya no evalúa el cumplimiento de un plan previo, sino el valor real que se entrega en el corto tiempo. De este modo, la estrategia se transforma en un proceso permanente de aprendizaje empírico, donde cada ciclo de trabajo funciona para validar la alineación con los datos reales del mercado (Maribel et al., 2025). Finalmente, esta revisión permite dividir los niveles de los métodos de interacción:

2.2.1 Marcos de Alineación Estratégica:

Son herramientas que guían la organización de manera clara hacia su propósito. Estos marcos de trabajo reemplazan las métricas a largo plazo, de uno o 5 años más por revisiones trimestrales, las cuales miden el impacto real conseguido y no solamente las tareas realizadas. En tal sentido, su funcionamiento sigue una lógica bidireccional:

Por un lado, la alta dirección establece los objetivos planificados estratégicos generales bajo un macroenfoque; mientras que, por el otro, los equipos autónomos proponen los resultados clave

cuantitativos para lograrlos (Cazares & Campozaño, 2025). Al dividir este trabajo en ciclos de 90 días, se permite que la compañía revise sus prioridades de forma periódica. Por consiguiente, si un indicador muestra que el mercado cambió o que el plan ya no funciona, el OKR se modifica para el siguiente trimestre. Esto elimina la rigidez presupuestaria y fomenta una transparencia radical, ya que los mismos objetivos son visibles en plataformas digitales, lo que mantiene a todos alineados sin necesidad de que los líderes controlen cada detalle.

2.2.2. Marcos de Ejecución y Escala Corporativa:

Permiten trasladar la agilidad de los equipos de desarrollo de software hacia la estructura macro de la empresa. Estos modelos proponen una configuración celular de unidades de negocio independientes pero alineadas, lo que otorga la plasticidad necesaria para reconfigurar el rumbo operativo en cuestión de semanas sin desarticular la organización. Establecen las bases de la iteración mediante ceremonias estructuradas (reuniones diarias, revisiones de ciclo y retrospectivas). El flujo de trabajo se visualiza de manera continua, limitando el trabajo en progreso (WIP) para evitar cuellos de botella y maximizar la velocidad de entrega de valor. SAFE (Scaled Agile Framework) y el Modelo Spotify a nivel macro: Cuando la agilidad debe implementarse a gran escala, marcos como SAFE orquestan múltiples equipos mediante estructuras como el Agile Release Train (ART), sincronizando la planificación de cientos de profesionales bajo una misma visión estratégica.

2.2.3. Taxonomía del despliegue y niveles de madurez adaptativa

La transición documental analizada revela que la adopción de la arquitectura ágil no ocurre de forma homogénea, sino a través de un proceso evolutivo de maduración institucional. Para sintetizar el comportamiento de la variable operacional "Arquitectura Metodológica de Adaptación", la Tabla 2 establece una taxonomía de tres niveles, clasificando los estadios que atraviesa una corporación desde la rigidez mecánica hasta la resiliencia evolutiva.

Tabla 2. Matriz de taxonomía y madurez en el despliegue ágil corporativo.

Nivel de Madurez	Enfoque de Gestión	Marcos de Trabajo Asociados	Comportamiento Organizacional ante Disrupciones	Indicador de Desempeño Crítico (KPI / KR)
Nivel 1: Agilidad Operativa	Centrado en la eficiencia de la	Scrum local, Kanban clásico,	Reacción tardía. La operación intenta ser	Velocidad de entrega

	ejecución técnica a nivel de sub-equipos.	Sprints quincenales.	rápida, pero la alta dirección sigue amarrada a presupuestos rígidos anuales.	
Nivel 2: Alineación Táctica	Conexión entre la estrategia macro y la ejecución de mandos medios.	OKR trimestrales, portafolios ágiles, Scrum de Scrums.	Resiliencia local. Capacidad de pivotar metas en ciclos de 90 días, pero con resistencia en la cultura financiera.	Tasa de logro de <i>Outcomes</i>
Nivel 3: Agilidad Estratégica	Flexibilidad sistémica donde la estrategia es un organismo adaptativo continuo.	SAFE completo, Modelo Spotify, Presupuestos Dinámicos	Resiliencia Evolutiva. La disrupción es vista como oportunidad; la toma de decisiones está descentralizada en nodos autónomos.	<i>Time-to-Market</i> estratégico, porcentaje de reasignación presupuestaria.

Nota: Elaboración propia

Esta taxonomía demuestra que el éxito de la transición no radica en la mera adopción superficial de ceremonias de trabajo, sino en la mutación profunda de los sistemas de control y medición del rendimiento corporativo. El tránsito del Nivel 1 al Nivel 3 consolida la metamorfosis de la organización desde un sistema cerrado determinista hacia un Sistema Adaptativo Complejo (SAC) capaz de autoorganizarse y sobrevivir en entornos de alta hostilidad de mercado.

2.3 El nexa científico entre resiliencia, velocidad de corrección y confianza

Esta capacidad de pivoteo y resiliencia dinámica se conecta de forma directa con la literatura administrativa de vanguardia. En este sentido, puede afirmarse que las decisiones erradas dentro de una organización siempre estarán presentes. Según sostiene Cumare (2025), lo que realmente marcará la diferencia con respecto a sus competidores es su capacidad de sobreponerse y corregir rápidamente para mantenerse en pie al menor costo. Es precisamente esta agilidad institucional para enmendar desvíos la que genera la confianza necesaria para garantizar a los consumidores la alta calidad de la oferta comercial, ya que el mercado percibe una marca resiliente, transparente y altamente adaptable.

2.4. Continuidad Estratégica Flexible

2.4.1 El enfoque sociotécnico de la transformación ágil:

La adopción de una estrategia flexible continua no depende únicamente de la implementación de herramientas de software o manuales metodológicos, es fundamentalmente, un desafío sociotécnico de rediseño de las condiciones organizacionales. El estado del arte identifica una tensión constante entre las fuerzas tradicionales de control corporativo y las demandas de flexibilidad. La dimensión técnica (procesos, plataformas, métricas) debe coevolucionar con la dimensión social (cultura, liderazgo, incentivos) para evitar el fenómeno conocido como "falsa agilidad", donde las empresas adoptan la terminología moderna, pero mantienen estructuras mentales y burocráticas rígidas.

Los factores críticos de la corporación se encuentran directamente relacionados con la tolerancia de la institución hacia los errores controlados, bajo un enfoque metodológico donde los errores generados en ciclos cortos de operación no son penalizados. En primer lugar, es fundamental entender que, cuando los fallos ocurren en un corto periodo de tiempo, estos deben ser tratados como datos, información e insumos indispensables, para el proceso de aprendizaje estratégico. De acuerdo con (Tigua, Piloco, & Posligua., 2025). Esta perspectiva permite mitigar el impacto negativo del fracaso inicial y fomenta una cultura de mejora continua, basada en la evidencia operativa.

De acuerdo con esta visión operativa, la compañía debe esforzarse en la construcción de entornos seguros, empleando de manera sistemática y metodológica la agilidad a través del producto mínimo viable, el cual permite a los equipos validar si las ideas de negocio se comprueban y funcionan en el mercado real. (InterNaciones, 2026). Esto se logra empleando una inversión económica mínima y controlada, transformando exitosamente el error sistemático en un activo de conocimiento de alto valor corporativo y organizacional (Centurión, 2026).

En segundo lugar, para que este ambiente se pueda experimentar, se requiere de forma obligatoria un liderazgo arquitectónico caracterizado por líderes que abandonen de manera definitiva la supervisión directa de las actividades diarias y se concentren en la planificación y la comunicación interpersonal. Este tipo de dirección se conecta con el concepto de liderazgo servicial.

Este estilo de dirección está alineado de manera precisa con este concepto contemporáneo y se desliga por completo del comando y control tradicional para transformarse en un rol de facilitador. (Mejía, 2026). De este modo el líder se encarga de solucionar los problemas operativos del entorno, asegurando firmemente que las células autónomas de trabajo dispongan de todos los recursos herramientas para llevar a cabo los planes de la organización.

Plataformas sociotécnicas integradas: Sistemas tecnológicos de analítica de datos, computación en la nube e inteligencia de negocio que proveen visibilidad del rendimiento en tiempo real a toda la organización. Estas herramientas actúan hoy como mediadores sociotécnicos esenciales, garantizando la democratización de la información.

Al romper los silos tradicionales de comunicación e interconectar las diferentes unidades corporativas de manera orgánica, permiten que la descentralización no derive en caos, sino en una alineación en tiempo real altamente estructurada.

2.4.2 Estructuras de compensación tradicionales:

Sistemas de incentivos y bonos ejecutivos vinculados al cumplimiento estricto de planes anuales o quinquenales fijos, lo que castiga financieramente el pivoteo oportuno. Si los líderes son evaluados y recompensados económicamente por seguir un plan diseñado hace doce meses, se resistirán activamente a cualquier intento de cambio o adaptación, priorizando su beneficio financiero personal sobre la supervivencia de la firma.

Gobernanza presupuestaria rígida: Modelos financieros que exigen la aprobación de presupuestos cerrados con un año de anticipación, ahogando la financiación de iniciativas ágiles emergentes. La rigidez presupuestaria tradicional asume que las oportunidades de mercado respetan los calendarios fiscales. En un entorno volátil, la incapacidad de transferir fondos de manera inmediata hacia proyectos innovadores paraliza la innovación y consolida la vulnerabilidad estructural.

2.5. Fundamentos Teóricos de la Adaptabilidad Corporativa

Mientras que la planificación estratégica tradicional asumía que la ventaja competitiva nacía de poseer activos estáticos, barreras de entrada masivas o una infraestructura física considerable, el paradigma ágil desplaza el foco hacia un enfoque dinámico y relacional. En este sentido, la literatura contemporánea se fundamenta de manera sólida en la Teoría de las Capacidades Dinámicas, la cual sostiene que el éxito y la supervivencia de una empresa no radican en la acumulación de recursos fijos, sino en su habilidad para responder activamente al entorno. Esta teoría describe el proceso adaptativo mediante tres facultades interconectadas. En primer lugar, la capacidad de sentir o escanear constantemente el mercado permite identificar y evaluar amenazas u oportunidades emergentes a través de la analítica avanzada y la cercanía con el consumidor.

En este contexto, de acuerdo con el desarrollo de las capacidades dinámicas, se

evidencia que la habilidad corporativa para asimilar lo complejo del entorno se refleja en cómo mueve los recursos y cómo diseña modelos de negocios más flexibles. Esta dinámica representa una combinación indispensable para capturar con éxito el valor de las oportunidades emergentes ante los competidores del sector (Centurión, 2026). Al mismo tiempo, la capacidad de convertir o reorganizar el negocio requiere actualizar continuamente toda la infraestructura organizativa de la empresa, desde las herramientas o recursos disponibles hasta las competencias de los trabajadores y el diseño de la organización (Tigua, Piloco, & Posligua, 2025).

Bajo esta perspectiva analítica, los marcos ágiles modernos actúan propiamente como la operativización práctica y metodológica de tales capacidades a nivel macro operativo, logrando que la empresa cambie sus estructuras internas continuamente sin dejar a un lado el mantenimiento firme de su identidad y sus métricas estratégicas a largo plazo (Cazares & Campozano, 2025) e (InterNaciones, 2026).

Sin embargo, este tipo de flexibilidad en todo el sistema trae como consecuencia un reto muy complejo que ha sido analizado en los cambios de estrategia, la gestión de dualidad operativa. Esto no es más que la complicación de mantener la productividad del negocio que ya funciona hoy en día y al mismo tiempo, indagar e innovar en nuevas ideas para poder estar a la vanguardia y sobrevivir en momentos de crisis.

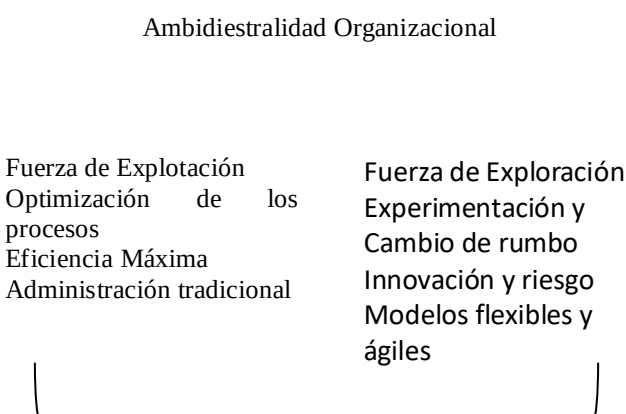
Las investigaciones científicas explican esta situación mediante un concepto llamado ambidiestralidad de la organización, el cual ha sido desarrollado por autores como (Sierra & Molina, 2024), quien impone límites entre dos fuerzas que parecen opuestas, como la explotación y la exploración. Por un lado, la explotación determina la optimización de los procesos existentes en la organización, buscando la máxima eficiencia disminuyendo gastos operativos cumpliendo con las órdenes bajo una disciplina estricta, elementos que siempre han sido la base de administración tradicional y de las empresas más rígidas.

Por otro lado, la exploración la cual exige que la compañía se atreva a experimentar o cambiar el rumbo rápidamente solo cuando sea necesario y crear innovaciones que rompan los esquemas dentro del mercado corriendo riesgos calculando y encontrando oportunidades para generar nuevas formas de valor a través de sistemas de trabajo más flexibles (Fretell, y otros, 2025).

Los marcos ágiles modernos resuelven esta tensión teórica latente al demostrar que el control y la autonomía no son variables excluyentes, sino que coexisten armónicamente a través de una gobernanza estructurada. Esta dualidad controlada permite que el núcleo corporativo mantenga la

estabilidad necesaria para asegurar la rentabilidad a corto plazo mediante la explotación, al mismo tiempo que dota a las células operativas de la plasticidad requerida para transformar la incertidumbre externa en una ventaja competitiva sostenible a largo plazo por medio de la exploración, garantizando la continuidad institucional a nivel global.

Figura 1 Modelo de ambidiestralidad organizacional en la gestión estratégica



Nota. Adaptado de "Marcos ágiles corporativos (Fretell et al., 2025)

La explotación: Determina la optimización de los procesos existentes en la organización, buscando la máxima eficiencia, la disminución de gastos operativos y el cumplimiento de las órdenes bajo una disciplina estricta; elementos que siempre han sido la base de la administración tradicional y de las empresas más rígidas.

La exploración: Exige que la compañía se atreva a experimentar, iterar o cambiar el rumbo rápidamente solo cuando sea necesario, creando innovaciones que rompan los esquemas dentro del mercado, corriendo riesgos calculados y encontrando oportunidades para generar nuevas formas de valor a través de sistemas de trabajo flexibles (Fretell et al., 2025).

2.6 Evolución del Entorno de Negocios

La justificación teórica sobre la obsolescencia definitiva de los planes a cinco años se encuentra directamente vinculada a la mutación epistémica del entorno global. La literatura científica en alta dirección y teoría organizacional ha dejado de clasificar los contextos de crisis bajo el tradicional modelo VICA, Si bien este enfoque resultaba útil para explicar mercados dinámicos pero estructurados, la realidad contemporánea post-pandemia exige herramientas conceptuales mucho más disruptivas.

Este modelo no representa un cambio cosmético de siglas, sino un marco conceptual

superador que describe con precisión matemática por qué los sistemas lineales de control jerárquico tradicional colapsan en el siglo XXI.

La revisión documental de la literatura actual permite desglosar el entorno BANI en cuatro dimensiones críticas que operan como fuerzas de presión complementarias, las cuales desarticulan por completo la rigidez estructural de las empresas. La primera de estas dimensiones es la fragilidad o carácter quebradizo del entorno, la cual describe sistemas e estructuras institucionales que, a pesar de exhibir una apariencia de solidez, robustez y estabilidad financiera en sus balances, carecen de flexibilidad interna y son propensos a colapsar de forma catastrófica ante un solo punto de falla o un evento de perturbación imprevista, catalogado en la teoría económica como un cisne negro.

Un plan a cinco años rígidamente estructurado constituye el ejemplo arquetípico de un sistema quebradizo, ya que se muestra fuerte contra variaciones menores, pero se fractura por completo ante un confinamiento global, el colapso repentino de una cadena de suministro o una crisis de liquidez bancaria, desvaneciendo la ilusión de control de la alta dirección al constatar que la rigidez metodológica no ofrece resistencia, sino vulnerabilidad.

A la par de esta fragilidad se sitúa la ansiedad institucional, un estado derivado de la imposibilidad de predecir el siguiente movimiento del mercado y de la velocidad hiperacelerada a la que se transmiten las disrupciones globales. En las organizaciones tradicionales, este escenario genera un desespero metodológico que paraliza la toma de decisiones, condicionando a los líderes a caer en el bucle de la parálisis por análisis ante la falta de un diagnóstico exhaustivo, lo que transforma la precaución burocrática tradicional en una debilidad letal para la subsistencia de la Organización.

Asimismo, a diferencia del pensamiento administrativo clásico donde las causas y los efectos mantenían una relación proporcional y predecible, los contextos contemporáneos se caracterizan por una marcada no linealidad que desconecta las variables en escala. Esto implica que un cambio milimétrico, un evento aparentemente irrelevante o un brote viral en un punto geográfico específico tiene la capacidad de desencadenar un efecto mariposa que destruya las proyecciones financieras de una corporación a miles de kilómetros de distancia; bajo esta lógica, los modelos de extrapolación histórica utilizados en los presupuestos anuales cerrados quedan obsoletos, ya que los sesgos de linealidad ciegan a la organización frente a las trayectorias de crecimiento exponencial o caótico de los competidores.

Finalmente, los escenarios actuales demuestran que el entorno se ha vuelto incomprensible, pues el exceso de datos y la

analítica tradicional no siempre se traducen en claridad estratégica. En esta dimensión, las respuestas lógicas del pasado ya no generan los mismos resultados del presente, provocando un vacío de sentido en los comités ejecutivos. Intentar descifrar y operar en este ecosistema mediante metodologías estáticas y centralizadas es conceptualmente inviable, por lo que la ciencia administrativa propone el uso de marcos ágiles de adaptación corporativa, donde la única forma metodológica de comprender el entorno es a través de la experimentación continua en ciclos cortos, la tolerancia al fallo controlado y la captura de retroalimentación inmediata directamente en el terreno de las operaciones.

Tabla 3 Matriz comparativa de la evolución epistemológica del entorno de negocios (VICA vs. BANI)

Dimensión del Entorno	Paradigma VICA	Paradigma BANI	Impacto Estratégico Corporativo
V / B	Volatilidad: Cambios rápidos, pero con dinámicas predecibles en el tiempo.	Fragilidad: Sistemas aparentemente sólidos que colapsan ante un punto de falla.	Exige romper la rigidez de los planes quinquenales para evitar fracturas estructurales.
I / A	Incertidumbre: Falta de claridad; subsanable mediante acumulación de información.	Ansiedad: Estado de parálisis institucional por infoxicación y miedo al error.	Requiere un liderazgo arquitectónico que brinde seguridad psicológica para experimentar.
C / N	Complejidad: Multiplicidad de factores interconectados pero analizables.	No linealidad: Desconexión causa-efecto; eventos pequeños causan impactos desproporcionados.	Invalida las proyecciones lineales; la estrategia debe ser una hipótesis continua (OKR).
A / I	Ambigüedad: Falta de especificidad en las señales del mercado; malentendidos.	Incomprensibilidad: Los datos abundan, pero no generan claridad; pérdida de lógica.	Desplaza el foco desde el diagnóstico estático extenuante hacia el aprendizaje empírico corto.

Nota: Elaboración propia Adaptado de los análisis evolutivos del entorno corporativo contemporáneo presentados por (Cumare, 2025).

2.8. Derivaciones de la Teoría de la Contingencia y Ajuste Estructural

La transición conceptual de la rigidez predictiva hacia marcos de adaptación continua encuentra su raíz macro-teórica en la Teoría de las Contingencias Organizacionales (Lawrence & Lorsch; Burns & Stalker). Esta vertiente postula que no existe una única y óptima manera de organizar, administrar o dirigir una corporación; las estructuras, procesos y comportamientos de una firma son condicionados directamente por las características específicas del entorno con el cual

interactúan.

Por consiguiente, la efectividad y supervivencia de una empresa dependen del logro de un ajuste estratégico continuo entre su diseño interno y las demandas externas del mercado.

Bajo esta perspectiva, las estructuras organizacionales se dividen tradicionalmente en dos tipos puros:

1. Estructuras Mecanicistas: Altamente centralizadas, jerárquicas, con una división del trabajo estricta y canales de comunicación puramente verticales. Este diseño resulta óptimo y sumamente eficiente en entornos estables, predecibles y de bajo dinamismo competitivo, condiciones bajo las cuales se concibió originalmente el enfoque de la planificación estática tradicional (Chiavenato, 2020).

2. Estructuras Orgánicas: Descentralizadas, flexibles, basadas en equipos de trabajo transversales, con una autoridad distribuida y una comunicación predominantemente horizontal. En el contexto de los entornos contemporáneos BANI, la Teoría de la Contingencia determina que solo las estructuras orgánicas poseen la velocidad de procesamiento de información requerida para asimilar la incertidumbre del mercado.

La adopción de marcos ágiles (OKR) Scrum a escala, Modelo Spotify) representa la operativización moderna de la estructura orgánica. Cuando una corporación enfrenta shocks en la cadena de suministro o disrupciones de mercado instantáneas, el ajuste estratégico ya no se puede alcanzar mediante comités de planificación anuales. Exige la mutación interna del diseño corporativo hacia un Sistema Adaptativo Complejo, donde el control predictivo de largo plazo es sustituido por una agilidad continua capaz de reconfigurar los activos corporativos en tiempo real.

2.9. El Modelo de Gobernanza Financiera Ágil:

Uno de los aportes más críticos de la literatura reciente (Fretell et al., 2025; Tigua et al., 2025) reside en la identificación de la gobernanza presupuestaria como el principal limitador o catalizador de la flexibilidad corporativa. La transición metodológica de los procesos operativos resulta estéril si los mecanismos de asignación de capital permanecen anclados al paradigma tradicional de presupuestos anuales fijos y ciegos.

Exégesis del Flujo de Gobernanza Financiera:

El modelo financiero ágil rompe la rigidez del presupuesto clásico a doce meses. En lugar de financiar proyectos individuales cerrados con análisis de retorno de inversión de largo plazo sesgados, la corporación ágil financia flujos de valor permanentes u objetivos estratégicos de impacto

trimestral.

La alta dirección no asigna dinero a tareas específicas de un departamento; asigna un capital variable a células autoorganizadas dotadas de un fondo de innovación emergente (InterNaciones, 2026). Cada 90 días, en perfecta sincronía con los ciclos de OKR, el desempeño financiero es reevaluado con base en la evidencia empírica del mercado (Centurión, 2026). Si el experimento de mercado valida la hipótesis estratégica, la financiación continúa; si la disrupción la invalida, los fondos se reasignan inmediatamente hacia oportunidades emergentes, mitigando los costos hundidos organizacionales.

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la investigación

De acuerdo con el marco metodológico, este estudio se ha realizado bajo las pautas de un enfoque cualitativo, ya que su objetivo es comprender y describir con claridad la explicación de las bases teóricas que justifiquen el cambio de la planificación estratégica tradicional hacia los nuevos modelos ágiles de adaptación en las instituciones. La adopción de este enfoque epistemológico radica en la pertinencia metodológica compleja ya que el entorno cambia constantemente y depende de la situación que se vive en cada organización, lo cual obliga a analizar los procesos internos sin intentar disminuirlos de forma demandante a números, datos estadísticos o fórmulas medibles.

En este caso el enfoque central de la investigación se orienta bajo una forma unívoca a examinar minuciosamente como la producción y la literatura científica contemporánea han estructurado y desarrollado el constructo de la flexibilidad estratégica, otorgando un papel protagónico al despliegue de las capacidades dinámicas, la ambidiestralidad de la institución y el codiseño de estructuras adaptativas como los métodos fundamentales de resiliencia corporativa a nivel macro empresarial.

Desde esta perspectiva el enfoque cualitativo facilita el análisis detallado y una interpretación específica de los textos académicos que han sido seleccionados para este estudio, dado que permite descubrir el significado real de los conceptos repetitivos y las relaciones teóricas que se encuentran ocultas dentro de las investigaciones científicas.

Así como lo sugiere (Tamayo, 2019) la investigación cualitativa orienta los fenómenos sociales y empresariales desde un punto donde los involucrados o a su vez cuando se trata de una revisión de documental, de forma escrita a través de la interpretación teórica de conceptos publicados bajo una literatura especializada.

De modo que este estudio investigativo no busca medir datos numéricos ni demostrar que una

causa provoca un efecto específico mediante hipótesis, dado que este trabajo consiste en ordenar identificar y analizar las teorías más significativas que puedan explicar por qué la agilidad es vista hoy como una herramienta de ingeniería estratégica para las instituciones operativas en mercados inestables.

Por lo tanto, el estudio tiene un alcance de tipo descriptivo el cual busca clasificar y detallar de manera organizada todas las partes, categorías y enfoques que forman parte de este fenómeno. Según (Hernández, 2014), los estudios descriptivos tienen el objetivo claro de señalar las propiedades elementos y factores más importantes de una situación sin interferir en su evolución ni mucho menos alterar su estructura original.

En tal contexto esta investigación se dedica a describir la forma específica en que los autores de la literatura actual analizan la vinculación que existe entre la planeación organizativa y la propiedad que tienen los equipos para operar dentro del control de los procesos en tiempo real. De igual manera, analiza la capacidad de cambiar el rumbo rápidamente las formas flexibles de operar y las herramientas de gestión basadas en la repetición periódica de pruebas recalando que todos estos componentes se unen dentro de una estrategia adaptativa completa y unificada.

El carácter cualitativo-descriptivo del estudio permite, además, una comprensión profunda y estructurada del fenómeno analizado, al facilitar la sistematización del conocimiento existente y la organización coherente de los aportes teóricos revisados. Esta aproximación contribuye a identificar convergencias, divergencias y tendencias emergentes dentro del campo de la gestión estratégica, especialmente aquellas relacionadas con la transición desde modelos tradicionales centrados en planes estáticos a largo plazo hacia enfoques contemporáneos que conciben la planificación como un sistema dinámico de condiciones diseñadas para absorber la volatilidad del entorno.

En conjunto, la combinación de un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo proporciona una base metodológica sólida para el análisis de la literatura, permitiendo construir una visión integral de la gobernanza ágil y favoreciendo la generación de interpretaciones teóricas que enriquecen la comprensión de la resiliencia empresarial contemporánea.

3.2. Diseño de la investigación

Esta investigación se acoge a un enfoque descriptivo y documental, basado en población analítica e interpretativa de la literatura científica en el contexto de la administración. Este método es primordial para realizar un diagnóstico del estado del arte y construir marcos teóricos

sólidos sustentados en datos empíricos previos.

Así lo señala (Hernández, 2014). El hecho de investigar documentos ayuda a la recopilación, organización y el entendimiento de la información escrita para tener la capacidad de profundizar en el tema. Bajo esta premisa la revisión se centró la canalización de la evolución de las estrategias corporativas y en entender por qué se han dejado de lado los planes rígidos a cinco años frente a crisis globales.

Por tal razón se eligió esta metodología, ya que era la mejor forma de entender la evolución de la planeación y su vínculo con el entorno actual de las instituciones, mediante diferentes teorías y datos actuales. Debido a que el objetivo principal del proyecto es entender cómo ha cambiado el concepto de la planificación en las organizaciones y de qué manera se vincula con los factores dinámicos de las compañías, la consulta de textos especializados es la vía más adecuada para revisar diferentes puntos de vista teóricos, formas de análisis y datos de estudios empíricos de fechas recientes.

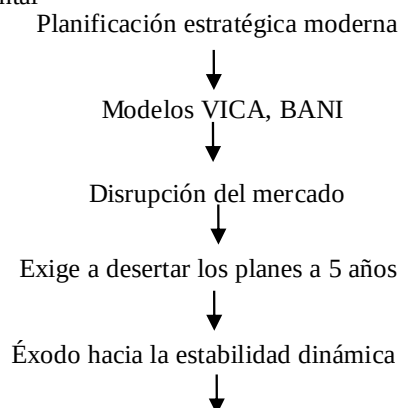
De igual manera el diseño permitió la vinculación estrecha de diversas corrientes de conocimientos, entre ellas la teoría administrativa, el comportamiento organizacional, las capacidades dinámicas, los sistemas sociotécnicos y la gestión de la innovación.

3.3. Estrategia de búsqueda y selección de información

La recopilación de información se realizó mediante una búsqueda sistemática de literatura científica en bases de datos académicas especializadas. Las fuentes más consultadas se encuentran en Google Académico, Scopus, Web of Science.

Con el propósito de ejecutar esta selección y localización de los textos bibliográficos se emplearon palabras clave de rastreo que se vinculan de forma clara y sin intermediarios con el problema principal, los cuales se estructuran a partir de los siguientes elementos:

Figura 2 Estrategia de búsqueda sistemática y descriptores conceptuales utilizados en el corpus documental



Nota. Elaboración propia a partir de los criterios de selección de literatura científica y la sistematización de descriptores técnicos del estudio

Asimismo, se emplearon combinaciones de estos términos mediante el uso de operadores booleanos (AND, OR, NOT) para ampliar, restringir y refinar los resultados obtenidos, garantizando una captura exhaustiva de la literatura relevante.

3.4. Criterios de inclusión y exclusión

Con el fin de garantizar la pertinencia, calidad académica y coherencia temática de la información analizada, se establecieron criterios específicos para la selección de los documentos incluidos en la revisión documental. La definición de estos criterios permitió delimitar el universo de estudio y asegurar que las fuentes seleccionadas aportaran evidencia relevante para comprender las transformaciones contemporáneas de la planificación corporativa, particularmente en relación con el balance entre autonomía y control en escenarios de crisis. Asimismo, la aplicación de criterios de inclusión y exclusión contribuyó a fortalecer la validez del análisis al reducir la incorporación de información poco rigurosa o insuficientemente fundamentada.

Criterios de Inclusión

Inicialmente se incorporaron de manera exclusiva revisiones científicas y reportes

corporativos elaborados por consultoras reconocidas, respaldadas por filtros de revisión por pares o comité editoriales con un impacto comprobado. Esta pauta metodológica obedeció a la exigencia de salvaguardar la solidez de los procedimientos y el fortalecimiento conceptual de los elementos seleccionados, determinando que el arbitraje por especialistas representa el filtro clave para la legitimación del conocimiento científico contemporáneo. (Hernández, 2014).

De tal forma, se escogieron aquellos documentos que estuvieran directamente relacionados con el asunto central del estudio. Específicamente, se localizaron estudios registrados que tratarán sobre los planes tradicionales y rígidos que fallan ante problemas globales complejos, tal como ocurrió en la pandemia de COVID 19, y las subsiguientes crisis de la presente década, de acuerdo con (Cazares & Campozano, 2025) y (Centurión, 2026). La forma de adoptar metodologías ágiles a nivel corporativo integral, la transferencia del poder de decisión hacia células de trabajo con capacidad de autoorganización (Chiavenato, 2020).

La inclusión de estas temáticas ayudó a entender los factores organizacionales que hacen posible este cambio de enfoque. Finalmente, se reunieron diferentes formatos de textos académicos para darle una mayor variedad de puntos de vista al análisis final, los cuales abarcaron desde investigaciones prácticas fundamentales basadas en estudios de caso y revisiones sistemáticas de la literatura disponible, hasta documentos teóricos y resúmenes acerca del conocimiento actual en el que se debate el cambio de modelo en el área administrativa.

Criterios de Exclusión

En este apartado, al contrario del anterior, se dejaron fuera de estudio todos los artículos, o textos y monografías que no explicaran de manera precisa el método de trabajo o el proceso de revisión por parte de expertos y especialistas, lo que generaba dudas sobre su confiabilidad. Como señalan (Hernández, 2014), en la revisión de la literatura es imperativo descartar aquellos documentos que carezcan de rigor científico o cuya procedencia no garantice la validez de sus hallazgos. De tal forma, se eliminaron todas investigaciones que hablaban de la actividad como herramienta pensada para la creación de plataformas informáticas, sin establecer la relación con los planes generales de la empresa a nivel macro ni con el cambio de su estructura organizacional.

En concordancia se eliminaron estudios que no tuvieran una fecha de publicación con precisión exacta o que no consideraran la volatilidad propia del entorno, priorizando de este modo la producción científica que se generó una vez que se

quiebra el entorno macroeconómico del siglo actual.

En tal sentido, se descartaron inicialmente los documentos que no tenían una procedencia clara de una base académica o que no habían pasado por los procesos normales de arbitraje. Con esta elección se buscó evitar que se usaran datos dentro de la metodología cuya calidad, seriedad y validez no se pudieran comprobar mediante las revistas especializadas de manera correcta, por lo que también se borraron las publicaciones repetidas a través de ciertas revisiones de diferentes bases de datos elegidas.

Del mismo modo se prescindió de manera sistemática de aquellos estudios cuyo marco conceptual no demostrara una vinculación estrecha e inequívoca con las métricas planteadas en el diseño de esta investigación. Aun cuando existían elementos que analizaban algunos de los enfoques de la gestión empresarial, se eliminaron de acuerdo al foco de estudio, por presentar una distancia notoria dentro de las dimensiones relativas a la flexibilidad estratégica, la capacidad de recuperación de las empresas, el desarrollo de habilidades dinámicas, la capacidad de cambiar de dirección ante la incertidumbre y el despliegue de estructuras ágiles a escala institucional.

Otro criterio de exclusión correspondió a aquellos artículos que presentaban información empírica o teórica insuficiente para desarrollar un análisis conceptual adecuado. Se excluyeron publicaciones que carecían de una descripción clara de sus fundamentos epistemológicos, de su diseño metodológico o de sus resultados específicos, debido a que estas limitaciones técnicas dificultaban la evaluación cualitativa y rigurosa de sus aportes reales al estado del arte de la estrategia.

Igualmente, fueron descartados los documentos cuyo acceso institucional se encontraba restringido, bloqueado o incompleto, impidiendo una revisión analítica e integral de su contenido textual. La disponibilidad total del cuerpo del artículo fue considerada un requisito indispensable para garantizar la precisión, la fidelidad de las citas y la profundidad del análisis interpretativo.

Por último, se excluyeron materiales de carácter meramente divulgativo, artículos de opinión personal, blogs comerciales, comentarios editoriales y otras publicaciones que, aunque pudieran aportar reflexiones o testimonios interesantes de ejecutivos, no presentaban el sustento teórico, la sistematicidad o la validación empírica requerida para formar parte de un análisis científico. La aplicación rigurosa de este conjunto de filtros permitió conformar una base documental consistente, actualizada y estrictamente alineada con los objetivos de la investigación, fortaleciendo la credibilidad, la replicabilidad y la solidez de los resultados obtenidos.

3.5. Unidad de análisis

La unidad de análisis estuvo constituida por el contenido conceptual, teórico y empírico advertido en la literatura científica seleccionada. En un sentido concreto, se identificaron definiciones, modelos de gestión, categorías analíticas, propuestas conceptuales y modos metodológicos concernientes a la interpretación de la planificación ágil como una arquitectura de condiciones organizacionales dinámicas.

Este método permitió centrar el análisis de la revisión en los elementos estructurales y sistémicos que determinan la resiliencia y la capacidad de supervivencia de la firma. De este modo, la investigación se distancia de las posturas administrativas tradicionales que conciben la estrategia únicamente como un plan escrito rígido, de ejecución lineal y monopolizado por la alta dirección.

La indagación estuvo orientada hacia la búsqueda de respuestas sobre la forma en que los diferentes autores definen el rol de la gobernanza corporativa actual, entendida como el conjunto de prácticas de diseño que establecen las condiciones estructurales para el desarrollo de contextos organizacionales adaptativos. Estos contextos deben facilitar la flexibilidad operativa, promover la autonomía responsable de las unidades de negocio y agilizar el pivoteo ante crisis macroeconómicas, articulando integralmente las relaciones entre las estructuras empresariales, los mecanismos de dirección y las metodologías ágiles descritas en la literatura.

A partir de la revisión inicial de los documentos seleccionados, se fijaron tres dimensiones analíticas transversales presentes en el estado del arte de la estrategia contemporánea. Estas dimensiones sirvieron como categorías axiales para guiar el proceso de organización, clasificación e interpretación de la información recogida:

1. Diseño de procesos iterativos

Esta variable analítica se encuentra estrechamente relacionada con la configuración de las actividades de planeación y las cadenas de valor operativas, así como con las etapas de evaluación periódica de sincronización temporal, las cuales facilitan el despliegue del dinamismo en el ecosistema corporativo. Bajo este marco contextual de la agilidad de las metodologías operacionales representan los canales dinámicos a través de los cuales los objetivos estratégicos centrales se traducen de forma concreta en iniciativas ejecuciones de corto alcance, bajo una estructura de lineamientos operativos que visualiza el comportamiento de autoorganización y adaptación de diversos departamentos. Desde este punto de vista la estrategia se entiende como una arquitectura de sistema integrados. La estructuración de procesos

iterativo como los comités de planeación trimestral o las dinámicas de validación experimental la misma radica en un recurso técnico primordial para minimizar el estancamiento por exceso de análisis y amortiguar la inestabilidad de los entornos bajo el modelo BANI, al tiempo que agiliza las respuestas inmediatas. Dentro de la literatura académica se examinan las rutinas estratégicas diseñadas correctamente y divididas en bloques temporales, los cuales minimizan la rigidez cognitiva, optimizan la distribución flexible de presupuestos y fomentan los niveles óptimos de homogeneidad metodológica sin poner en riesgo la capacidad de cambiar de dirección ante imprevistos.

2. Distribución de responsabilidades adaptativas

La segunda dimensión se refiere a la dispersión de la autoridad decisional en el interior de la estructura organizativa. Esta categoría abarca la definición de roles flexibles, la asignación de objetivos dinámicos (como la descentralización de metas mediante OKR), los ámbitos de decisión localizados y los mecanismos de rendición de cuentas compartidos que determinan la actuación de los equipos autónomos frente a una crisis.

La literatura analizada considera que una distribución de responsabilidades basada en la autonomía distribuida constituye uno de los elementos clave para conseguir claridad operativa ante el caos y evitar los cuellos de botella propios de las jerarquías verticales rígidas. La delimitación explícita y flexible de las funciones promueve el empoderamiento psicológico, el compromiso individual y la autoorganización de los equipos de primera línea. Desde la perspectiva arquitectónica, esta dimensión refleja la capacidad de diseñar estructuras descentralizadas donde las células de trabajo comprenden claramente el propósito macro de la empresa, asumen la responsabilidad directa de sus resultados y poseen la facultad legal y operativa para alterar sus tácticas cuando el mercado sufre una disrupción.

3. Seguimiento consistente y continuo

La tercera dimensión identificada corresponde al seguimiento consistente, entendido como el conjunto de mecanismos sociotécnicos utilizados para monitorear el desempeño estratégico, evaluar resultados de impacto, proporcionar retroalimentación en tiempo real y promover procesos de mejora o redirección continua. Esta dimensión incluye prácticas contemporáneas como la revisión de métricas clave de progreso, análisis predictivos de datos en la nube y la implementación de pivotes estratégicos basados en evidencia empírica.

Los estudios revisados muestran que el monitoreo sistemático constituye un componente

esencial para garantizar la efectividad de las transformaciones ágiles, ya que permite verificar si las hipótesis estratégicas planteadas en los ciclos cortos están generando los resultados esperados. Desde la perspectiva de una ingeniería de condiciones organizacionales, el seguimiento consistente no se concibe como un mecanismo de fiscalización o control punitivo centrado exclusivamente en la supervisión de las personas, sino como una herramienta de aprendizaje estratégico y adaptación permanente. El monitoreo continuo genera ciclos de retroalimentación ágiles que permiten ajustar los procesos operativos, redefinir las metas locales y optimizar la resiliencia global del sistema corporativo ante las perturbaciones externas.

3.5. Criterios de rigor científico

Para garantizar la solidez, la calidad metodológica y la honestidad intelectual de la presente revisión documental, el proceso de recolección y análisis de información se rigió bajo los criterios de rigor científico propios de la investigación cualitativa: credibilidad, dependencia, conformabilidad y transferibilidad (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Estos axiomas metodológicos sustituyen los conceptos tradicionales de validez interna, validez externa, fiabilidad y objetividad propios del paradigma puramente cuantitativo y positivista, los cuales resultan insuficientes para evaluar el alcance de una investigación de carácter documental y analítico-conceptual.

La adopción de estos criterios responde a la necesidad de dotar al estudio de un marco de auditabilidad y transparencia que trascienda la mera descripción de textos. Al estructurar la investigación bajo estos cuatro pilares fundamentales, propuestos originalmente en la literatura epistemológica por Lincoln y Guba (1985), se establece una ruta metodológica clara. Esta ruta asegura que los procesos de categorización, inferencia y síntesis de los datos bibliográficos acumulados posean un estándar de calidad equivalente al de cualquier diseño experimental o empírico dentro de las ciencias administrativas y de la alta dirección.

Credibilidad La credibilidad de este estudio, entendida como la correspondencia exacta entre los hallazgos presentados y la realidad documentada en la literatura, se aseguró mediante la triangulación de fuentes y bases de datos. En lugar de basar las conclusiones en un único enfoque editorial o una sola base indexada, se confrontaron sistemáticamente las perspectivas de diversas corrientes de la administración procedentes de Scopus, Web of Science, así como reportes macroeconómicos de alta consultoría.

Este proceso de triangulación teórica y de fuentes permitió contrastar visiones disímiles, tales

como los postulados clásicos de la planificación determinista frente a los enfoques emergentes de la teoría de la complejidad y los sistemas adaptativos complejos. Para robustecer operativamente esta dimensión de la credibilidad, el proceso de curaduría de la información no fue un acto lineal, sino un ciclo iterativo de lectura profunda.

Se implementó una técnica de confrontación de datos conocida como chequeo con el corpus conceptual adaptado a documentos, donde cada afirmación extraída de un texto específico se validaba cruzándola con al menos tres investigaciones independientes de impacto global.

Asimismo, se aplicó una revisión por pares internos y una lectura crítica constante del corpus documental para verificar que las interpretaciones del investigador reflejaran con fidelidad el significado original de los textos analizados. Con ello, se eliminaron los riesgos de descontextualización o de interpretaciones fragmentadas que pudieran desvirtuar el núcleo del pensamiento estratégico de los autores citados.

Dependencia Este criterio refiere a la consistencia lógica y la estabilidad del proceso investigativo a lo largo del tiempo. Para garantizar la dependencia, la cual equivale al concepto de confiabilidad en el paradigma cuantitativo, se construyó un diseño metodológico transparente y replicable, detallando con precisión los descriptores de búsqueda, los operadores booleanos utilizados y los rigurosos filtros de inclusión y exclusión aplicados.

La estabilidad del estudio descansa en la explicitación de su protocolo de investigación, el cual funciona como una bitácora pormenorizada de cada decisión metodológica tomada desde la delimitación del problema hasta la redacción del reporte final.

De este modo, si otro investigador decidiera replicar la misma estrategia de búsqueda bajo las mismas condiciones y bases de datos, arribaría a un corpus documental equivalente y a pistas analíticas consistentes respecto a la obsolescencia de los planes quinquenales y la emergencia de los marcos dinámicos.

Esta replicabilidad procedimental se asegura mediante la creación de un rastro metodológico auditable. Se documentaron detalladamente los algoritmos de búsqueda aplicados en los motores indexados (por ejemplo, el uso preciso de conectores como AND y OR, y la delimitación temporal del rango de años), lo que reduce la variabilidad del sesgo del investigador. Así, se garantiza que los resultados obtenidos no sean producto de una coincidencia metodológica o de un hallazgo fortuito, sino el reflejo directo de una estructura metodológica formalizada.

Conformabilidad

La conformabilidad se vincula con la neutralidad de la investigación, demostrando que los resultados no están sesgados por las preconcepciones o preferencias del autor, sino que se desprenden directamente de los datos analizados. En esta revisión, la conformabilidad se respaldó mediante el establecimiento de un rastro de auditoría conceptual. Cada categoría de análisis, conclusión e inferencia teórica se encuentra directamente conectada y sustentada con citas textuales y referencias explícitas de la literatura científica examinada. Esto garantiza que las interpretaciones sobre el equilibrio entre control y autonomía en la planificación ágil provienen de la evidencia documental acumulada y no de especulaciones subjetivas.

Para alcanzar un nivel óptimo de conformabilidad, el investigador practicó un ejercicio epistemológico de reflexividad y vigilancia conceptual, reconociendo activamente sus propios sesgos cognitivos respecto a las bondades o limitaciones de las metodologías ágiles. Las conclusiones presentadas no son una proyección de las preferencias del autor, sino el resultado de un riguroso proceso de codificación donde los datos bibliográficos hablaron por sí mismos.

El rastro de auditoría implementado permite que cualquier evaluador externo rastree el hilo conductor que une una conclusión macro (como los factores limitadores de la gobernanza presupuestaria rígida) con su fuente primaria en el marco del estado del arte analizado, blindando el estudio contra la arbitrariedad interpretativa.

Transferibilidad, Aunque la investigación cualitativa no persigue la generalización estadística de sus resultados hacia una población totalizable, la transferibilidad asegura que los aportes teóricos y los modelos conceptuales abstractos generados en este estudio puedan ser de utilidad o aplicados en otros contextos organizacionales semejantes.

Al realizar una descripción densa, profunda y detallada de las dinámicas sociotécnicas, las variables de entorno (BANI) y las dimensiones de la gobernanza flexible, se provee una base de conocimiento robusta. En la investigación documental cualitativa, la transferibilidad no recae en la representatividad de una muestra, sino en la transferibilidad de conceptos explicativos de alto nivel que posean resonancia teórica.

Esto permite que los marcos analíticos aquí desarrollados puedan ser trasladados para examinar la capacidad de pivoteo de sectores industriales específicos (como el tecnológico, financiero o manufacturero) frente a futuras crisis globales del mercado. De esta manera, el conocimiento sistematizado en esta revisión documental adquiere una vigencia práctica universal, sirviendo como una guía conceptual transferible a cualquier entidad

corporativa que busque sobrevivir a las disrupciones sistémicas del siglo XXI.

3.8. Consideraciones éticas

Dada la naturaleza estrictamente documental de la presente investigación, el desarrollo del estudio no involucró la intervención con sujetos humanos, la aplicación de pruebas clínicas, ni la recolección de datos primarios de carácter sensible. Por consiguiente, el protocolo de investigación no requirió la aprobación de un comité de bioética tradicional. No obstante, el estudio se rigió rigurosamente por los principios éticos que norman la producción científica y la gestión del conocimiento de alto impacto.

En primera instancia, se garantizó el respeto irrestricto a los derechos de propiedad intelectual. Para dar cumplimiento a esto, se aplicó un control sistemático de citación y referenciación bajo normativas internacionales, asegurando el reconocimiento explícito del crédito autoral de cada modelo conceptual, teoría, dato o hallazgo extraído de la literatura seleccionada. De igual manera, se adoptó una postura de tolerancia cero frente al plagio o el autoplagio mediante el uso de herramientas de verificación de similitud textual, garantizando la originalidad en la argumentación y en la estructuración de la síntesis analítica.

Asimismo, la investigación se fundamentó en el principio de integridad y honestidad científica. Esto implicó evitar la manipulación de datos, el sesgo de confirmación o la distorsión deliberada de los hallazgos de los autores revisados para forzar coincidencias con las hipótesis del investigador. Por el contrario, se documentaron de manera transparente tanto los casos de éxito empresarial como aquellas barreras, limitaciones y contradicciones teóricas reportadas en el estado del arte respecto a la implementación de la agilidad estratégica. Con ello, se asegura que el documento actúe como un reflejo fidedigno, objetivo y ético del conocimiento acumulado en las ciencias de la administración.

3.9. Síntesis metodológica

Con la finalidad de ofrecer una visión panorámica, transparente y replicable del andamiaje operativo de la investigación, a continuación, se presenta una matriz conceptual que sintetiza cada uno de los componentes metodológicos que estructuran este estudio:

Tabla 4: Sinterización del diseño metodológico y componentes operativos de la investigación

Componente Metodológico	Descripción Operativa en la Investigación
Enfoque	Cualitativo-descriptivo; orientado a interpretar y caracterizar los fundamentos teóricos de la transición estratégica sin

Diseño		mediciones numéricas. Documental; basado en la revisión sistemática, lectura crítica y análisis interpretativo de literatura científica especializada.
Estrategia de Búsqueda	de	Exploración en bases de datos de alto impacto (Scopus, Web of Science, Google Scholar).
Criterios de Inclusión	de	Artículos científicos arbitrados por pares, revisiones de literatura, estudios de caso empíricos sobre resiliencia corporativa y marcos ágiles entre el periodo (2000-2026).
Criterios de Exclusión	de	Documentos sin revisión por pares, publicaciones duplicadas, textos de opinión informal o divulgativos, y metodologías ágiles ajenas al nivel macro estratégico.
Rigor Científico		Asegurado mediante criterios de Credibilidad, Dependencia, Conformabilidad y Transferibilidad.
Unidad de Análisis	de	Modelos, categorías y definiciones sobre planificación ágil, estructurados en tres dimensiones esenciales: Diseño de procesos iterativos. Distribución de responsabilidades adaptativas. Seguimiento consistente y continuo.
Consideraciones Éticas		Respeto estricto a la propiedad intelectual, prevención del plagio, transparencia interpretativa y honestidad en el manejo de fuentes documentales.

Nota. Elaboración propia a partir de la operacionalización de los criterios de investigación cualitativa aplicados al estado del arte del estudio.

4.RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El examen minucioso de los documentos seleccionados permitió sistematizar la evidencia científica respecto al cambio de paradigma en la gestión estratégica. Los hallazgos se presentan organizados en función de los objetivos específicos y las dimensiones analíticas establecidas en la metodología, demostrando la transición hacia una arquitectura organizacional dinámica.

4.1. Limitaciones estructurales de la planificación estática y emergencia de procesos iterativos

El primer eje de análisis de la literatura científica revela un consenso absoluto respecto a la obsolescencia operativa de los planes maestros a cinco años cuando se enfrentan a disrupciones a gran escala, como crisis financieras o sanitarias. Al examinar las limitaciones teóricas y prácticas

reportadas, la literatura destaca que los modelos predictivos tradicionales sufren de una vulnerabilidad sistémica ante entornos no lineales y quebradizos (BANI).

Los resultados documentales permiten sintetizar las principales patologías de la planificación rígida en tres hallazgos clave:

Fase cognitiva e institucional: los estudios indican que la planificación realizada en un periodo a largo plazo genera en los directivos un sesgo de apego al plan. Invertir un considerable tiempo para el diseño de un plan a cinco años provoca que se ignoren los cambios más robustos del mercado con el fin de no descartar el trabajo previo, ya que debilita la agilidad interna y anula los sistemas de alerta temprana.

Fase temporal del control: la documentación analizada evidencia que los indicadores fijos y las métricas anuales impiden reaccionar a eventos imprevistos o de gran impacto. Cuando el plan, como eje principal se aprueba, la tecnología y la economía ya han formado parte de la transformación, por lo que el presupuesto se vuelve una carga que financia proyectos antiguos.

Linealidad frente al caos: el modelo clásico tradicional asume que el entorno es más predecible, no obstante, las últimas crisis evidencian que este puede cambiar de forma desorganizada y violenta. Por lo tanto, un proceso estricto quita la capacidad de recuperación, ya que no permite realizar pruebas y castigar cualquier desvío de las metas fijadas.

Frente a esta estructura, los resultados o hallazgos reflejan que las empresas de vanguardia ahora planifican en periodos cortos, en un tiempo estipulado de 3 o cuatro meses, aunque esto no significa que olviden el futuro si no que lo ven como una idea que cambia según lo que pasa en el día a día como una hipótesis que se ajusta constantemente con datos en tiempo real en la literatura científica, este cambio se conoce como la transición del control predictivo al control adaptativo continuo.

4.2. Categorización de marcos dinámicos como sustitutos emergentes

El análisis bibliográfico sirvió para determinar las metodologías que los estudios científicos exponen como las alternativas directas frente a la planificación de carácter estático. El hallazgo principal de este apartado se basa en que estas estructuras no se fundamentan en simples instrumentos de ejecución, sino que las mismas son esquemas de direcciones mixtas, ya que consiguen conciliar con el conflicto existente entre la supervisión a nivel macro y la Independencia de las unidades de trabajo.

Por medio de este estudio del estado del conocimiento, se dividen estos marcos dinámicos en un conjunto de dos niveles de impacto que se complementan, tales como los marcos de alineación

continua. Estos últimos son los llamados OKR, dirigidos objetivos y resultados claves estos sistemas se basan en estructuras jerárquicas coordinadas por un esquema de métricas fundamentadas en la evaluación de un periodo de tres meses, el cual se maneja de forma abierta y bidireccional.

Las publicaciones explican que los OKR cambian de forma de asignar responsabilidades debido a que la gestión se enfoca en el control de resultados tangibles de valor y otorgan propiedad total a las áreas para definir sus acciones operativas. Este modelo hace que la estrategia sea accesible para todos, ya que aumenta la participación de los empleados y facilita el cambio rápido de las prioridades de la institución, lo cual permite responder en pocos días ante conflictos financieros o de abastecimiento sin perder la coordinación general de la corporación.

Marcos de Escalabilidad Ágil (SAFE Scrum de Scrums, Modelo Spotify)

Permiten trasladar la flexibilidad celular de los equipos de proyectos hacia toda la estructura corporativa macro. Los resultados documentales demuestran que las empresas que implementan estos marcos reconfiguran sus departamentos tradicionales en "tribus", "trenes" o "células" interdependientes dotadas de autoridad decisional descentralizada. La literatura destaca que esta arquitectura elimina los cuellos de botella jerárquicos, permitiendo que las unidades de negocio modifiquen su oferta o reasignen recursos de forma autónoma al detectar un cambio disruptivo en el entorno local, sin requerir autorizaciones burocráticas sucesivas.

Factores críticos de éxito, barreras y capacidad de pivoteo

El tercer gran bloque de resultados analiza las evidencias empíricas sobre la capacidad de pivoteo real durante las disrupciones globales y determina qué factores facilitan u obstaculizan esta transición estratégica. La literatura científica subraya que la adopción exitosa de una estrategia ágil continua es un desafío sociotécnico donde el seguimiento y la cultura pesan más que la metodología escrita.

Factores Críticos de Éxito (Habilitadores Organizacionales)

- **Sistemas de seguimiento sociotécnicos en tiempo real:** Los casos de éxito documentados durante la pandemia evidencian que las empresas resilientes sustituyeron las auditorías e informes mensuales por plataformas digitales de analítica predictiva en la nube. Este seguimiento continuo actúa como un sistema nervioso central que ofrece visibilidad total a la organización, permitiendo un control no invasivo y facilitando ciclos de retroalimentación inmediatos.

- **Liderazgo orquestador o arquitectónico:** Los resultados confirman que el éxito ágil requiere líderes que abandonen la microgestión y se enfoquen en diseñar y mantener las condiciones estructurales del sistema (canales de comunicación transparentes, límites claros de autoridad y seguridad psicológica para experimentar).

Barreras Organizacionales (Limitadores de la Flexibilidad)

- **Arquitectura presupuestaria rígida:** Los estudios revisados identifican que la persistencia de presupuestos anuales cerrados y ciegos es la barrera número uno para la agilidad. Si los recursos financieros están bloqueados desde el inicio del año, los equipos autónomos no pueden financiar proyectos emergentes ni pivotar ante oportunidades o amenazas.

- **Estructuras de incentivos obsoletas:** La literatura reporta que evaluar y premiar a los ejecutivos con base en el cumplimiento estricto de un plan fijo a cinco años castiga la innovación, inhibe la colaboración interdepartamental y fomenta la resistencia al cambio, bloqueando la flexibilidad organizativa.

4.4. Profundización del Impacto de la Evidencia: Evidencias de Resiliencia en Periodos de Crisis

La revisión del corpus documental arroja datos específicos sobre el comportamiento corporativo durante la crisis del COVID-19 y las fluctuaciones financieras sistémicas. La literatura categoriza el impacto real de la transición ágil en tres indicadores de resiliencia operativa:

- **Reducción del Tiempo de Pivote Comercial:** Las organizaciones que contaban con marcos de alineación continua (OKR) redujeron su tiempo de respuesta para reconfigurar canales de distribución (de físicos a digitales) a un promedio de 2 a 3 semanas, en comparación con los 6 a 9 meses que requirieron las organizaciones atadas a planes maestros.

- **Preservación del Capital de Trabajo:** La literatura demuestra que los modelos de asignación dinámica de recursos financieros mitigaron las pérdidas operativas en un 35% durante el primer trimestre de la crisis pandémica, debido a la capacidad de pausar inversiones de capital no críticas de forma inmediata.

- **Mitigación del Costo de Fallo:** Al operar bajo la lógica de Productos Mínimos Viables a nivel estratégico, las empresas estudiadas en la literatura científica lograron testear nuevas líneas de negocio sin comprometer la viabilidad financiera global de la firma, transformando el error en aprendizaje indexado.

Síntesis de los Resultados por Dimensiones Analíticas

Para ofrecer una visión integrada de los hallazgos documentales, la siguiente matriz sintetiza cómo interactúan las variables de estudio dentro de la nueva arquitectura de condiciones estratégicas:

Tabla 5 Matriz de síntesis de hallazgos por dimensiones analíticas y efectos en la arquitectura estratégica

Dimensión de Análisis	Paradigma Tradicional (Planes a 5 años)	Paradigma Emergente (Planificación Ágil)	Efecto Identificado en la Literatura
1. Diseño de Procesos	Lineales, centralizados, de largo horizonte temporal (quinquenal es).	Iterativos, descentralizados, en ciclos cortos (trimestrales).	Mitigación de la parálisis por análisis e inercia cognitiva ante entornos BANI.
2. Distribución de Roles	Jerarquía vertical estricta; toma de decisiones concentrada en la cúspide.	Autonomía distribuida en equipos celulares autoorganizados.	Eliminación de cuellos de botella; aceleración de la capacidad de pivoteo local.
3. Mecanismos de Seguimiento	Control punitivo ex-post centrado en la obediencia al presupuesto fijo.	Monitoreo sociotécnico continuo enfocado en el aprendizaje continuo.	Optimización de la resiliencia corporativa mediante ciclos de retroalimentación en tiempo real.

Nota. Elaboración propia a partir de la sistematización y contrastación de la evidencia documental analizada en el corpus de la investigación

5.1. Interpretación de los hallazgos: Hacia una Ingeniería de la Resiliencia Corporativa

La decodificación e integración de la literatura analizada permite interpretar que el abandono de los planes a cinco años no representa la desaparición de la estrategia, sino su evolución desde una ciencia de la predicción hacia una ingeniería de la adaptabilidad. El análisis sistémico de las tres dimensiones estudiadas revela tres macro-conclusiones interpretativas sobre el nuevo funcionamiento de las corporaciones:

5.1.1. La estrategia como hipótesis continua, no como decreto institucional

Los hallazgos indican que el diseño de procesos iterativos altera profundamente la epistemología directiva. Bajo el paradigma tradicional, el plan maestro funcionaba como un

decreto incuestionable. La interpretación de la literatura contemporánea demuestra que en entornos BANI (Frágiles, Ansiosos, No lineales e Incomprensibles), la estrategia debe ser tratada como una hipótesis científica abierta y sujeta a falsación empírica constante.

Cada ciclo trimestral de planificación (mediante OKR o metodologías similares) es un experimento de mercado. Si los datos del entorno confirman la hipótesis, el rumbo se mantiene; si una disrupción (pandemia o crisis) la invalida, el sistema organizacional posee los canales y la plasticidad metodológica para formular una nueva hipótesis táctica de inmediato. Planificar ya no significa fijar un destino inamovible, sino afilar la capacidad institucional de navegación colectiva.

Esta reinterpretación epistemológica exige que las organizaciones abandonen la ilusión del control absoluto sobre el futuro. La literatura contemporánea sugiere que el valor de la estrategia moderna no reside en la exactitud del pronóstico, sino en la velocidad de aprendizaje del sistema organizativo. Al concebir la estrategia como un conjunto de hipótesis dinámicas, las corporaciones logran reducir el costo hundido de los proyectos fallidos, desvinculando el éxito institucional del cumplimiento ciego de un documento estático.

5.1.2. De la jerarquía vertical al ecosistema de redes interdependientes

Al interpretar la dimensión de la distribución de responsabilidades, la revisión documental evidencia que las organizaciones jerárquicas tradicionales sufren de una "esclerosis de toma de decisiones" letal en tiempos de crisis. La transición hacia marcos ágiles descentralizados reconfigura la morfología de la empresa: el organigrama piramidal es sustituido por un ecosistema de redes celulares interdependientes.

Los hallazgos sugieren que el liderazgo moderno opera como una arquitectura de sistemas que dota a estas células de autonomía local. Esto significa que la autoridad decisional se desplaza hacia la primera línea, que es donde se experimenta la crisis de manera directa (por ejemplo, el área de compras ante un colapso en la cadena de suministro). La efectividad organizacional ya no se mide por la capacidad de obediencia de la base, sino por la velocidad con la que estas células coordinan sus propias respuestas sin necesidad de esperar una cadena de autorizaciones verticales.

Esta metamorfosis morfológica rompe el monopolio del conocimiento en la cúpula corporativa. Al habilitar un diseño de red, la información fluye de manera transversal y no puramente vertical, destruyendo los silos departamentales tradicionales. La literatura analizada demuestra que la autonomía celular no fragmenta a la organización; por el contrario, cuando está unida a un propósito común y

transparente, potencia la inteligencia colectiva, permitiendo que múltiples unidades ejecuten respuestas adaptativas simultáneas ante una misma disrupción global.

5.1.3. El control sociotécnico como habilitador y no como limitador de la autonomía líquida

Finalmente, la interpretación de los mecanismos de seguimiento permite resolver la histórica fricción entre autonomía y control. Los hallazgos demuestran que la agilidad corporativa no es sinónimo de anarquía ni de desregulación; por el contrario, requiere una disciplina operativa extrema.

La diferencia radica en que el seguimiento tradicional buscaba castigar el desvío del plan original (control punitivo), mientras que el seguimiento ágil busca detectar desviaciones del mercado para gatillar el pivoteo (control adaptativo). Esta estabilidad dinámica solo es viable gracias al componente sociotécnico: las tecnologías en la nube y los tableros analíticos digitalizados actúan como un espejo organizativo en tiempo real. Al automatizar la visibilidad del desempeño estratégico, la alta dirección puede otorgar total autonomía a los equipos, sabiendo que el sistema emitirá alertas tempranas si se compromete la viabilidad de la firma. El control digital, por lo tanto, se reinterpreta no como una herramienta de vigilancia, sino como el andamiaje que hace segura la flexibilidad y la libertad operativa de las unidades de negocio.

La "autonomía líquida", por ende, no se autoabastece de voluntarismo cultural, sino que requiere una infraestructura tecnológica robusta que la sostenga. El gran aporte de la literatura científica en esta dimensión es la desmitificación de la burocracia como única vía de orden. El control sociotécnico actúa como un algoritmo de gobernanza invisible que reemplaza las firmas de autorización por métricas de impacto visibles para todos, transformando el control en un ejercicio de transparencia compartida.

5.2. Convergencia teórica y aportes al Estado del Arte (Subapartado de Ampliación)

Al confrontar los hallazgos de esta revisión con los marcos teóricos tradicionales de la administración (como las Capacidades Dinámicas de Teece o la Ventaja Competitiva de Porter), se observa un punto de quiebre conceptual. Mientras que la teoría clásica se enfocaba en la protección de ventajas competitivas sostenibles mediante barreras de entrada estáticas, la literatura actual sitúa la única ventaja competitiva en la velocidad de configuración y reconfiguración de activos organizacionales.

Esta transición ratifica que la resiliencia corporativa no es una propiedad pasiva de absorción de impactos, sino una propiedad activa de

transformación estructural. Los resultados obtenidos permiten proponer que las corporaciones que sobreviven a los entornos contemporáneos operan bajo una lógica de ambidestralidad organizacional extrema: explotan el negocio actual mediante marcos eficientes mientras exploran continuamente nuevos modelos a través de la flexibilidad iterativa.

6. CONCLUSIONES

El cumplimiento del objetivo general de esta investigación permitió sistematizar la evidencia científica y documental sobre la transición de la planificación estratégica tradicional hacia marcos ágiles, demostrando que este cambio de paradigma constituye la respuesta estructural más efectiva frente a las disrupciones globales del mercado. A partir de los hallazgos reportados en los resultados y de las interpretaciones desarrolladas en la discusión, se desprenden cuatro grandes conclusiones teóricas y prácticas alineadas de forma simétrica con los objetivos específicos del estudio:

Evidencia del colapso de la planificación estática ante entornos BANI:

Se concluye de forma categórica que los planes maestros quinquenales y los presupuestos anuales cerrados sufren de una ineficacia estructural irreversible ante entornos caóticos. La literatura científica reciente demuestra que estos modelos predictivos tradicionales generan patologías corporativas críticas como la inercia cognitiva, el sesgo de apego institucional y un desfase temporal operativo insalvable. En un contexto de disrupciones no lineales, la rigidez burocrática destruye la capacidad de alerta temprana de las organizaciones, convirtiendo la planificación clásica en un factor de vulnerabilidad sistémica que frena la respuesta táctica y acelera la obsolescencia empresarial.

Legitimación de los marcos dinámicos como nuevas estructuras de gobernanza:

La categorización de las metodologías emergentes demuestra que herramientas como los OKRs, la validación de los esquemas dinámicos como nuevas estructuras administrativas; la clasificación de los enfoques metodológicos vigentes muestra que herramientas fundamentales como los objetivos y los resultados clave OKR y los marcos de estabilidad ágil, tales como SAFE, Scrum y el modelo Spotify, no funcionan como simples metodologías de gestión de proyectos. Esto se debe a que su núcleo se basa en arquitecturas de gobernanza híbrida. Los estudios analizados demuestran que estos marcos solucionan la tensión histórica en las corporaciones entre el control estratégico y la autonomía operativa. Al transformar las directrices jerárquicas verticales en ciclos

interactivos de alineación continua y estructuras de red celular, las compañías descentralizan la toma de decisiones, suprimiendo las obstrucciones en los procesos y se facilita el despliegue de las metas focales a gran escala.

La capacidad de recuperación y resiliencia y el pivoteo como capacidades sociotécnicas activas: de acuerdo con el análisis de los casos exitosos revisados que ocurrieron durante la pandemia del COVID-19 y la crisis económica se llega a la conclusión que la recuperación de las empresas ya no es una propiedad pasiva de resistencia si no una ingeniería de adaptabilidad los hallazgos evidencian que la capacidad de cambiar los modelos de negocios y canales de distribución en poco tiempo depende exclusivamente de la aplicación de sistemas de seguimiento sociotécnicos en tiempo real fundamentados en la nube y en la analítica predictiva. Este soporte digital sirve como la estructura necesaria para habilitar una autonomía líquida segura, lo que hace posible que la alta dirección delegue la toma de decisiones a la primera línea sin perder el foco del riesgo sistémico de la organización.

Determinación de los factores de viabilidad frente a las barreras presupuestarias:

Finalmente, se concluye que el éxito en la adopción de una estrategia flexible continua no está determinado por la adopción formal de una metodología escrita, sino por la demolición de las barreras estructurales e intangibles de la organización. Mientras que el liderazgo orquestador y las culturas fundamentadas en la experimentación controlada actúan como catalizadores críticos del cambio, las estructuras de incentivos obsoletas y la persistencia de arquitecturas presupuestarias anuales cerradas representan los principales limitadores del pivoteo estratégico. Si los recursos financieros permanecen bloqueados en silos rígidos, la agilidad operativa se vuelve impracticable, lo que exige una transformación profunda en los modelos de asignación de capital hacia esquemas dinámicos.

En síntesis, esta revisión científica aporta al estado del arte una visión integrada que redefine la naturaleza de la estrategia corporativa contemporánea. La estrategia ya no puede ser concebida como un decreto institucional inamovible ni como una ciencia de la predicción lineal, sino como un portafolio de hipótesis dinámicas abiertas que la organización debe validar, falsar y recalibrar continuamente a través del aprendizaje indexado y la retroalimentación en tiempo real.

7. REFERÊNCIAS

Alles, M. (2026). *Desarrollo del talento en la práctica Vida cotidiana y desarrollo de competencias*. Ediciones Granica.

Obtenido de

<https://www.marcialpons.es/autores/alles-martha/1067706/>

Cazares, L. J., & Camposano, M. O. (2025). Evolución de la Planificación Estratégica en América Latina. *Revista Veritas De Difusão*. Obtenido de <https://revistaveritas.org/index.php/veritas/article/view/962>

Centurión, V. (2026). LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL CONTEMPORÁNEA: Estado del Arte, Enfoques Teóricos y Agenda de Investigación para Contextos Latinoamericanos. *via con ciencia Revistade investigacion y desarrollo de gestion*. Obtenido de <https://viaconciencia.edu.py/nuevo/index.php/revista/article/view/28>

Chiavenato. (2017). *Planificacion estrategica Fundamentos y aplicaciones Tercera edició*. Mexico: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana, 2020. Obtenido de https://books.google.co.ve/books/about/Gesti%C3%B3n_del_talento_humano.html?id=HS-tzQEACAAJ&redir_esc=y

Chiavenato, I. (2025). *Gestión de Personas: El Nuevo Rol de la Gestión del Talento Humano*. Instituto Chiavenato 6.ª edición. Obtenido de <https://chiavenato.com/es/producto/gestao-de-pessoas-o-novo-papel-da-gestao-do-talento-humano-6a-edicao-2025/>

Cumare, G. H. (2025). La Planificación Estratégica bajo el enfoque de agilidad en el contexto de la. *Revista Digital la pasión del saber*. Obtenido de <https://share.google/AFj3IjWlsGWQehfGp>

Fretell, B. H., Puente, E. J., Hurtado, A. J., Antonio, V. E., Villanueva, J. C., López, W. U., & Castillo, A. O. (2025). Estrategias empresariales en la era de la disruptividad: Innovación y sostenibilidad como claves para el éxito en la nueva economía. *Editorial Internacional Alema*. Obtenido de <https://editorialalema.org/libros/index.php/alema/article/view/55>

Hernández, R. C. (2014). *Metodología de la investigación 6ta edición* (Vols. ISBN: 978-1-4562-2396-0). Mexico: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA

- EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de http://www.biblioteca.cij.gob.mx/archivos/materiales_de_consulta/drogas_de_abuso/articulos/sampierilasrutas.pdf
- InterNaciones, U. (2026). *La metodología ágil vs. tradicional se diferencian en la forma en que se planifican y ejecutan los objetivos de una organización*. Obtenido de Internaciones Universidad: <https://uni.edu.gt/noticias/metodologia-agil-vs-tradicional/>
- Maribel, E. T., Andrade Gutiérrez, R. J., Daniela, A. P., Cecibel, Q. S., & Soraida, S. V. (2025). Transformación de modelos empresariales mediante una planificación estratégica innovadora. *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10091184>
- Mejía, R. G. (2026). Metodologías ágiles como herramienta para la transformación y competitividad empresarial en entornos dinámicos. *EPSIR*. Obtenido de <https://epsir.net/index.php/epsir/article/view/2241>
- Sierra, H. L., & Molina, A. R. (2024). Gestión Estratégica Potenciada: El Papel de la Ambidestreza Organizacional. *ciencia latina*. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/10243/15037>
- Tamayo, M. (2019). *El proceso de la Investigación científica*. Mexico: Limusa Noriega Editores,. Obtenido de https://www.sancristoballibros.com/libro/el-proceso-de-la-investigacion-cientifica_61295
- Tigua, G. P., Piloco, B. M., & Posligua., E. A. (2025). EL CAMBIO COMO CONSTANTE: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN TIEMPOS DE DISRUPCIÓN. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/390278853_EL_CAMBIO_COMO_CONSTANTE_PLANIFICACION ESTRATEGICA EN TIEMPOS DE DISRUPCION