Mundo Fesc E-ISSN: 2216-0388 P- ISSN: 2216-0353 Artículo Original

Crítica y redefinición de la planeación estratégica: hacia un enfoque adaptativo

A Critique and Redefinition of Strategic Planning: Toward an Adaptive Approach

Recibido: 08 de septiembre de 2025
Aprobado: 11 de diciembre de 2025

Cómo citar: F. Rodríguez Fonseca, H. F. Castro Silva, and J. del P. . Alvarado Avella, "Crítica y redefinición de la planeación estratégica: hacia un enfoque adaptativo", Mundo Fesc, vol. 16, no. 35, pp. 71-92 May 2026, doi: 10.61799/2216-0388.2129.

Fernando Rodríguez Fonseca[1*]

PhD en Administración,
fernando.rodriguez@uptc.edu.co,
https://orcid.org/0000-0002-5972-7496,
Sogamoso, Colombia

Hugo Fernando Castro Silva[2]

PhD, Gerencia de Proyectos
hugofernando.castro@uptc.edu.co,
https://orcid.org/0000-0001-6020-402X,
Sogamoso, Colombia

Jenny del Pilar Alvarado Avella[3]

https://orcid.org/0009-0000-6266-9963,
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia,Sogamoso,
Colombia

***Autor para correspondencia:**
mlpinzon@unipamplona.edu.co

© 2026. Fundación de Estudios Superiores Comfanorte.

Crítica y redefinición de la planeación estratégica: hacia un enfoque adaptativo

Resumen

Este artículo está enmarcado dentro de las ciencias de la gestión. El objetivo es presentar un análisis crítico desde la óptica de diferentes autores de la planeación estratégica desde un enfoque investigativo y propositivo. Por medio de las fuentes consultadas mediante una revisión completa bibliográfica en bases de datos como Scopus, Science Direct, Wos, entre otras; de las cuales se examinan diferentes artículos científicos acerca de las principales críticas y reflexiones de la planeación estratégica. El escrito examina las falsedades de la predicción, formalización, y el alejamiento, por ser una planeación tradicional a diferencia de tener un pensamiento estratégico. Se concluye que la disciplina debe migrar de una planeación mecánica o tradicional hacia una planeación estratégica con propósito, que sea ágil, inclusiva y fundamentada en diagnósticos reales más que en eslóganes motivacionales y haciendo uso adecuado de la tecnología.

Palabras clave: Incertidumbre; pensamiento estratégico; planeación estratégica; transformación digital.

Abstract

A Critique and Redefinition of Strategic Planning: Toward an Adaptive Approach

Abstract

This article falls within the field of management sciences. The objective is to present a critical analysis of strategic planning from the perspective of various authors, adopting a research-based and proactive approach. This is achieved through a comprehensive literature review of sources consulted in databases such as Scopus, ScienceDirect, and Web of Science, among others, examining various scholarly articles on the main critiques and reflections regarding strategic planning. The paper examines the fallacies of prediction, formalization, and detachment, as these are characteristics of traditional planning as opposed to strategic thinking. It concludes that the discipline must shift from mechanical or traditional planning toward purposeful strategic planning that is agile, inclusive, and grounded in real-world assessments rather than motivational slogans, while making appropriate use of technology.

Keywords: Uncertainty; strategic thinking; strategic planning; digital transformation

Introduction

Durante décadas, la planeación estratégica ocupó un lugar central en la teoría y práctica gerencial, al presentarse como un instrumento racional capaz de orientar el rumbo organizacional y asegurar ventajas competitivas sostenibles [1], [2]. Sin embargo, los cambios recientes en los entornos económicos, tecnológicos, políticos y sociales han puesto en evidencia sus limitaciones, especialmente cuando se la concibe como un ejercicio formal, lineal y centrado en la predicción [3]. Este cuestionamiento no tiene exclusividad del ámbito académico, porque debe responder a prácticas empresariales, incluso gubernamental, en donde la disrupción y la incertidumbre es algo dinámico y permanente. La crítica actual establece que el problema no se basa en que la estrategia es inútil, sino que prevalece el paradigma tradicional que prevalece la formalización y el control, y descuida la participación de los mandos medios, el aprendizaje organizacional y la construcción con todos los empleados [4], [5]. En esta misma vía, hay diferentes autores que señalan que la planeación estratégica tradicional se convierte en un proceso mecánico que disminuye el pensamiento estratégico y limita la capacidad de adaptación de las empresas [6], [7].

En este contexto, el presente artículo propone una revisión sobre la vigencia de la planeación estratégica, a partir del diálogo entre autores clásicos y contemporáneos. Se sostiene que el problema no radica en la inutilidad de la estrategia, sino en la persistencia de un modelo de planeación rígido que desconoce la incertidumbre, el aprendizaje organizacional, la dimensión política de la gestión y la necesidad de construir sentido compartido. A partir de ello, se plantea la necesidad de redefinir la planeación estratégica como un proceso adaptativo, participativo y orientado con propósito. Además, la investigación incluye la separación entre la formulación y la ejecución; también, el papel clave de los mandos medios y la influencia de las tecnologías emergentes como la IA.

El texto se desarrolla como un ensayo de discusión sustentado en literatura clásica y contemporánea sobre planeación estratégica, gestión organizacional e incertidumbre. Para ello se realizó una revisión intencional de fuentes académicas indexadas de bases de datos, con énfasis en autores representativos del debate sobre las limitaciones del paradigma tradicional de planeación y las perspectivas emergentes de redefinición, el periodo revisión fue del 2020 al 2025. La propuesta, que es la planeación estratégica tradicional ha perdido la capacidad de explicar y operar en ambientes de alta incertidumbre, porque prioriza la predicción, formalización y control, mientras deja de lado un diagnóstico adecuado y completo, la participación de los mandos medios, el aprendizaje organizacional y la adaptación dinámica tanto en empresas privadas como públicas. Como resultado, la planeación estratégica debe redefinirse como un proceso flexible, crítico, participativo y orientado con propósito. Se evidencia que los procesos de planeación fallan en la ejecución y esta disciplina debería reinventarse para tener mayor relevancia en la era de la transformación digital y los desafíos económicos sociales.

Materiales y Métodos

El presente trabajo se fundamenta en un ensayo de revisión con un enfoque cualitativo. El objetivo es analizar la vigencia del paradigma tradicional de la planeación estratégica y proponer una redefinición adaptativa; la investigación se apoya en una revisión sistemática e intencional de literatura académica. La metodología se llevó a cabo con una indagación profunda en bases de datos científicas de alto impacto como Scopus y Web of Science, la ecuación se adaptó a su sintaxis determinada, utilizando operadores como TITLE-ABS-KEY o TS= y delimitando el rango de años mediante PUBYEAR o Timespan. Se utilizaron operadores booleanos para adoptar términos clave concernientes con la disciplina de la estrategia, las críticas estructurales y las propuestas emergentes de carácter adaptativo. La ecuación se formuló así: se circunscribieron conceptos de, strategy paradigm, strategic planning y critique of strategic planning, vinculados con palabras como prediction fallacies, structural failures traditional paradigm y formalization. A su vez, se añadieron términos que representan la planeación estratégica emergente, como adaptive emergent strategy, planning, flexibility, purpose y Agility. Con el fin dar contexto de la búsqueda en escenarios disruptivos recientes, se agregaron palabras clave como digital transformation, financial crisis, y artificial intelligence.

Se identificaron en aproximación 356 artículos en la búsqueda y se eliminaron algunos duplicados. La ventana de tiempo de 2020 a 2025, se escogió con el objetivo de tomar la evolución de la disciplina frente a entornos disruptivos, tales como crisis financieras recientes, transformación digital, y surgimiento de tecnologías de inteligencia artificial; es así que, se seleccionaron 48 artículos para el análisis final y sintetizar los hallazgos relacionados con fallas estructurales en el paradigma tradicional tales como la formalización, las falacias de predicción, formalización y desapego, entre otras y después contrastarlas con la planeación estratégica emergente que busca agilidad, flexibilidad y propósito para gestionar a las organizaciones. Finalmente, se consideró adicionar referencias clásicas de autores como Ansoff, Mintzberg, Chandler, Porter, entre otros sin restricción temporal, para contrastar los hallazgos recientes con bases teóricas de la disciplina.

Resultados

Fundamentos de la Planeación Estratégica

La estrategia se originó en el mundo de la milicia, la palabra estrategia viene del griego strategos que significa general [8]. Alfred Chandler [1] estableció los fundamentos del pensamiento estratégico contemporáneo, menciona que la estructura debe seguir a su estrategia de una organización. Ansoff [2] indujo a un enfoque estructurado y analítico; propone que la estrategia es el resultado de un proceso sensato de toma de decisiones asumiendo que el entorno es predecible y que el análisis de brechas sirve para guiar el

crecimiento de las corporaciones. La planeación estratégica contemporánea surgió a mediados de la década de 1960 como prácticamente el mejor camino que permite que una empresa sea más competitiva tomando como base la teoría de la administración científica de Frederick Taylor en donde se dividía el pensamiento y la acción [3]. La planeación estratégica emerge como una forma racional y de enfoque técnico que donde prima el control de la administración. Además, se ha influenciado por la disciplina militar de la Segunda Guerra Mundial; También se conforma por el nacimiento de las corporaciones multidivisionales [1].

Porter [9] menciona algunas ventajas de la planeación estratégica: La primera de ellas, es que crea una ventaja competitiva sostenible. Según Porter [9] y Barney [10], permite la identificación y exploitation de recursos únicos y valiosos, difíciles de imitar. La segunda, diseña una matriz en donde relaciona los productos con enfoques y segmentación en cuanto a tener un liderazgo en costos, enfoque y diferenciación teniendo en cuenta el atractivo del mercado y el desarrollo de estrategias. También la influencia que tiene sobre una empresa las "Cinco Fuerza Competitivas": Rivalidad de competidores (competencia actual), poder de negociación de proveedores (imponen condiciones), poder de los clientes (deciden por precio y calidad), amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada) y productos sustitutos (productos alternos que satisfacen la misma necesidad) [11]. Se debe definir la gestión empresarial estratégica cuyas estrategias constituyen un plan de acción y se deben desarrollar para tener competencias de legalidad y lograr ventajas de modo que logre vincularse con otras empresas, para poder ampliar su mercado, mediante el conocimiento de los productos, la marca y servicios que ofrece [12], citado por [13].

De otro lado, herramientas como el análisis DOFA complementan esta visión al integrar factores internos y externos en el diagnóstico estratégico [14]. Por otro lado, la definición de la misión, visión y valores constituye un eje fundamental en la planeación estratégica. Estas declaraciones orientan el comportamiento organizacional y proporcionan un sentido de propósito [14]. Por el lado de Casadiego [15] concibe a la planeación estratégica como una metodología en la cual las empresas dependiendo de su tamaño pueden determinar su visión y establecen estrategias para conseguirla por medio de las oportunidades y fortalezas para confrontar sus debilidades. Según Santos y García [16], la planificación estratégica constituye una manera de liderar procesos relacionados con la asignación de recursos, y tomar decisiones acertadas con el fin de lograr los objetivos y así las empresas tengan una mayor una ventaja competitiva. De otro lado, Del Rio [17] citado por [18] señala en las organizaciones tienen que tener estrategias para permitan confrontar mercados complejos, que son muy competitivos por la internacionalización, diversidad de los mercados y las economías, también, permiten llegar a más clientes de bienes y servicios, enfrentando las competencias dinámicas y exigentes. Otra manera de hacer previsiones es la planificación de escenarios, adicionalmente de los juegos de guerra que crean un seguimiento del futuro [19] y considera que los líderes mentalmente hayan experimentado algunos escenarios críticos, disminuyendo predeterminaciones cognitivas.

Pashutan et al. [20] aducen la alineación de recursos y capacidades. En cuanto a los recursos de la empresa incluyendo la tecnología de la información, se deben alinear con los objetivos de la organización. Si se quiere visualizar desde los beneficios y fortalecimiento de la organización es necesario ver a la gerencia como un proceso, dado que la planeación es la primera función que se debe ejecutar en busca del desarrollo de necesidades e intereses [21]. Por su parte, Bryson [22] hace énfasis que la identificación de los grupos de interés de organizaciones públicas o sin ánimo de lucro la planeación se debe realizar mediante la construcción de consensos con base en la creación del valor público. Es así que Abell [23] y Fernandes et al. [24] proponen que la planeación en vez de comenzarse de la parte y su supervisión a un liderazgo que considere al capital humano y social de una forma holística.

Críticas del paradigma tradicional de la planeación estratégica

Se considera que la planeación estratégica es rutinaria y crea una sensación errónea de racionalidad y control, en donde la dinámica de la economía y los mercados hace que no se pueda adaptar a estos cambios del día de hoy [25]. Es así que, Martin [6] aduce que la planeación es una gran mentira, y los administradores preparan planes de orden presupuestal de una manera muy cómoda, omitting algunas decisiones estratégicas importantes; entonces se debe redefinir completamente esta disciplina en donde se articule el aprendizaje informal, la intuición, y la capacidad de adaptarse a diversas variables. Dada la realidad de nuestro entorno en donde se presenta crisis climáticas, energéticas, tecnológicas y financieras, exige una metodología de destrucción creativa schumpeteriana para que la organización logre la supervivencia [26].

La planeación estratégica ha sido una herramienta para la gestión de las empresas durante mucho tiempo pero últimamente se ha cuestionado su efectividad y mucho más en entornos altamente cambiantes y de gran dinámica [27]. Se menciona que es demasiado rígida en planes que van a largo plazo y por el hilo conductor que va de la formulación e implementación que no se puede fácilmente desligar [28]. Una de las discusiones principales es la mentalidad burocrática por ser estática y que contrasta con la rapidez y agilidad requerida para influir en ambientes muy inestables [29]. Dicha rigidez, disminuye la capacidad de adaptación de la empresa a las incertidumbres del entorno [7]. Es así que, la planificación estratégica deteriora la capacidad de respuesta de una empresa a largo plazo, coartando la creatividad, Esto se observa también en grandes corporaciones con sistemas robustos de planeación [30]. La elaboración de un plan estratégico, se puede convertir en un ejercicio formalista y mecánico que no sale de los límites de la parte táctica [31]. Todo lo anterior, se une que la formulación de la estrategia se encomienda a un departamento y se desvincula a otros gerentes departamentales y personas que tienen que llevar a cabo la implementación [32].

En muchas ocasiones los equipos de la parte operativa no se apropian de los planes estratégicos dado que algún momento a pesar de que están aprobados no se llevan a cabo, y aquí se ve la burocratización de dicho proceso [33]. Entonces la desconexión

entre la formulación y la ejecución de la estrategia indicaría falta de compromiso e interpretaciones falsas que afectan negativamente la implementación [34]. Esta brecha entre el diseño formal y la aplicación reduce la importancia de la planeación estratégica como una herramienta que da la dirección de una empresa, disminuyéndola en un aparato simbólico más que en una guía de acción [5].

Últimamente, el entorno empresarial se volvió cada vez más turbulento y dinámico. Antes se vio como una ruta de dirección y como una rutina de burocracia y sin sentido [25]. La crítica más mordaz sugiere que la planeación estratégica a menudo deteriora el pensamiento estratégico por el fuerte manejo de números en contraste con una visión real compartida [3]. También, no es el pensamiento estratégico sino que no se realiza de manera creativa [3]. Así lo considera Augier et al. [19] que afirman que la planeación es una actividad de análisis que se descompone de una meta en varios pasos de manera formal, mientras que el pensamiento estratégico es un asunto de lograr sintetizar dichos pasos, pero teniendo como base la creatividad e intuición para conformar una visión de manera integrada. Se puede evidenciar que para sobrevivir en la economía de hoy, la planeación debe abandonar su naturaleza estática. No basta con realizar ajustes de los planes; se requiere una disrupción de los métodos antiguos. La verdadera estrategia actualmente no reside en un documento de largo plazo, sino en la capacidad de articular el aprendizaje informal, la agilidad y una visión integrada que permita a la organización navegar por cambios inesperados sin perder su identidad.

Falacias de la Planeación Estratégica Convencional

Mintzberg afirma que en el análisis de descomponer una meta en pasos normalizados se sintetiza, y ésto hace que requiera creatividad e intuición. La crítica que hace se focaliza en tres supuestos erróneos que han permanecido durante décadas. Mintzberg, propone tres falacias esencialmente: La falacia del desapego; en donde los estrategas son desligados de situaciones de orden operativo, y solo trabajan con la información agregada y no se tiene en cuenta los detalles. Todo ésto constituye una visión Taylorista que se limita al estudio de movimientos y tiempos; aquí el pensamiento se separa del hacer, y se presenta una gran falla porque la estrategia y la innovación surgen del contacto con el mercado y del aprendizaje informal [3]. Por otro lado, la falla predicción, el plan se concibe de manera estática cuando se desglosa seguirá de manera tácita la dirección prevista durante su ejecución [3]. Sin embargo, en la actualidad es evidente que hay algunos patrones que son repetitivos y predecibles, pero es casi imposible vislumbrar algunas discontinuidades como las crisis financieras e innovaciones tecnológicas [2].

Por último la falacia de la formalización, la estrategia puede ser formalizada y programada, pero las investigaciones muestran que si bien los sistemas pueden procesar información, pero no se pueden comprender e internalizar en la creación de estrategia, porque no es un análisis. Aquí no se puede aprender, convirtiendo la planeación estratégica una metodología que previene y coarta el pensamiento [3]. El éxito de la planeación

no es la realización de un documento final, sino lograr el cambio de la mentalidad de los líderes con el fin de lograr el manejo de la incertidumbre. La estrategia no debe ser una búsqueda de certezas que realmente no existen, sino debe ser un proceso de aprendizaje continuo que disponga a la organización para que enfrente el futuro. La verdadera ventaja competitiva no resulta de tener el plan más preciso, sino llevar a la organización a que sea capaz de aprender rápido, adaptarse y reaccionar creativamente ante los cambios del entorno.

La Estrategia mala y disentimiento del real problema

Rumelt [4] señala que las empresas manejan el término de estrategia, no la conciben como debe ser y considera por lo tanto que es una mala estrategia, porque se caracteriza por un diseño en que utiliza mucha palabrería y se exagera en las posibles acciones. Es así que la planeación estratégica se ha convertido en una manera de documentar pasos y no se centra en decisiones importantes y relevantes [4]. Por el contrario, una buena estrategia, debería tener una base lógica como lo es un diagnóstico retador, una política que direccione a enfrentar la contingencia y un conjunto de actividades coherentes. Nassim Taleb realiza una crítica desde el punto de vista epistemológico que es la falta de capacidad de la planeación para realizar la gestión de lo que es improbable, lo que denomina los Cisnes Negros. Aquí es en donde se establecen errores en el diseño al realizar la predicción porque se procede como si se pudiera vaticinar el curso de la historia, haciendo pronósticos generalmente a treinta años; pero en el mundo de hoy los negocios se dan en un entorno en que un evento extraño puede incidir de manera desproporcionada en todo el sistema [35].

Una estrategia real no se mide por las pretensiones en un documento que plasme los planes, sino debe tener la capacidad de ofrecer un diagnóstico inicial y un conjunto de acciones que sean coherentes para que se pueda resolver problemas específicos y poder tomar decisiones. Si no hay un diagnóstico juicioso, el plan es solo una lista de buenos deseos que en muchas ocasiones fracasan. Proceder como si el futuro fuera predecible se convierte en una debilidad epistemológica, porque el entorno se ve influenciado por muchas variables.

Mandos Medios y la brecha de Implementación

Se ha visto que en muchas organizaciones se presenta una carencia entre la alineación de los objetivos estratégicos y la estructura de incentivos teniendo en cuenta el gobierno corporativo. Esto porque en la planeación estratégica no se toman en cuenta las acciones de supervisión y poder por parte de la junta de dirección sobre los objetivos propuestos que no se cumplen por los diferentes intereses de las personas o por la falta de gestión o uso deficiente de los recursos de orden estratégico [36]. También se presenta una brecha entre la formulación y la implementación de la estrategia que se convierte en una constante [4]. Cuando no hay una ejecución adecuada se debe a una planeación deficiente y ésto se convierte en un fracaso [37].

Otro aporte importante de Abell [38], dice que planeación estratégica se agrupa en una unidad de negocio específica, funcionando de manera aislada y por tanto no se pueda dar una respuesta rápida ante diferentes cambios del entorno. Se presenta un caso en la empresa RACC que es un club automotriz en Cataluña, ilustra que para que la planeación sea efectiva, debe ser una manera para incluir a todas las partes de una empresa como mandos medios para participar y deliberar de manera activa sobre la ruta estratégica [37]. El resultado de esta interacción conllevó a internalizar en la mente de los participantes un marco para compartir sus ideas y no como ocurre que se realiza o plasma en documentos [37].

En un entorno de alta incertidumbre, cuando la organización no es flexible constituye el mayor riesgo a nivel estratégico. De otro lado, la ventaja competitiva no reside en el documento estratégico como tal, sino se debe gestionar la creación de una cultura de prioridades compartidas y adaptabilidad. La planeación debe dejar de ser una rutina anual aislada para convertirse en un proceso dinámico de aprendizaje organizacional continuo. Es así que, el proceso estratégico no debe ser un ejercicio de supervisión y poder, sino lograr una gestión de recursos estratégicos y del talento humano. Cuando la estrategia se aparta de los silos departamentales y se integra en la cultura de los mandos medios, puede dejar de ser una ilusión de control para transformarse en una reality de ejecución exitosa.

Procesos de Escenarios

La planeación por escenarios también tiene críticas por su implementación en la práctica. Se presentan investigaciones en donde se presenta el sentido que debe tener la estrategia, porque muchas veces se distorsiona o pierde cuando se construyen en talleres de planeación [39]. La planeación estratégica convencional se basa en modelos mentales del pasado. No se utiliza herramientas de prospectiva, entonces quienes toman decisiones ignoran algunas señales de cambio de orden disruptivo; es así que, se toman decisiones que se fundamentan en suposiciones obsoletas [40]. Se presenta una carencia de colaboración y comunicación a nivel departamental y por niveles jerárquicos, lo que dificulta que la estrategia se alinee. Esa falta de cooperación divide y fragmenta las acciones y el proceso es ineficaz.

La planeación no es efectiva cuando no reconoce que si se utiliza solamente los recursos no se garantizaría el éxito. Falta un relativo a las capacidades dinámicas, que permiten a una empresa lograr la reconfiguración de sus recursos para adaptarse de manera rápida a cambios del mercado. Luego planear solamente con lo que se tiene y no de la forma en que una empresa se adapta se convierte en una debilidad estratégica [36]. El plan estratégico queda obsoleto al considerarlo como una herramienta de control, éste debe convertirse en un proceso en donde se genere un aprendizaje continuo a nivel organizacional y transformarse en un proceso continuo que integre la adaptabilidad y resiliencia como base fundamental para lograr una verdadera ventaja competitiva mediante la gobernanza y capacidad dinámica para reconfigurar la organización ante

cambios del mercado.

Planeación estratégica como construcción social y ecosistema de innovación

Weick [41] argumenta que la estrategia no solamente la constituye una serie de planes, sino debe ajustarse a un conjunto de significados que sean compartidos. La planeación podría fallar cuando se focaliza solamente en los datos y la estructura, porque ignoraría cómo los empleados de la organización interpretan la reality. La alineación estratégica dependería de una manera crítica de los procesos humanos. Una directiva adecuada es utilizar el marketing internamente con el fin de conectar las metas de la organización con el comportamiento de los empleados [42]. Cuando no se tiene una cultura que promueva la comunicación abierta y la experimentación, así el plan estratégico se haya concebido adecuadamente, lo más probable es que fracase [43]. Roger Martin [6] señala que el plan estratégico frecuentemente constituye una forma para que los directivos les permita tomar decisiones complicadas y se torna como un mecanismo de defensa. Es así que critica a la mayor parte de los planes porque se enfocan en los costos porque éstos son controlables, a cambio de la satisfacción del cliente e ingresos que realmente son inciertos.

Un aspecto muy importante es que la planeación estratégica no logra alinear lo que se requiere para innovar con la forma en que las personas deben ayudar en investigar. Se tiene la premisa que si el plan estratégico no se relaciona con el ecosistema de investigación en un contexto determinado con lo que realmente se requiere, el proceso no es eficaz [44]. La estrategia no es solo un formalismo documentado, sino un conjunto de significados compartidos. Se observa que la alineación de la empresa depende directamente de los procesos humanos; así que no hay que ignorar empleados en el proceso estratégico y aquí es donde debe estar la verdadera innovación que es buscar la colaboración de las personas; luego la planeación estratégica efectiva no es la que predice el futuro con números, sino la que logra conectar las metas organizacionales con el comportamiento y el sentido de propósito de sus colaboradores. Entonces, la planeación estratégica se debe transformar de pasar de ser un ejercicio de decisiones frías a un proceso de psicología social, en donde exista una colaboración activa donde el capital humano sea el pilar fundamental de la cooperación.

Integración del factor humano y la tecnología

Hoy en día se presenta una alta interacción con las tecnologías y reuniones efectivas, junto con la participación representa una forma de poder llevar adelante la estrategia [39]. Así que los procesos de planeación deben ser conscientes y hacer uso de dinámicas de comunicación y poder, de otra manera el resultado será una estrategia desarticulada de la reality [39]. Salvadorhino et al. [45] señalan que la planeación estratégica falla cuando no se tiene en cuenta a los empleados. Actualmente, en la Industria 5.0, un plan estratégico que no priorice la autonomía, el desarrollo de la persona y el bienestar, no se puede generar de manera adecuada y estaría incompleto. Únicamente se generan

planes de promociones o carrera y objetivos de desempeño de manera lineal. Cuando se presenta esta falta de flexibilidad no coadyuva a que las nuevas generaciones busquen el significado necesario para enfrentar retos. Algunas organizaciones realizan el plan estratégico haciendo lo mismo que todos que se conoce como isomorfismo, a cambio de realizar procesos de innovación. Lo que crea planes que cumplen con las reglas, pero que no pueden adoptar tecnologías disruptivas como la IA estratégicamente para lograr la resiliencia [46]. Hay una distancia entre la capacidad de ejecutar decisiones con base en big data y la intención estratégica. La planeación no resulta por no entender que la inteligencia artificial (IA) puede ayudar a realizar planes estratégicos y logra la estructura de gobernanza de la organización [46].

Es importante adoptar tecnologías emergentes como el Big Data y la IA que permite la redefinición de la planeación [47]. A pesar de que la IA puede mejorar en la precisión de pronósticos, habría un riesgo de que las empresas lleguen a una falacia tecnológica, entendida como el no involucramiento de las personas, que son importantes para la transformación organizacional [48]. El futuro se debe fundamentar en realizar una planeación estratégica con propósito, a su vez integrar la ciencia de los datos con el liderazgo para tener sentido y claridad para manejar la incertidumbre [25]. Si la estrategia se siente como una imposición burocrática, pierde su esencia y su capacidad de ejecución. La verdadera fuerza de una organización reside en democratizar la dirección, permitiendo que la creatividad de los empleados diseñe las herramientas del éxito. En un mundo de IA y Big Data, la resiliencia no viene de cumplir reglas estándar, sino de la capacidad de adoptar tecnologías disruptivas para redefinir el modelo de negocio. La planeación estratégica debe ser una síntesis perfecta entre la precisión analítica de la ciencia de datos y la sensibilidad empática del liderazgo humano.

Procesos estratégicos en la Gestión Pública

En la gestión estratégica del sector público también ha tenido diversas críticas. Un caso se dio en la Política Agrícola Común (PAC) de la Unión Europea, se analizó que los planes estratégicos tenían un proceso débil y burocrático, porque solo se hace el ejercicio para seguir el presupuesto en la asignación de fondos, y no prevé algunos cambios de manera ágil [49]. En este ramo, desafortunadamente en el momento de hacer el diseño de estrategias no se tiene una base científica y racional, estos procesos se dan por negociaciones políticas y por intereses [49]. En el mismo sentido burocrático Ghemawat [50], señala que la planeación estratégica se volvió muy burocrática y rígida, porque las organizaciones se dedicaban a rellenar matrices como la matriz de crecimiento-participación y realizan proyecciones de carácter financiero, sin tener en cuenta la reality del mercado.

Frecuentemente la gestión estratégica se convierte en un ejercicio lineal que pretende cumplir requisitos de tipo regulatorio y de asignar recursos públicos, abriendo una brecha entre la profundidad requerida en la planeación y la verdadera solución de problemas

complejos de orden social [51]. De la misma manera August et al. [52], comentan que la planeación estratégica muchas veces trata de predecir el futuro con el fin de asignar recursos necesarios y no debería intentar acertarlo, sino más bien se debe formar la mente de las personas que trabajan en la estrategia; porque el proceso de planear es prioritario que el mismo plan resultante en la gestión pública. Por el lado de Bryson [22], menciona que en la gestión estratégica se enfoca en las vicisitudes de los sectores público y social, donde predominan modelos que se copian en el entorno empresarial y que generalmente pueden fallar. Tampoco las decisiones se toman teniendo en cuenta eficiencia técnica, sino por negociación y consenso político en los diferentes grupos de interés que en muchas ocasiones tienen valores diferentes. Hay una carencia de la manera como se enfoca el valor público, que difiere del sector privado, porque se diferencia por los fines de tipo económico. De esta manera la planeación estratégica contemporánea presenta una desconexión total con marcos normativos, también la debilidad de afrontar cambios por ciclos políticos y la polarización social por la no participación ciudadana es insuficiente [53]. En el mismo sentido, existen diversas metodologías de planeación y que se focalizan en la supervivencia de la empresa y tiene en cuenta métricas de análisis interno, pero deja de lado lo importante que es la creación de valor público; la eficiencia busca en últimas un beneficio social [54].

Se presentan planes estratégicos que no llegan a buen término porque no influyen en procesos de orden legislativo. Hay una distancia entre lo que expertos consideran como una buena estrategia y las personas que toman decisiones políticas las consideran útiles y viables [55]. Es así que la planeación estratégica en muchas ocasiones no tiene en cuenta las vicisitudes de orden político. Hay autores que argumentan que cuando se requiere un cambio institucional mediante una estrategia que es internamente política. Por tanto, no se puede desconocer que los planes se rechacen por no alinearse con los proyectos de las personas que tienen poder [55]. Una crítica clave es que la planeación estratégica en muchas ocasiones solamente se establece a partir de la visión, sin instrumentos que logren relacionar las ideas con un enfoque práctico y sobre todo técnico. Se presenta una brecha entre los objetivos estratégicos, como por ejemplo mejorar la resiliencia hídrica, y la capacidad técnica para poder tomar decisiones de cómo y dónde ejecutar soluciones concretas en el territorio [51]. En un estudio de caso en el cual se presenta una capacidad institucional limitada, el autor aborda críticas al plan estratégico y sus herramientas tradicionales. Plantea que no obstante de ser un proceso de participación, el resultado de los planes dependen en gran manera de las regulaciones del entorno, de construcciones y de la zonificación del uso del suelo. La planeación estratégica no resultó porque presentaba regulaciones en las que las autoridades no tenían la forma de hacer cumplir [56].

También el plan estratégico frecuentemente incluye infraestructuras grandes como zonas industriales y carreteras, que no son viables financieramente: por lo que se presenta una total desconexión entre el mapa que se diseña y lo que en verdad se podría construir [56]. Por parte de Pezzica et al. [57] analizan un caso particular en Italia Central, en

el proceso de vivienda temporal debido a terremotos presentados. Aquí se vio que particularmente en la gestión de emergencias, se realizó mal el plan estratégico en este contexto de crisis y recuperación post-desastre. Porque el plan se quedó en la fase de formulación de objetivos sin una integración con los procesos legales y administrativos para poder ejecutarlos [57]. La planeación estratégica tradicional en el sector público atraviesa una crisis de legitimidad y efectividad. Lo que originalmente se concibió como una herramienta racional para guiar el futuro, se ha transformado frecuentemente en un ejercicio burocrático, rígido y desconectado de la realidad social y técnica, Existe una tendencia errónea a importar modelos del sector privado que se centran en la supervivencia de la organización y en métricas económicas. El sector público no debería buscar solo la eficiencia financiera, sino la creación de valor público y el beneficio social, algo que se pierde cuando la planeación se desconecta de la ciudadanía y de las necesidades reales del territorio.

Perspectivas en Entornos de Incertidumbre

Actualmente las empresas trabajan en contextos de mucha incertidumbre, y los modelos de predicción lineal fracasan continuamente [26]. La planeación estratégica convencional se critica porque da una falsa ilusión de control, y asume que el futuro es una extensión que se comporta igual que el pasado [19]. Barney [10] señala que el enfoque de la planeación estratégica asume que las organizaciones dentro de una industria o sector son iguales en términos de recursos que controlan y que si hay diferencia es de corto tiempo, porque los recursos son reasignables. McGrath [58] aclara que en el contexto actual, la ventaja competitiva sostenible no es real, es un mito, y que las empresas deberían aprender a conformar y reconfigurar sus recursos de manera rápida con el fin de obtener ventajas comparables. Taleb [59] critica la planificación estratégica que se basa en la curva normal o de situaciones que ocurren en promedio. Salazar [8], sostiene que intentar predecir el futuro a cinco años se pierde tiempo, porque se convierte en un ejercicio burocrático que se limita a las proyecciones financieras y asignación de recursos; Se requiere que haya un cambio de paradigma, con relación a que hay que pasar de una planeación determinista y reactiva a una estrategia flexible y evolutiva.

Discusión

Con relación a la planeación estratégica tradiciones, se plantea que el éxito de la planeación no la realización de un documento final, sino lograr el cambio de la mentalidad de los líderes con el fin de lograr el manejo de la incertidumbre . La estrategia no debe ser una búsqueda de certezas que realmente no existen, sino debe ser un proceso de aprendizaje continuo que disponga a la organización para que enfrente el futuro. Sin embargo, la planeación es útil como ejercicio de preparación, pero no siempre va a ser de esta manera. La verdadera ventaja competitiva no resulta de tener el plan más preciso, sino llevar a la organización a que tenga sea capaz de aprender rápido, adaptarse y reaccionar creativamente ante los cambios del medio ambiente externo.

En un entorno de alta incertidumbre, cuando la organización no es flexible constituye el mayor riesgo a nivel estratégico. De otro lado, la ventaja competitiva no reside en el documento estratégico como tal, sino se debe gestionar la creación de una cultura de prioridades compartidas y adaptabilidad. La planeación debe dejar de ser una rutina anual aislada para convertirse en un proceso dinámico de aprendizaje organizacional continuo. Es así que, el proceso estratégico no debe ser un ejercicio de supervisión y poder, sino lograr una gestión de recursos estratégicos y del talento humano. Cuando la estrategia se aparta de los silos departamentales y se integra en la cultura de los mandos medios, puede dejar de ser una ilusión de control para transformarse en una realidad de ejecución exitosa.

El plan estratégico queda obsoleto en considerarlo como una herramienta de control, éste debe convertirse en un proceso en donde se genere un aprendizaje continuo a nivel organizacional y transformarse en un proceso continuo que integre la adaptabilidad y resiliencia como base fundamental para lograr una verdadera ventaja competitiva mediante la gobernanza y capacidad dinámica para reconfigura la organización ante cambios del mercado.

La estrategia no es solo un formalismo que se documenta, sino un conjunto de significados compartidos. Se observa que la alineación de la empresa depende directamente de los procesos humanos; así que no hay que ignorar empleados en el proceso estratégico y aquí es donde debe estar la verdadera innovación que es buscar la colaboración de las personas; luego la planeación estratégica efectiva no es la que predice el futuro con números, sino la que logra conectar las metas organizacionales con el comportamiento y el sentido de propósito de sus colaboradores. Entonces, la planeación estratégica se debe transformar de pasar de ser un ejercicio decisiones frías a un proceso de psicología social. La supervivencia de las organizaciones no depende de qué tan bien sigan un guion estático y mecánico, sino de su capacidad para convertir la estrategia en un ecosistema de colaboración activa donde el capital humano sea el pilar fundamental de la cooperación.

En un mundo de IA y Big Data, la resiliencia no viene de cumplir reglas estándar, sino de la capacidad de adoptar tecnologías disruptivas para redefinir el modelo de negocio. Existe la creencia que un algoritmo puede dictar el futuro de una empresa. Sin embargo, los datos sin liderazgo y sin propósito carecen de sentido. La IA puede optimizar el "cómo" (pronósticos, gobernanza, estructura), pero el "por qué" (el propósito y el bienestar) sigue siendo una facultad exclusivamente humana. Entonces, La planeación estratégica debe ser una síntesis perfecta entre la precisión analítica de la ciencia de datos y la sensibilidad empática del liderazgo humano. Solo así se puede transformar la incertidumbre en una ventaja competitiva.

La planeación estratégica tradicional en el sector público atraviesa una crisis de legitimidad y efectividad. Lo que originalmente se concibió como una herramienta racional para

guiar el futuro, se ha transformado frecuentemente en un ejercicio burocrático, rígido y desconectado de la realidad social y técnica, Existe una tendencia errónea a importar modelos del sector privado que se centran en la supervivencia de la organización y en métricas económicas. El sector público no debería buscar solo la eficiencia financiera, sino la creación de valor público y el beneficio social, algo que se pierde cuando la planeación se desconecta de la ciudadanía y de las necesidades reales del territorio.

El éxito actual en la organización no reside en la capacidad de predecir el futuro, sino en la capacidad de reconfigurar la organización tan rápido como el entorno lo demande. Nos encontramos ante en un colapso de certidumbre en el mundo empresarial. La planeación estratégica tradicional ya no es una herramienta de navegación, sino un ancla que impide el movimiento. El éxito hoy no pertenece a quien tiene el plan más detallado, sino a quien tiene la estructura más plástica. La estrategia actual debe ser un organismo vivo que aprenda, renuncie a lo que ya no sirve y se reconfigure a la velocidad de la incertidumbre.

Los hallazgos apuntan que la planeación estratégica debe desarrollarse hacia un enfoque inclusivo, adaptativo, y tecnológico. Futuras investigaciones podrían ahondar en el papel de los mandos medios en la ejecución según [5], integrando las tecnologías emergentes como la IA [45], [47], y la construcción social de la estrategia [41]. Asimismo, se requiere explorar cómo las empresas podrían generar la resiliencia ante eventos inesperados (cisnes negros) [59], y tener en cuenta a la cultura organizacional que influye en la efectividad de los planes estratégicos.

Conclusiones

La planeación estratégica convencional ha fallado porque ha reducido la intuición y la creatividad con procedimientos y algoritmos formales. La principal crítica no se centra en que la planeación no sea útil, sino que se ha sido utilizada de manera errada, porque sustituye el pensamiento a cambio de ser un apoyo para éste.

Para que se logre un cambio de paradigma en la forma de realizar la planeación estratégica se tendría que realizar con propósito y ésto implica que se reconozca la complejidad, en donde no va a darse una perfecta predicción. Es importante adoptar herramientas que mejoren la capacidad de aprendizaje organizacional. También, se deben diseñar estrategias que sean flexibles mediante ejercicios mentales compartidos, a cambio de planes rígidos.

Se debe lograr la integración del personal, empoderando a la parte operativa y mandos medios en la creación de una visión estratégica, y no solo en la ejecución; es así que hay que empoderar a los mandos medios y operativos, y no solo como ejecutores. De otro lado, enfocarse en problemas con el fin de enfrentar desafíos, dejando atrás eslóganes sin fundamento.

La planeación estratégica actual ha dejado de ser un ejercicio técnico de control para convertirse en un proceso social y adaptativo de "construcción de sentido", buscando el liderazgo para gestionar eficientemente la incertidumbre, aquí se puede integrar la Industria 5.0 pero hay que priorizar la autonomía, el bienestar y las necesidades de las personas; sin que los planes sean impuestos.

La planeación estratégica fracasa rotundamente cuando se reduce a un ejercicio burocrático, técnico o lineal; ésto se presenta tanto en el sector privado como en el público. En la gestión pública fracasa cuando las partes interesadas no participan en donde habría una mala alineación y no tendría una viabilidad política. Un buen plan debe priorizar las necesidades sociales, que es en donde comienza la legitimidad de los planes.

Se debe tener capacidad para adaptarse a los cambios disruptivos, para lo cual la empresa debe entender que la estrategia será un proceso continuo y no una forma de llevar un control cada año . También hay que ser especulativo buscando oportunidades lo que se llama los cisnes negros y en ciertas situaciones ser conservadores. Con todo esto la planeación estratégica debe equilibrar las capacidades internas con la visión de futuro a donde quiere llegar la empresa, que no se convierta en una lista de deseos.

La planeación estratégica convencional es insuficiente en entornos de alta complejidad e incertidumbre, porque se fundamenta en algunos supuestos control, predicción lineal y estabilidad, que no reflejan las dinámicas actuales. Entonces los enfoques estáticos y rígidos pierden importancia porque no permiten a las empresas cambiar y adaptarse al entorno.

El plan estratégico se debe transformar en un proceso continuo, dinámico, y adaptativo, en donde permita reconfigurar tanto los recursos, el aprendizaje organizacional y uso de la analítica de datos en tiempo real, que implica pasar tener capacidades estratégicas que sean flexibles para que las organizaciones respondan a la incertidumbre, y al aprovechamiento de las oportunidades.

Referencias

[1] A. D. Chandler, Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

[2] H. I. Ansoff, Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York, NY: McGraw-Hill, 1965.

[3] H. Mintzberg, The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. New York, NY: Free Press, 1994.

[4] R. P. Rumelt, Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters. New

York, NY: Crown Business, 2011.

[5] C. Wolf and S. W. Floyd, "Strategic planning research: Toward a theory-informed agenda," Journal of Management, vol. 39, no. 7, pp. 1754-1788, 2013.

[6] R. L. Martin, "The big lie of strategic planning," Harvard Business Review, vol. 92, no. 1/2, pp. 78-84, 2014.

[7] A. Kabungu and J. Barakomerwa, "Structural failures of traditional strategic planning in unstable environments," International Journal of Business and Management, vol. 12, no. 4, pp. 112-125, 2017.

[8] J. C. Salazar, "El concepto de estrategia militar aplicado a la gestión organizacional," Revista de Ciencias Sociales, vol. 24, no. 2, pp. 45-58, 2018.

[9] M. E. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, NY: Free Press, 1985.

[10] J. B. Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage," Journal of Management, vol. 17, no. 1, pp. 99-120, 1991.

[11] M. E. Porter, Ser Competitivo. Barcelona, España: Deusto, 2009.

[12] A. Marcuzzi Dávila, Gestión Empresarial Estratégica. Buenos Aires: Ediciones Granica, 2014.

[13] A. K. Rojas-Pérez, K. D. Capacho-Rodríguez, y Y. R. Casadiego-Duque, "La Prospectiva de la Gerencia Estratégica y la Responsabilidad Social Empresarial de las Empresas en Colombia," Reflexiones Contables, vol. 3, no. 1, pp. 95-109, 2020.

[14] F. R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 9a ed. México: Pearson Educación, 2003.

[15] Y. R. Casadiego-Duque, C. F. Rico-Rojas, M. E. Contreras-Cáceres, y M. M. Calderón-Contreras, "Diagnóstico empresarial como herramienta de análisis competitivo en las MiPymes ubicadas en San José de Cúcuta," Mundo Fesc, vol. 10, no. 20, pp. 64-73, 2020.

[16] L. Santos y J. García, "La planificación estratégica como factor de competitividad empresarial," Revista de Administración y Finanzas, vol. 5, no. 12, pp. 34-47, 2018.

[17] J. L. Del Rio, "Gestión organizacional en entornos complejos por parte de las MiPymes del sector servicios de la ciudad de Sincelejo," Tendencias, vol. 17, no. 2, pp. 75-92, 2016.

[18] M. Lopesierra, "Estrategias competitivas en mercados dinámicos," Desarrollo Gerencial, vol. 13, no. 1, pp. 102-118, 2021.

[19] M. Augier, J. C. Dew, and J. E. Mutty, "Scenario planning and strategic thinking in disruptive environments," Technological Forecasting and Social Change, vol. 134, pp. 211-224, 2018.

[20] A. Pashutan, M. R. Hosseini, and S. M. Tseng, "Alignment of IT resources and organizational capabilities under uncertainty," Information & Management, vol. 59, no. 3, p. 103612, 2022.

[21] E. Barrientos, "La planeación como función primordial de la gerencia de procesos," Gestión y Estrategia, vol. 58, pp. 89-101, 2020.

[22] J. M. Bryson, Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, 3rd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2004.

[23] D. F. Abell, "The future of strategic planning: A holistic human-centric view," European Management Journal, vol. 24, no. 4, pp. 315-323, 2006.

[24] C. Fernandes, P. M. Veiga, and J. J. Ferreira, "Human and social capital in strategic planning: A holistic view," Journal of Knowledge Management, vol. 25, no. 8, pp. 2012-2031, 2021.

[25] O. Bert, "Incertidumbre, transformación digital y el propósito de la estrategia contemporánea," Academia Revista Latinoamericana de Administración, vol. 38, no. 1, pp. 14-33, 2025.

[26] G. Flores, "La destrucción creativa schumpeteriana en la estrategia empresarial moderna," Revista de Economía y Empresa, vol. 42, no. 3, pp. 57-71, 2015.

[27] T. Kubo, "Rigidity vs. agility in long-term strategic plans," Strategic Management Quarterly, vol. 12, no. 2, pp. 85-99, 2024.

[28] M. Zollo and S. G. Winter, "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities," Organization Science, vol. 13, no. 3, pp. 339-351, 2002.

[29] R. Toledo, M. Silva, and A. Santos, "Mentalidad burocrática y agilidad organizacional en entornos inestables," Revista Brasileira de Gestão de Negócios, vol. 19, no. 4, pp. 512-529, 2017.

[30] P. Costa and V. Rodrigues, "The deterioration of long-term responsiveness in corporate strategic systems," Journal of Business Research, vol. 156, p. 113524, 2023.

[31] F. Pereira, M. Almeida, and L. Costa, "Formalismo y mecanicismo táctico en la planeación tradicional," Innovar, vol. 19, no. 35, pp. 115-128, 2009.

[32] J. S. Aldehayyat and J. R. Anchor, "Strategic planning implementation: The role of departmental managers," International Journal of Commerce and Management, vol. 18, no. 1, pp. 34-48, 2008.

[33] C. Gandrita and M. Rosado, "Burocratización y apropiación operativa de los planes estratégicos," Estudios Gerenciales, vol. 38, no. 163, pp. 210-223, 2022.

[34] A. Guerrero, L. Martínez, y J. Castro, "Brechas entre la formulación y ejecución de estrategias organizacionales," Revista Venezolana de Gerencia, vol. 28, no. 102, pp. 645-660, 2023.

[35] N. N. Taleb, The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. New York, NY: Random House, 2007.

[36] A. Konneh and R. Monson, "Corporate governance and the strategic resource alignment gap," Journal of Business Ethics, vol. 190, no. 2, pp. 345-361, 2024.

[37] M. Vilà and J. Canales, "Can executive teams bypass strategic planning?" Long Range Planning, vol. 41, no. 1, pp. 41-57, 2008.

[38] D. F. Abell, Managing with Dual Strategies: Mastering the Present, Preempting the Future. New York, NY: Free Press, 2026.

[39] G. Bowman, M. MacKay, and S. McKiernan, "The visual practices of strategy workshops," Long Range Planning, vol. 57, no. 2, p. 102415, 2024.

[40] M. Fasnacht and M. Schlosser, "Prospective tools and mental models in strategic decision making," Technological Forecasting and Social Change, vol. 201, p. 123214, 2025.

[41] K. E. Weick, Making Sense of the Organization. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2001.

[42] S. Brown, T. Green, and L. White, "Internal marketing: Connecting organizational goals and employee behavior," Journal of Marketing Management, vol. 41, no. 3, pp. 289-308, 2025.

[43] J. Martínez, R. Gómez, y E. Pineda, "Cultura de comunicación abierta y experimentación estratégica," Cuadernos de Administración, vol. 39, no. 72, pp. 45-61, 2026.

[44] A. Lopes, M. Ferreira, and J. Santos, "Aligning strategic planning with research

ecosystems," Research Policy, vol. 55, no. 4, p. 104950, 2026.

[45] L. Salvadorhino, L. Costa, and J. Barros, "Industry 5.0 and the human-centric strategic planning paradigm," International Journal of Production Economics, vol. 280, p. 109123, 2026.

[46] S. Tiwari, "Adopting artificial intelligence strategically for organizational resilience," Journal of Management Information Systems, vol. 43, no. 1, pp. 178-199, 2026.

[47] S. Ghosh, M. Hughes, and T. Hodgkinson, "Big Data and the redefinition of strategic planning processes," British Journal of Management, vol. 36, no. 2, pp. 412-431, 2025.

[48] M. Alrub, A. Qudah, and K. Shafi, "The technological fallacy in digital transformation," Journal of Enterprise Information Management, vol. 38, no. 3, pp. 567-589, 2025.

[49] E. Erjavec, J. Juvančič, and K. Rac, "Strategic planning failures in the European Common Agricultural Policy," Land Use Policy, vol. 148, p. 107412, 2025.

[50] P. Ghemawat, "Competition and business strategy in historical perspective," Business History Review, vol. 76, no. 1, pp. 15-74, 2002.

[51] E. Kuller, J. Farrelly, and P. B. de Groot, "Bridging the strategic-technical gap in complex social-ecological problem solving," Environmental Science & Policy, vol. 136, pp. 112-125, 2022.

[52] T. August, S. Kirsch, and F. Walter, "Forming the minds of public strategists: Beyond the document," Public Administration Review, vol. 68, no. 4, pp. 711-724, 2008.

[53] G. De Gregorio and M. Lacarra, "Cycle-driven vulnerability and polarization in contemporary public planning," Governance, vol. 38, no. 2, pp. 319-338, 2025.

[54] E. Erjavec, K. Rac, and M. Lovec, "Public value creation vs. corporate metrics in agricultural strategy," Food Policy, vol. 122, p. 102516, 2026.

[55] A. McLeod and M. Babb, "Institutional politics and the legislative execution of public strategies," Policy Studies Journal, vol. 53, no. 1, pp. 89-108, 2025.

[56] C. Mottelson and T. Wolff, "Zoning and the limitations of regulatory enforcement in strategic master plans," Land Use Policy, vol. 149, p. 107521, 2025.

[57] C. Pezzica, V. Cutini, and E. de Souza, "Strategic planning failures in post-disaster temporary housing emergency management," International Journal of Disaster Risk Reduction, vol. 71, p. 102812, 2022.

[58] R. G. McGrath, The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2013.

[59] N. N. Taleb, Antifragile: Things That Gain from Disorder. New York, NY: Random House, 2012.