

25

Fecha de presentación: Septiembre, 2021

Fecha de aceptación: Noviembre, 2021

Fecha de publicación: Diciembre, 2021

EL CISNE NEGRO

DE LA COVID-19 Y LA FIGURA DEL CONTROLLER EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

THE BLACK SWAN OF COVID-19 AND THE FIGURE OF THE CONTROLLER IN BUSINESS MANAGEMENT

Vladimir Vega Falcón¹

E-mail: ua.vladimirvega@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0140-4018>

Belkis Sánchez Martínez¹

E-mail: ua.belkissanchez@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4275-9667>

¹ Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Vega Falcón, V., & Sánchez Martínez, B. (2021). El cisne negro de la Covid-19 y la figura del controller en la gestión empresarial. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(S3), 196-202.

RESUMEN

La COVID-19 transforma significativamente la vida universal, particularmente en el ámbito empresarial, lo que obliga a sistemáticas transformaciones para enfrentar las incertidumbres y el entorno competitivo. Objetivo: El presente estudio tuvo como objetivo identificar el perfil del Controller en la gestión empresarial. Métodos: Se desarrolló una investigación perceptual correspondiente al nivel descriptivo, de tipo retrospectivo; observacional; y transversal. Se empleó la técnica de revisión documental y como instrumento de recolección de datos se diseñó la Matriz de Categorías. Resultados: Se evidenció que la COVID-19 provoca que el mercado laboral atraviese un difícil momento, caracterizado por la incertidumbre y profundas transformaciones empresariales, en las que el Controller es la figura más relevante. Se comprobó que son tareas del Controller el análisis e interpretación de los estados financieros; los desgloses analíticos de la información; el diseño del presupuesto; los reporting sistemáticos a la gerencia; la coordinación de auditorías internas; con papel protagónico de la estrategia y el Balanced Scorecard. Se evidenció un perfil para este cargo caracterizado por: hombre entre 30 y 50 años, fundamentalmente dentro del sector industrial, que dedica su mayor tiempo a la operativa de la organización, la extracción y análisis de datos, con capacidad analítica y visionaria, junto al conocimiento general de la organización. Conclusiones: Se concluyó que el Controller con su proactividad enlaza su protagonismo como estratega con la gestión operativa empresarial, siendo un profesional clave en el control de gestión, fundamentalmente en períodos de crisis como el que provoca el cisne negro de la COVID-19.

Palabras clave: Controller, gestión empresarial, cisne negro, COVID-19, Matriz de Categorías.

ABSTRACT

The COVID-19 significantly transforms universal life, particularly in the business environment, forcing systematic transformations to face uncertainties and the competitive environment. Objective: The aim of this study was to identify the profile of the Controller in business management. Methods: A descriptive, retrospective, observational and cross-sectional perceptual research was carried out. The documentary review technique was used, and the Category Matrix was designed as a data collection instrument. Results: It was evidenced that COVID-19 causes the labor market to go through a difficult moment, characterized by uncertainty and deep business transformations, in which the Controller is the most relevant figure. It was found that the Controller's tasks include the analysis and interpretation of financial statements; analytical breakdowns of information; budget design; systematic reporting to management; coordination of internal audits; with a leading role in strategy and the Balanced Scorecard. A profile for this position was evidenced characterized by: male between 30 and 50 years old, mainly within the industrial sector, who dedicates most of his time to the organization's operations, data extraction and analysis, with analytical and visionary capacity, together with general knowledge of the organization. Conclusions: It was concluded that the Controller with his proactivity links his protagonism as a strategist with business operational management, being a key professional in management control, fundamentally in periods of crisis such as the one caused by the COVID-19 black swan.

Keywords: Controller, business management, black swan, COVID-19, Category Matrix.

INTRODUCCIÓN

El contexto empresarial es invadido constantemente por nuevos elementos que no estaban presentes en décadas atrás, por ejemplo, la creciente complejidad de los modelos de negocios y las cadenas de valor; la ambigüedad e incertidumbre que rodea el proceso de toma de decisiones (Aslan, Kizil & Yilmaz, 2021); la información exponencial que requiere transformarse sistemáticamente en acciones proactivas; así como la conectividad exigida en el ámbito organizacional.

Este entorno empresarial exige agilidad en el proceso decisional, si se pretende mejorar la eficiencia, la eficacia y la rentabilidad económica y financiera. Es por ello que se requiere un potente control de gestión y una creciente resiliencia, entendiendo ésta como la capacidad de ser exitoso, no obstante, las adversidades y riesgos que se enfrenta diariamente dentro de la gestión de competitividad empresarial, al tratarse de un proceso que posibilita el desarrollo de acciones en las fases de anticipación, respuesta y adaptación ante sucesos negativos (Mucharraz, 2021; Suryaningtyas et al. 2019)

Dentro del turbulento tejido empresarial, el control de gestión no debe enfocarse únicamente a la rapidez que exige el entorno organizacional, dada la prontitud por obtener los resultados deseados y cumplir los objetivos estratégicos propuestos, pues debe orientarse a logra una organización ágil que se ordene con las mejoras sistemáticas en el apoyo de un coordinado trabajo en equipos, que de forma integrada avance firmemente en sus propósitos y métricas estratégicas (GCCCI, 2021a).

Esta labor cotidiana debe garantizar la proactividad en la información y los análisis estadísticos, contables-financieros y estratégicos, pero democratizando los mismos entre los clientes internos y stakeholders. Actualmente, la información financiera estática se sigue necesitando, pero requiere un análisis adicional que marque la hoja de ruta empresarial (Sage Spain, 2017), además de tener presente que en la gestión de los valores organizacionales resultan trascendentales el principio de la parsimonia (la solución más simple suele ser la mejor); la interacción y experimentación sistemática; así como la inteligencia colectiva.

Estos requerimientos organizacionales se han visto estremecidos por un suceso inesperado y de alto impacto negativo: la pandemia COVID-19, pues sin dudas, su presencia indefinida y la crisis que trae aparejada, complican el entorno empresarial, exigiéndole un uso más intensivo y creativo de la tecnología digital, así como la actualización sistemática de modelos de negocios; mapas

estratégicos; Balanced Scorecard, y propuestas de valor; en medio de turbulencias y tensiones.

La COVID-19 modifica totalmente la vida universal, desde que surge en Wuhan, China, a finales del año 2019 (Vega, Castro, & Sánchez, 2021) y puede considerarse como un Cisne Negro, metáfora creada por Nassim Nicholas Taleb, conocido economista, matemático empírico, ensayista e investigador nacido en el Líbano en 1960, para referirse a un suceso con tres particularidades (Taleb, 2008):

Es una rareza, al encontrarse fuera de las expectativas estándar, dado que los acontecimientos pretéritos no apuntan hacia su surgimiento.

Ocasiona un alto impacto.

A pesar de ser una condición rara, posee una predictibilidad retrospectiva, es decir, no se predice hasta una vez que ocurra.

Ante la presencia del Cisne Negro de la COVID-19 y en concordancia con (Day & Schoemaker, 2019), actualmente el mundo empresarial se enfrenta a cambios sistemáticos que demandan un enfoque a las tendencias de su entorno, pues la toma de decisiones tiene un contexto lleno de incertidumbres, que se acrecienta con la pandemia, creándose un escenario que requiere creatividad, innovación y un manejo inteligente en la gestión. En este contexto, se acrecienta la necesidad empresarial de contar con un Controller de Gestión, que será una de las figuras más demandadas en los próximos años (GCCCI, 2021b).

Controller es un vocablo que poco a poco se abre paso en el lenguaje empresarial. Inicialmente se identificaba con el responsable de un departamento de control de gestión, en muchas ocasiones incorporado al área financiera, pero en la actualidad se encarga de verificar si las empresas cumplen en el día a día sus estrategias, políticas y acciones previstas, señalando las desviaciones que puedan existir, en medio de un contexto lleno de alta incertidumbre, caracterizado, entre otros aspectos, por la transformación digital y por entornos disruptivos, complejos, volátiles, inciertos y ambiguos.

La demanda de los mercados cada vez exige más un control capaz de abarcar todo el ámbito organizacional, por lo que es necesaria la figura del **Controller**, que requiere una visión estratégica holística, siendo capaz de apoyar a la gerencia en el proceso de transformación sistemática de la información en acción. Esta realidad empresarial está insuficientemente reconocida por la comunidad académica y empresarial, por lo que el presente estudio enfrenta el siguiente problema de investigación: ¿Cómo describir al **Controller** en el ámbito empresarial?

Precisamente, el objetivo de esta investigación es identificar el perfil del *Controller* en la gestión empresarial. El cumplimiento del mismo aportará un valioso material de consulta, en un contexto en el cual existe un marcado déficit de bibliografía sobre esta línea de investigación.

MÉTODOS

Se desarrolló una investigación perceptual correspondiente al nivel descriptivo, de tipo retrospectivo; observacional; y transversal (Supo, & Zacarías, 2020).

Se utilizó la premisa del modelo epistémico de la fenomenología (Vega, Navarro & Guerrero, 2020) que, de acuerdo con (Barrera, 2007), “tiene como propósito alcanzar el saber con base en la percepción pura del evento de estudio” (p. 90), lo que posibilitó establecer el objetivo de la investigación.

Al considerarse la naturaleza descriptiva del estudio, se empleó la técnica de revisión documental y como instrumento de recolección de datos se diseñó la Matriz de Categorías que se expone en el Cuadro 1, con las definiciones relacionadas a la fundamentación teórica, categoría de análisis que en concordancia con (Rivas, 2015), representa una estrategia metodológica para la descripción de un fenómeno a través de categorías de estudio. Además, en concordancia con (Useche, Artigas, Queipo, & Perozo, 2019), posibilita la descripción del contexto de interés del investigador, además de la clasificación de la información a través de la revisión de documentos.

Cuadro 1. Matriz de Categorías.

Objetivo General	Categorías	Subcategorías	Unidades de análisis
Identificar el perfil del <i>Controller</i> en la gestión empresarial	Controller	• Demanda del puesto de <i>Controller</i> durante la COVID-19.	(GCCl, 2020); (Spring Professional, 2020); (GCCl, 2021c).
		• Tareas del <i>Controller</i> en las empresas.	(GCCl, 2020); (GCCl, 2021d); (GCCl, 2021e); (GCCl, 2021e).
		• Caracterización general del <i>Controller</i> .	(Pamies & Navarro, 2013),

Como se aprecia en el Cuadro 1, se consideró como única categoría al *Controller* por considerarse que es suficiente para la identificación del perfil del *Controller* en la gestión empresarial.

Ante la limitada bibliografía existente sobre la figura del *Controller*, el presente estudio se enfocó, básicamente, en las actualizadas informaciones que brinda el *Global Chartered Controller Institute* (GCCl), radicado en Madrid, España, institución referente global en Control de Gestión, que cuenta con *partners* y centros acreditados de primer nivel como, por ejemplo, Wolters Kluwer; Business School Barcelona (EADA); Asociación Iberoamericana de Contabilidad de Gestión (AICOGestión); entre muchos otros.

RESULTADOS

El análisis de las subcategorías generadas a partir de la revisión de literatura sobre el *Controller* evidenció los resultados siguientes:

• Subcategoría Demanda del puesto de *Controller* durante la COVID-19.

La COVID-19 provoca que el mercado laboral atraviese por un difícil momento caracterizado por la incertidumbre, en el cual existen profundas transformaciones empresariales en la digitalización, cadenas de suministro y modelos de producción, en las que el *Controller* es la figura más relevante en el ámbito financiero, según la edición III de la Guía Spring del Mercado laboral 2020, que ratifica la tesis del GCCl acerca del rol protagónico del *Controller*, quien representa el 5,5% de las ofertas laborales financieras (GCCl, 2020; Spring Professional, 2020).

De acuerdo con (GCCl, 2021c), el *Controller* representa un “científico de datos” que cada vez tiene más empoderamiento en las empresas, las cuales demandan profesionales que den respuestas ágiles, aunque sean intermedias, dado que, en un mundo tan competitivo es preferible acercarse oportunamente que acertar tardíamente, lo cual se

acrecienta durante la pandemia, dado que las organizaciones necesitan decidir con rapidez acerca de carteras de productos; reducción de plantillas; rediseño de precios; entre otros temas.

La interpretación de la documentación revisada permite considerar que el **Controller** es cada vez más demandado por ocupar un puesto que requiere de un conocimiento profundo de las operaciones de la empresa, en contacto permanente con la realidad empresarial, pues controlar los factores del entorno con una visión de futuro es una necesidad cada vez más creciente de la gerencia organizacional.

• Subcategoría Tareas del Controller en las empresas.

Son tareas del **Controller**, como agente de cambio y **Business Partner** empresarial, el análisis e interpretación de los estados financieros (GCCCI, 2021e); los desgloses analíticos de la información empresarial; el diseño del presupuesto anual; los **reporting** sistemáticos a la gerencia; la coordinación de auditorías internas; así como desempeñar un papel protagónico en los planes estratégicos y el **Balanced Scorecard**, entre otras funciones (GCCCI, 2020).

En concordancia con (GCCCI, 2021d), durante la COVID-19, el **Controller** representa un catalizador de la digitalización, dado su elevado conocimiento transversal de las empresas y el manejo de herramientas que aportan un valor agregado a las organizaciones, como es la analítica de datos, que posibilita el análisis exhaustivo de información relevante para la toma de decisiones corporativas.

Aunque parezca algo habitual, en el análisis de los estados financieros empresariales (estado de cambios en el patrimonio neto; balance de situación, cuenta de resultados, estado de flujo de efectivo), se requiere una profundización por parte del **Controller**, como clave del seguimiento de la estrategia organizacional (GCCCI, 2021e).

El mundo empresarial transita por la era del llamado "darwinismo digital", dado que la tecnología, las organizaciones y la sociedad evolucionan más aceleradamente que la capacidad de adaptación y respuesta organizacional. La era digital rebasa el marco de la tecnología al exigir una nueva actitud enfocada a la mejora continua, la innovación y la creatividad en cada puesto de trabajo.

• Subcategoría Caracterización general del Controller.

En un estudio, enfocado a conocer mejor la figura del **Controller** en las organizaciones españolas del Siglo XXI (Cartagena & Fernández, 2013), se evidencia un perfil para este cargo caracterizado por: hombre entre 30 y 50 años, fundamentalmente dentro del sector industrial, que dedica su mayor tiempo a la operativa de la organización,

enfocado básicamente en extraer y analizar datos, priorizando esencialmente su tiempo en tareas urgentes e importantes, cuya capacidad analítica y visionaria, junto al conocimiento general de la organización, son sus cualidades más significativas. De acuerdo con esta investigación, el **Controller** debe evaluar y darle seguimiento a los objetivos estratégicos y operativos organizacionales, para evidenciar la evolución e impacto en el mediano y largo plazo, de aquellas métricas críticas en los estados financieros, anticipándose a los cambios del mercado y del contexto competitivo, por lo cual requieren una formación polivalente, como consultor interno, proactivo, que debe apoyarse en el **Balanced Scorecard** y los mapas estratégicos.

De acuerdo con (GCCCI, 2020b), el **Controller** aporta valor cuando busca un equilibrio entre intuición y análisis, pues todo su estudio de hipótesis y escenarios está en un entorno caracterizado por un gran cúmulo de información difícil de procesar en poco tiempo.

DISCUSIÓN

En el Cuadro 1 se expone la Matriz de Categorías, en la cual se resaltan las tres subcategorías que los autores definen dentro del alcance del presente estudio. Las mismas se enfocan en la demanda del puesto de Controller, las tareas que éste desempeña y en su caracterización general, por considerar que representan tres de los elementos más interesantes en el ámbito de la presente investigación descriptiva.

De acuerdo con la Subcategoría Demanda del puesto de **Controller** durante la COVID-19, destaca la existencia del rol protagónico del **Controller** para direccionar la salida de la crisis actual, en medio de transformaciones tecnológicas que demandan profesionales preparados en **Business Intelligence**, **Big Data**, **Enterprise Resource Planning** (ERP) y **Business Analytics**, para gestionar con eficacia los recursos organizacionales. En este escenario, las nuevas generaciones de profesionales prefieren los puestos de **Controller** o analista financiero, ante perfiles tradicionales como el de auditor (GCCCI, 2020).

Se evidencia la pérdida de interés de los jóvenes por los perfiles tradicionales, como, por ejemplo, el de auditor, frente a las posiciones de **Controller** o de analista financiero, figura clave en la transformación de la visión organizacional y reinención del negocio, ocasionada en muchos casos, por la COVID-19.

La Subcategoría Tareas del **Controller** en las empresas, evidencia su perfil anexo a la alta dirección empresarial, a la que le proporciona sistemáticamente información valiosa, estratégica y proactiva para la toma de decisiones,

que también incluyen las relacionadas con el surgimiento de nuevos productos, servicios y procesos tecnológicos requeridos para la mejorar continua. Es sin dudas un firme aliado de la gerencia por su visión holística e imparcial del negocio.

De un buen *Controller* también se espera el dominio de *Intelligent Forecasting* como herramienta de inteligencia artificial para el pronóstico de sucesos vinculados al negocio, con vistas a desarrollar acciones enfocadas a optimizar los resultados, dentro de un contexto de heterogeneidad de las fuentes de los datos que se procesan. De acuerdo con (GCCl, 2021e), los modelos de *Intelligent Forecast* traen como beneficios la mejor precisión en los pronósticos, así como la mayor velocidad y precisión en la toma de decisiones.

El análisis de la Subcategoría Caracterización general del *Controller*, evidencia que un reconocido perfil del *Controller* es su capacidad de interpretar y analizar, de forma alineada con la estrategia organizacional, las diferentes áreas empresariales y su entorno extramuros con una visión de 360 grados, en medio de situaciones permeadas de incertidumbre. De esta forma se convierte en uno de los perfiles más demandados en el mercado laboral.

En momentos de grandes incertidumbres empresariales, el *Controller* debe desempeñar un papel vital en la supervivencia organizacional, diseñando proactivamente las métricas contable-financieras, operacionales y comerciales requeridas para la adecuada toma de decisiones ante los cambios en el contexto de los stakeholders (Lozano, 2021).

En concordancia con (Fernández de la Cigoña, 2017), el *Controller* debe profundizar en toda la información financiera de la empresa, dedicándose a la parte analítica y no a la parte constructiva del ciclo de la contabilidad, en lo cual el análisis de los costos y de las actividades que agregan valor a la empresa, son de vital importancia. Igualmente, debe ser capaz de adentrarse en la gestión presupuestaria y en la prelación de pagos.

En esencia, un *Controller* de organizaciones del siglo XXI debe dominar la gestión de actividades operativas, presupuestarias, financieras, de costos, de riesgos y de proyectos; así como los sistemas de información y *reporting*; el *Balanced Scorecard*; entre otros aspectos. Se espera que poco a poco sea más imprescindible en el ámbito empresarial, con un incremento de su autonomía, como aliado indispensable de la gerencia empresarial que lleve a integrar el comité de dirección de su organización. Además, el ecosistema digital y tecnológico actual, impulsará esta profesión, ya que es el nexo entre la tecnología y el negocio de la empresa.

El *Controller* debe insertarse en el *Business Intelligence y Analytics*; con una visión estratégica e innovadora que le permita de forma holística e integral adentrarse en el control económico-financiero; digital; de marketing; logística; y recursos humanos; de forma tal que sea el asesor por excelencia de la gerencia empresarial, en medio de entornos disruptivos donde hoy en día no basta con la mejora continua, pues se requiere ser únicos en la forma de ver, reflexionar y entender las rutas estratégicas que conduzcan al éxito empresarial y la diferenciación ante las crecientes y continuas exigencias de los mercados.

En esta sistemática labor, el *Controller* de Gestión debe ser capaz de gestionar de forma integrada y proactiva los datos y la información empresarial, para lo cual resulta imprescindible el análisis y la estrategia apoyado en cifras numéricas, en busca de un alineamiento respecto a los costos, la eficiencia, la eficacia y la rentabilidad organizacional. En este proceso debe definir claramente las tendencias y prioridades a las que les debe dar seguimiento.

En resumen, el *Controller* es actualmente un puesto altamente demandado, fundamentalmente en empresas de alto nivel, con un puesto de trabajo que lo caracterizan las multitareas distinguidas por la modernidad de herramientas gerenciales que debe dominar. Por ello, su figura se convierte cada día más en la clave de las buenas decisiones empresariales.

Limitaciones del estudio

Para futuras investigaciones se exhorta a la comunidad académica y científica a profundizar en esta línea de investigación sobre la figura del *Controller* en la gestión empresarial, fundamentalmente en estudios que rebasen el nivel descriptivo de la presente investigación, sugiriendo que se aborden casos de estudio que reflejen en la práctica la labor del *Controller*, que al no mostrarse acá, puede ser considerado como una limitación, aunque a pesar de ella, los autores consideran que los análisis aquí mostrados contribuyen al entendimiento y motivación por esta temática.

Conflicto de intereses

Los autores afirman no tener conflictos de intereses afines con el estudio desarrollado, que limiten la validez de los resultados expuestos.

Financiación

No fue preciso concurrir a convocatorias de financiación externa para el desarrollo de la presente investigación.

CONCLUSIONES

En el presente estudio se identificó el perfil del *Controller* en la gestión empresarial, evidenciándose que actualmente su figura muestra un notable progreso, convirtiéndose en un consultor interno, que con proactividad enlaza su protagonismo como estratega con la gestión operativa empresarial.

El *Controller* es hoy en día un profesional clave en el control de gestión, fundamentalmente en períodos de crisis como el que provoca el cisne negro de la COVID-19, dado que su función no es estrictamente descriptiva y de auditoría, sino que representa un verdadero promotor del cambio organizacional y un fiel aliado a la gerencia empresarial en cuanto a la visión estratégica y toma de decisiones en el medio y largo plazo.

La investigación realizada evidencia el carácter multidisciplinar del *Controller*, el cual aporta una holística visión integral a la organización, apoyada en el diseño e implementación de estrategias, y la búsqueda sistemática de la eficiencia económica y optimización de recursos, por lo cual se encuentra actualmente entre los perfiles más demandados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aslan, T., Kizil, C., & Yilmaz, E. (2021). Profitability Analysis with the Fuzzy Logic: A Hospital Example. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 5(2), 17-31.
- Barrera, M. (2007). Modelos epistémicos en Investigación y educación. *Sypal-Quirón*.
- Cartagena, J. P., & Ferrández, M. N. (2013). Controllers del siglo XXI: resultados de la encuesta de control de gestión. *Estrategia financiera*, (310), 8-13.
- Day, G. S., & Schoemaker, P. J. (2019). *See sooner, act faster: How vigilant leaders thrive in an era of digital turbulence*. Mit Press.
- Fernández de la Cigoña, JR. (2017). Todo lo que necesitas saber para pasar de contable a controller (e-book). *Save Advice*.
- Global Chartered Controller Institute GCCI (2020). El controller, perfil más demandado en finanzas durante la pandemia. <https://www.globalcci.org/noticias/653/el-controller-perfil-mas-demandado-en-finanzas-durante-la-pandemia/>
- Global Chartered Controller Institute GCCI (2020b). (24 de marzo 2020) WEBINAR: Cómo un *Controller* puede aportar valor [Archivo de Vídeo]. <https://www.youtube.com/watch?v=3mtw21aqBWK>
- Global Chartered Controller Institute GCCI (2021b). El controller de gestión será una de las figuras más demandadas en 2021. <https://www.globalcci.org/noticias/685/el-controller-de-gestion-sera-una-de-las-figuras-mas-demandadas-en-2021/>
- Global Chartered Controller Institute GCCI (2021c). La pandemia empodera a los controllers en las empresas. <https://www.globalcci.org/noticias/773/la-pandemia-empodera-a-los-controllers-en-las-empresas/>
- Global Chartered Controller Institute GCCI (2021d). La analítica de datos, factor diferencial del controller de gestión. <https://www.globalcci.org/noticias/761/la-analitica-de-datos-factor-diferencial-del-controller-de-gestion/>
- Global Chartered Controller Institute GCCI (2021e). El controller como nexo de unión entre el negocio y la tecnología. <https://www.globalcci.org/noticias/752/el-controller-como-nexo-de-union-entre-el-negocio-y-la-tecnologia/>
- Global Chartered Controller Institute, GCCI. (2021a). Webinar El Rol del Controller de gestión en entornos de alta Incertidumbre. Global Chartered Controller Institute <https://www.globalcci.org/inscripcion/webinar-live/>
- Lozano, Lola. (2021). Preparar a las organizaciones para el cambio. CCA Insight Controlling Knowledge.
- Mucharraz, Y. (2021). Liderazgo y resiliencia organizacional en un escenario catastrófico: estudio empírico. *The Anáhuac Journal*, 21(1), 40-65
- Rivas, L (2015). ¿Cómo hacer una tesis? 3ra edición. Capítulo 6. Editorial IPN. https://www.researchgate.net/publication/286288002_Capitulo_6_La_definicion_de_variables_o_categorias_de_analisis
- Sage Spain. (2017). *Cómo pasar de contable a controller. Una guía para crecer profesionalmente* (1.ª ed.). Sage Spain.
- Spring Professional (2020). Guía Spring del Mercado laboral 2020. <https://www.springspain.com/-/media/adeccogroup/brands/spring-professional/spain/media/shared/Guia-Spring%20Professional-del%20Mercado-Laboral%202020-72ppp.pdf>
- Supo, J. & Zacarías, H. (2020). *Metodología de la investigación científica: Para las Ciencias de la Salud y las Ciencias Sociales*. (3ra. Edición). Bioestadístico Eedu Eirl.

- Suryaningtyas, D., Sudiro, A., Eka, T. A., & Dodi, I. W. (2019). Organizational resilience and organizational performance: examining the mediating roles of resilient leadership and organizational culture. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(2), 1-7.
- Taleb, NN. (2008). *El Cisne Negro. El impacto de lo altamente improbable*. Paidós.
- Useche, M.C., Artigas, W., Queipo, B. % Perozo, E. (2019). Técnicas e instrumentos de recolección de datos Cual-Cuantitativos. Universidad de La Guajira.
- Vega, V., Castro, F. de J., & Sánchez, B. (2021). Relación del Índice de Riesgo de COVID-19 por países con el impacto real de la pandemia. *Universidad y Sociedad*, 13(S2), 74-83.
- Vega, V., Navarro, M., Pérez, L., & Guerrero, D. (2020). Impacto de la COVID-19 en el aprendizaje de estudiantes con discapacidad. *Orbis*, 16(46), 5-17.