

Año 29 No. 107, 2024
JULIO-SEPTIEMBRE



Año 29 No. 107, 2024
JULIO-SEPTIEMBRE

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Como citar: Anaya, F., Anaya, A. R., y Buevas, R. B. (2024). Gerencia disruptiva en las organizaciones: análisis desde la gestión financiera. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(107), 1211-1227. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.107.14>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 29 No. 107, 2024, 1211-1227
julio-septiembre
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Gerencia disruptiva en las organizaciones: análisis desde la gestión financiera

Anaya Yances, Freddy*
Anaya Narváez, Alfredo R.**
Buevas Sierra, Ramón B.***

Resumen

La gerencia disruptiva es una forma de abordar el manejo de las organizaciones que se contrapone a los lineamientos del modelo de gerencia tradicional, la cual se implementa particularmente ante situaciones externas o internas que generan desorden o desequilibrio y que impactan negativamente la actividad económica en la que se desenvuelven las empresas, como sucedió con ocasión de la pandemia generada por el Covid -19, que provocó un deterioro en las finanzas, la rentabilidad y, por tanto, atentó contra la estabilidad de las empresas. En este sentido, el propósito de la presente investigación consistió en analizar la utilidad de la gerencia disruptiva en la era post – Covid, desde la gestión financiera, por lo cual se inserta en el paradigma interpretativo, haciendo uso del enfoque cualitativo, acompañado del método inductivo, utilizando la técnica de recolección de información a través de la revisión bibliográfica. Como resultado se pudo establecer que, la gerencia disruptiva es un enfoque útil para la gestión del cambio y la transformación empresarial, que requiere, entre otros, de la innovación de los procesos, alejándose de las prácticas tradicionales y modelos usuales de gerencia, esto, sin embargo, también implicó asumir un riesgo que no toda empresa está dispuesta a hacer, pero que en situaciones como la generada por el Covid-19

Recibido: 14.09.23 Aceptado: 29.02.24

* Magíster en Administración de Empresas, docente investigador de la Universidad de Córdoba. Email: freddy.anaya@correo.unicordoba.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1984-5487>

** Doctor en Ciencias Económicas, docente investigador de la Universidad de Córdoba. Email: aranaya@correo.unicordoba.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2392-6880>

*** MBA Magíster en Administración, docente investigador de la Universidad de Córdoba. Email: ramonbuevass@correo.unicordoba.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8840-3856>

se hizo necesaria, puesto que hubo que adoptar estrategias novedosas para afrontar un fenómeno extraordinario y sin antecedente reciente que tuvo incidencias sobre los aspectos financieros y contables. Se concluyó que, tanto la economía colombiana como la mundial tuvieron graves afectaciones socioeconómicas por la pandemia, las empresas vieron comprometidas sus finanzas y por ende las que sobrevivieron debieron cambiar su forma de hacer negocios y adoptar cambios en su organización en general, las cuales han permanecido después de declarada la endemia.

Palabras clave: empresas; gerencia disruptiva; finanzas; innovación; gestión del cambio.

Disruptive management in organizations: analysis from financial management

Abstract

Disruptive management is a way of approaching the management of organizations that contrasts with the traditional management model guidelines. It is particularly implemented in the face of external or internal situations that generate disorder or imbalance and negatively impact the economic activity in which companies operate, as happened with the COVID-19 pandemic, which caused a deterioration in finances, profitability, and therefore threatened the stability of companies. In this sense, the purpose of this research was to analyze the usefulness of disruptive management in the post-COVID era from a financial management perspective. Therefore, it is inserted into the interpretive paradigm, using the qualitative approach, accompanied by the inductive method, and using the information collection technique through bibliographic review. As a result, it was established that disruptive management is a useful approach for change management and business transformation. It requires, among other things, process innovation, moving away from traditional practices and usual management models. However, this also implied assuming a risk that not every company is willing to take, but in situations like the one generated by COVID-19, it became necessary, since it was necessary to adopt novel strategies to cope with an extraordinary and unprecedented phenomenon that had an impact on financial and accounting aspects. It was concluded that both the Colombian and the world economy suffered serious socioeconomic effects due to the pandemic. Companies saw their finances compromised, and therefore those that survived had to change their way of doing business and adopt changes in their organization in general, which have remained after the endemia was declared.

Keywords: business; disruptive management; finance; innovation; change management.

1. Introducción

De conformidad con la teoría económica clásica, las empresas tradicionalmente han empleado estrategias de gerencia que se caracterizan por la búsqueda del equilibrio que garantice la maximización de sus ganancias (Toala, 2015). Por su parte, García (2009) sostiene que los administradores de negocios deben tener como objetivo básico financiero la permanencia de la empresa en el mercado. La búsqueda de estos objetivos se puede trancar cuando se presentan factores exógenos inesperados y turbulentos que limitan el poder y alcance de las estrategias ortodoxas que han servido y han ofrecido resultados exitosos bajo ambientes normales caracterizados por la relativa estabilidad de las condiciones en las que operan las organizaciones.

Ahora bien, si esa estabilidad va acompañada de resultados financieros favorables de la empresa, se afianzan en los gerentes la ortodoxia en la administración de las organizaciones y, por tanto, no estimulan la necesidad de introducir cambios que conlleven riesgos, es decir, no promueven el pensamiento disruptivo, a pesar de que las dinámicas del mercado en la actualidad exigen repensar la forma como se manejan las organizaciones, no solo desde el punto de vista tecnológico, sino desde los demás elementos que la componen, incluido el talento humano (Yoris, 2017).

Afua (2004) e Infante (2019) convienen en señalar que, ante fenómenos exógenos abruptos y sobrevivientes que representen cambios, tanto de las condiciones previstas en los principios promulgados por las ciencias económicas y administrativas como de los métodos que ellas han desarrollado

para aplicar bajo supuestos restrictivos; no es posible mantener el equilibrio de las organizaciones a menos que se recurra a estrategias creativas que promuevan su permanencia en el mercado. Estas estrategias se enmarcan en lo que Infante (2019:329) señala como la Teoría del pensamiento disruptivo, la cual recomienda “el desarrollo de nuevas estrategias o modelos de negocio a partir de las ideas que generamos y descartamos por considerarlas fuera de lo conocido”.

Atendiendo a este planteamiento, lo disruptivo surge como “respuesta a un ambiente de intensos cambios y el deseo de conquistar nuevos nichos de mercado, desarrollando modelos de negocio innovadores y que apuntan a la satisfacción de los consumidores, impactando así los mercados al desplazar a empresas ya establecidas” (Vidal et al, 2019:23). Esa apertura al cambio es lo que permite que las empresas puedan adaptarse a situaciones inesperadas (Demil & Lecocq, 2009; Cobo, 2022).

El propósito de esta investigación fue analizar la utilidad de la GD en la era post-Covid desde una perspectiva financiera. Para lograr este objetivo, se empleó un enfoque cualitativo que se ajustó al paradigma interpretativo. Este enfoque permitió una comprensión profunda de la GD y su relevancia en situaciones de desequilibrio económico, como la ocasionada por la pandemia y posterior a ella.

La justificación de la temática de la GD en la era post-Covid se basa en la necesidad que tienen las organizaciones de adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio y transformación, así como buscar nuevas formas de abordar la gestión empresarial. De esta manera, la GD se diferencia del modelo tradicional en que se enfoca en la

innovación y la creatividad, lo que puede ser especialmente útil en momentos de incertidumbre y cambio. Por tanto, el propósito fundamental de este estudio es analizar la utilidad de la GD en la era post-Covid, desde una óptica financiera, bajo una revisión documental, con enfoque cualitativo, lo que permite examinar la realidad social de manera flexible.

2. Gestión disruptiva: Revisión de literatura

En cuanto a las bases teóricas, se han identificado diversas fuentes bibliográficas que abordan el tema de la GD. Dyer et al, (2012) han investigado las habilidades de los innovadores disruptivos, identificando cinco características claves que los distinguen. Además, Salazar (2018) ha examinado el efecto Foucault en contabilidad y gestión pública desde la perspectiva de la gubernamentalidad, proporcionando un marco conceptual para comprender cómo las prácticas de gestión pueden influir en el logro de los objetivos financieros.

Faria (2007), por su parte, propone un marco teórico en la gerencia estratégica de redes verticales, ofreciendo una perspectiva sobre cómo las organizaciones pueden gestionar eficazmente las relaciones en redes verticales para alcanzar sus objetivos financieros. Desde la perspectiva de Costa et al, (2008), han realizado un análisis exhaustivo sobre la estructura de capital, profundizando en cómo la estructura financiera de una organización puede afectar sus objetivos financieros.

En el ámbito de las investigaciones realizadas, Gonzales (2021) ha examinado la influencia del contexto social organizacional en el

comportamiento estratégico de los gerentes intermedios y su relación con el ambiente organizacional. Este estudio ha revelado la importancia de comprender cómo estos gerentes pueden contribuir a la GD en las organizaciones. Asimismo, Taica et al, (2023) han presentado un procedimiento para el diseño de investigaciones bajo el enfoque de revisión sistemática, lo que permite el análisis y la síntesis de investigaciones previas sobre la GD y sus objetivos financieros. Así, Vaz & Bulgacov (2018) han estudiado el involucramiento estratégico de la media gerencia y su relación con el ambiente organizacional, proporcionando información valiosa sobre el papel de ella en la implementación de estrategias y su impacto en los resultados organizacionales.

No obstante, a pesar de las investigaciones realizadas en el campo de la GD y los objetivos financieros de las organizaciones, aún existen vacíos temáticos que requieren una mayor exploración. Por ejemplo, Muñoz et al, (2022) han investigado la gerencia educativa en el contexto de la educación superior en Ecuador, resaltando la importancia de la gerencia educativa en esas organizaciones, mientras que Torres & Almonacid (2020) han identificado la falta de estudios salariales en las empresas del sector financiero de Villavicencio - Colombia, lo que indica un vacío en la comprensión de este fenómeno.

De esta forma, Rodríguez (2017) reflexiona sobre las complejidades en la gestión del trabajo y la necesidad de desarrollar enfoques teóricos alternativos que permitan comprender y explicar los fenómenos laborales en los contextos actuales. Además, Yáñez et al, (2022) proponen un procedimiento

para el diseño de investigaciones bajo el enfoque de revisión sistemática, el cual puede ayudar a identificar vacíos temáticos en la literatura científica sobre la GD y los objetivos financieros de las organizaciones. Estos vacíos temáticos representan oportunidades para futuras investigaciones que contribuirán a enriquecer nuestra comprensión de la GD y su relación con los objetivos financieros de las organizaciones, proporcionando una base sólida para el desarrollo teórico y práctico en este campo.

3. Gerencia disruptiva

Actualmente, el concepto de GD ha tenido una atención significativa en diversas áreas de estudio. La propuesta GD permite un desarrollo de nuevos modelos de negocios, lo cual sale de la esfera de la ortodoxia y rompe con la forma tradicional de gerenciar las empresas, según la cual se procura la estabilidad y la maximización de ganancias en el largo plazo mediante la adopción de estrategias que normalmente han brindado éxito a las organizaciones, con fundamento en los lineamientos preestablecidos en este campo. Frente a este tema, se ha indicado por Vidal et al, (2019) que las empresas deben adoptar estructuras organizativas flexibles que posibiliten la innovación.

En virtud de lo antes expuesto, las empresas que asumen el reto de implementar esta forma de gerencia deben estar abiertas al cambio (Demil & Lecocq, 2009). Es por esto que, se deben flexibilizar los procesos que están desarrollando, y asignar los recursos que sean necesarios para poder afrontar los cambios en los que se incursionen, optimizando los ya existentes (Borghino,

2018).

De cierta forma, se apuesta a una innovación, que en línea con lo expuesto por Blanco (2021), lleva a un proceso de transformación que involucra a todos los colaboradores de la organización, identificando las potencialidades de cada uno de ellos y sus correspondientes aportes a esta finalidad (Ripol & Cerdeño, 2016). Cabe mencionar que, para lograr lo antes expuesto, la comunicación es un elemento esencial, debido a que permite que todos los colaboradores puedan conocer los nuevos retos, riesgos que se asumen, como también las acciones que se han de implementar para alcanzar las metas propuestas, y el papel que cumplen cada uno de ellos (Cavazos, 2016; Rodríguez et al, 2022).

En este sentido, los gerentes que hagan uso de esta forma de gerenciar deben tener un pensamiento creativo, ya que esta implica un desequilibrio, adoptar acciones fuera de la normalidad e inclusive por fuera de lo que racionalmente se usa en la gerencia histórica, sin embargo, las organizaciones si pueden adaptarse a los cambios y lograr el éxito (García, 2020).

Todo esto en coherencia con el procedimiento expuesto por Luke (2016), hace referencia a que en virtud de ella se apunta en primer lugar al continuo cuestionamiento de acciones pasadas; seguido del distanciamiento de resultados previsibles evitando así los convencionalismos, a prevalencia de ideas súbitas y; por último, la creatividad constituye el factor fundamental de la "disrupción". Por su parte, Jaramillo et al, (2021) identifican la importancia disruptiva de las tecnologías emergentes, pues cambian las formas tradicionales de producción y organización.

Ahora bien, los hallazgos de Mauro

et al, (2020) destacan la importancia crítica de la gestión del conocimiento y el capital intelectual en el fortalecimiento de la eficiencia y efectividad de las prácticas de GD. Por otro lado, el trabajo de Blanco et al, (2019) explora la innovación social en el contexto de organizaciones sin fines de lucro, resaltando la necesidad de investigaciones adicionales en áreas de negocios, gestión y contabilidad para una comprensión más profunda del papel de la innovación social en la GD. Además, Durán et al, (2019), ofrecen valiosas perspectivas sobre la base de conocimientos en la innovación turística, destacando la concentración de investigaciones en las áreas de negocios, gestión y contabilidad. Esto implica que las prácticas de GD han sido un tema de interés en la investigación.

En el ámbito del liderazgo y la tecnología de la información, Hickman & Akdere (2018) y Rodríguez (2022) enfatizan sobre la importancia de líderes transformacionales y emergentes en impulsar la innovación disruptiva. Esto subraya la necesidad de que las organizaciones fomenten el desarrollo de líderes capaces de enfrentar con éxito los desafíos y las oportunidades presentados por tecnologías disruptivas. En cambio, la investigación de Bataglin & Kruglianskas (2022) aborda la innovación social y señala áreas de investigación adicionales en este campo. Esta referencia sugiere que hay un creciente interés en la innovación social y la necesidad de más estudios en esta área para fortalecer las prácticas de GD.

A su vez, Bamel et al, (2022) proporcionan una revisión retrospectiva de la Revista Europea de Gestión de la Innovación, destacando el estado actual de la gestión de la innovación. Esto resalta la importancia de comprender la literatura en este campo para informar estrategias

efectivas de GD. Así, Sánchez & Batista (2023) dirigen su atención hacia la continuidad empresarial en tiempos de vulnerabilidad, subrayando la necesidad de investigar técnicas que respalden la adaptación a la “nueva normalidad”. Esto indica que las organizaciones deben estar preparadas para adaptarse e innovar ante eventos disruptivos.

Por otra parte, el análisis de Carvalho et al, (2020) se centra en las características de las micro y pequeñas empresas brasileñas y las lecciones aprendidas del Programa de Agentes Locales de Innovación, este estudio resalta la importancia de los programas de apoyo a la innovación en la promoción de prácticas de GD en las pequeñas empresas. Por otro lado, Bracio & Szarucki (2020) exploran la aplicación de investigaciones de métodos mixtos en la gestión de la innovación. Esto destaca la necesidad de integrar y sintetizar conocimiento en este campo a través de enfoques de métodos mixtos, lo que puede proporcionar una comprensión más completa de las prácticas de GD.

Finalmente, Paul et al. (2021) analizan los procedimientos científicos y fundamentos de las revisiones sistemáticas de literatura. Esto resalta la creciente importancia y reconocimiento de las revisiones sistemáticas de literatura en revistas de alto nivel, subrayando la necesidad de métodos de investigación rigurosos en el estudio de la GD. Resulta importante mencionar que, en conjunto, estos estudios y hallazgos resaltan cómo la GD ha ganado atención en áreas multidisciplinarias, como informática, ciencias sociales, turismo, desarrollo de liderazgo, innovación social, gestión de la innovación, continuidad empresarial, apoyo a la innovación en pequeñas empresas. Todo esto permite enriquecer la comprensión de los fundamentos

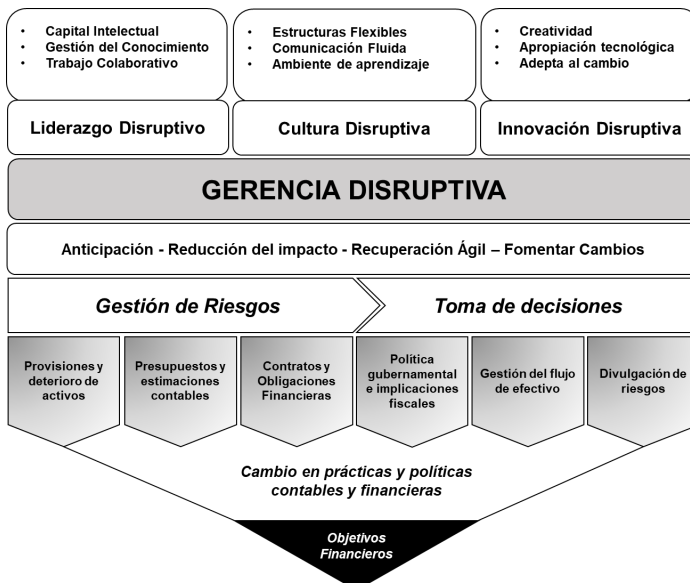
teóricos y prácticos de la GD en la era post-Covid, posibilitando orientar a las organizaciones.

4. Fundamentación metodológica

El propósito de esta investigación fue analizar la utilidad de la GD en la era post-Covid desde una perspectiva financiera. Para lograr este objetivo, se desarrolló un estudio con abordaje cualitativo dentro del paradigma interpretativo. Se aplicó el método inductivo, siguiendo las pautas de Prieto (2017), lo que permitió transitar desde conceptos generales hacia conclusiones específicas sobre la utilidad de la GD en el contexto post-Covid. La información se recopiló mediante una exhaustiva

revisión bibliográfica que abarcó estudios en español e inglés, los idiomas predominantes en la literatura científica relevante. Este enfoque permitió la contrastación desde los referentes analizados, generando una más amplia comprensión de los conceptos relacionados con la GD y su relevancia en situaciones de desequilibrio económico, como la ocasionada por la pandemia y posterior a ella. Como evidencia de ello se proponen como representaciones, una matriz con función no solo descriptiva, sino también explicativa del Impacto de la disrupción sobre los aspectos contables y estrategias gerenciales para mitigación y un modelo conceptual sobre la acción de la Gerencia Disruptiva sobre los objetivos financieros empresariales (Diagrama 1).

Diagrama 1 Modelo conceptual de la acción de la Gerencia Disruptiva sobre los objetivos financieros empresariales



La indagación dentro del proceso de investigación se orientó hacia las bases de datos indexadas de Scopus. Para tal fin se utilizaron cadenas de búsqueda (gerencia disruptiva, innovación disruptiva, Covid-19, sector empresarial, perspectiva financiera), que facilitaron la obtención de resultados relevantes. Se tomó una población de 85 documentos, de ellos 47 publicaciones realizadas los últimos 5 años, sin embargo, luego de aplicar diversos criterios de inclusión y exclusión (calidad metodológica, nivel de relevancia, resultados obtenidos), la muestra quedó conformada por 60 documentos. El análisis se enfocó en la identificación, evaluación y síntesis sistemática de la evidencia disponible en la literatura científica sobre la GD y su aplicación en situaciones de desequilibrio económico, con un enfoque particular en la era post-Covid. Esto permitió establecer cómo la GD se convirtió en una estrategia necesaria para enfrentar desafíos financieros y operativos que plantean la incertidumbre y los cambios, como los generados durante la pospandemia.

5. Utilidad de la gerencia disruptiva en la era post – Covid: discusión y Resultados

El Covid -19, ha sido una de las pandemias más graves de la humanidad (Flores et al, 2021), debido a que la misma generó el costo de un número considerable de vidas en el mundo y provocó una recesión económica en todos los países, ya que las medidas adoptadas por los gobiernos llevaron al rompimiento de las dinámicas del mercado, pues las necesidades de los consumidores cambiaron, pero también las fuentes de ingresos de las personas

en general se vieron gravemente afectadas (Ettman et al, 2020; Thorndike et al, 2022; Wu et al, 2022; Ejamo, 2023).

En el contexto de la crisis desencadenada por la pandemia de Covid-19, diversos estudios han examinado la capacidad de resiliencia de las empresas en diferentes entornos (Do et al, 2022; Conz & Magnani 2020; Ibarra y Medina, 2021; Cummings y Romero, 2021; Bandrés et al, 2021; Pérez et al, 2021; Păunescu & Mátyus, 2020). Estas investigaciones ponen en manifiesto que la innovación, ya sea en forma de productos novedosos, modificaciones en procesos, reestructuraciones organizativas o la adopción de nuevas estrategias de comercialización, han sido medidas ampliamente adoptadas por muchas empresas. De hecho, los análisis sistemáticos de la literatura, tal como el de García et al, (2021), señalan que la innovación se posiciona como la estrategia principal de las empresas para adaptarse a la compleja situación generada por la pandemia.

Desde el inicio de esta grave emergencia, las predicciones respecto a la situación economía mundial no fueron alentadores. En efecto, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) en 2021 se aventuró a pronosticar la contracción de la economía mundial, con mayor impacto en las economías desarrolladas que en las emergentes (ANDI, 2021). Para el caso colombiano, la economía sufrió una caída durante el año 2020, ya que según el DANE (2022), el Producto Interno Bruto (PIB) del país tuvo una disminución del 7,3% en comparación con el año 2019.

A muchos hogares y empresas que ya enfrentaban niveles de deuda insostenibles antes de la pandemia, se les dificultó aún más la gestión de la crisis financiera resultante de la disminución

abrupta de los ingresos (Banco Mundial, 2022). En el contexto de la pandemia de Covid-19, la recesión económica provocó que las empresas enfrentaran desafíos financieros significativos. La falta de liquidez y la disminución de los ingresos llevaron a muchas empresas, especialmente en sectores como el turismo y los servicios, a enfrentar dificultades financieras, resaltando la importancia de la resiliencia empresarial bajo la incertidumbre.

La crisis financiera provocada por la pandemia también tuvo un impacto en

la contabilidad de las organizaciones, por lo que fue necesario llevar a cabo ajustes contables y revelaciones adecuadas en los estados financieros para presentar una imagen transparente y precisa de la situación financiera y el desempeño de las empresas (Ramirez, 2022). En respuesta a estos desafíos financieros sin precedentes, las empresas tuvieron la necesidad de tomar decisiones ágiles y creativas para mantener su liquidez en niveles adecuados y garantizar su continuidad operativa (Ferreira & Vega, 2022), tal como se proyecta en el cuadro 1.

Cuadro 1 Impacto de la disrupción sobre los aspectos contables y estrategias gerenciales para mitigación

Desafíos financieros	Descripción de los impactos sobre lo contable	Estrategias gerenciales de gestión financiera
Provisiones y deterioro de activos	La disrupción al generar incertidumbre económica obliga a realizar provisiones adicionales para cubrir pérdidas esperadas en cuentas por cobrar, inventarios obsoletos y otros activos, los que requieren evaluaciones cuidadosas, especialmente aquellos que podrían haber perdido valor debido a la pandemia, como resultado se prevé el reconocimiento de deterioro de activos en los estados financieros.	Implementación de Políticas de provisiones de tipo conservador Análisis de deterioro de activos de forma regular.
Presupuestos y estimaciones contables	Obliga la revisión de estimaciones contables de las tasas de depreciación y las tasas de interés utilizadas para el valor temporal del dinero, implica reajustar presupuestos y el ajuste de los estados financieros para reflejar la nueva realidad económica.	Empleo de escenarios económicos alternativos para realizar evaluaciones de sensibilidad. Revisión y reajuste de estimaciones contables con enfoque proactivo y anticipativo.
Contratos y Obligaciones Financieras	La pandemia llevó a la renegociación de contratos debido a interrupciones en la cadena de suministro, cierre de negocios, entre otros. Estos cambios en los términos contractuales llevaron a la revaluación de obligaciones financieras y a la necesidad de ajustar los estados financieros para reflejar adecuadamente estas modificaciones contractuales.	Negociación y renegociación de términos contractuales para garantizar la sostenibilidad financiera. Evaluación y contabilización de las modificaciones contractuales.

Cont... Cuadro 1

Políticas gubernamentales e implicaciones fiscales	Las medidas gubernamentales para hacer frente a la crisis, como créditos fiscales y alivios financieros, tuvieron un impacto directo en la contabilidad. Las empresas debieron ajustar también las provisiones para impuestos y evaluar cómo estos cambios afectarían a sus estados financieros. También tuvieron que considerar cómo las pérdidas operativas podrían afectar las obligaciones fiscales futuras.	Revisión y ajuste de provisiones para impuestos de acuerdo con medidas regulaciones fiscales surgentes. Aprovechamiento créditos fiscales y alivios financieros disponibles.
Gestión del flujo de efectivo	Con la liquidez convirtiéndose en una preocupación crítica, la contabilidad se centró en la gestión del flujo de efectivo a corto plazo. Se implementaron medidas para conservar efectivo, y los estados financieros fueron revisados para proporcionar una visión más detallada de la posición de efectivo, las fuentes de liquidez y las salidas de efectivo previstas.	Realización proyecciones de flujo de efectivo y escenarios de liquidez ajustadas a corto plazo Búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento, y nuevos plazos de pago con proveedores y clientes.
Divulgación de riesgos	La transparencia en la divulgación de riesgos se volvió esencial. Las empresas debieron proporcionar información detallada sobre los riesgos operativos, financieros y comerciales derivados de la pandemia. Esto incluyó descripciones de posibles impactos adversos, medidas de mitigación y escenarios futuros.	Proporcionar información detallada sobre los riesgos identificados los grupos de interés. Divulgación periódica de información a medida que evolucionan los riesgos. (Pedroni, 2022).

Elaboración propia basada en Ferreira & Vega (2022), Pedroni (2022) y Ramírez (2022),

Las estrategias y decisiones tomadas en el aspecto financiero, por su incidencia contable, resultan en cambios en las políticas contables y en las prácticas futuras, en cuanto a reconocimiento, valoración y contabilización, así como en su posterior y natural explicación descriptiva en los diferentes informes financieros.

En este contexto, la GD emergió como una estrategia esencial para enfrentar los desafíos financieros y adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio (Ortega, 2020). Así, la GD implica romper con las políticas tradicionales y adoptar enfoques innovadores y flexibles para la toma de decisiones (Pedroni, 2022). Durante la pandemia, esta perspectiva disruptiva permitió a las empresas repensar

sus modelos de negocio y encontrar nuevas formas de generar ingresos. Muchas empresas se vieron obligadas a cambiar su modelo de negocio debido a la disminución de la demanda en ciertos productos y servicios, así como a las restricciones de movimiento y las medidas de distanciamiento social que afectaron la forma en que operaban (Banco Mundial, 2022).

La inversión en tecnología se convirtió en una herramienta clave para las empresas que buscaban mantenerse relevantes y operativas en un entorno marcado por la digitalización acelerada (Akpan et al, 2021). Además de la inversión en tecnología, la gestión de la cadena de suministro se convirtió en un factor crítico para la toma de decisiones durante la pandemia (Akpan

et al, 2021). La interrupción en la cadena de suministro global debido a las restricciones de movimiento y la escasez de suministros destacó la importancia de contar con una cadena de suministro ágil y resiliente. Las empresas tuvieron que buscar nuevas fuentes de suministro, diversificar sus proveedores y adoptar prácticas de gestión de riesgos para garantizar la continuidad de sus operaciones.

En la era post-Covid, la GD se ha consolidado como una estrategia efectiva para adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio. La innovación se ha convertido en un motor clave para el crecimiento empresarial y la expansión hacia nuevos mercados (Rivero & Mota, 2021). La gestión del riesgo también se ha fortalecido, debido a que las empresas reconocen la importancia de anticipar y abordar posibles amenazas emergentes (Pedroni, 2022). La atención a la salud de los empleados y la sostenibilidad se han convertido en una prioridad en respuesta a las demandas de los consumidores y las preocupaciones ambientales (Morales, 2022).

Además, luego de la pandemia, se ha redefinido la forma en que las empresas abordan la toma de decisiones desde una perspectiva financiera. Durante la pandemia, la GD emergió como una estrategia esencial para adaptarse a la crisis financiera y operativa, la cual llegó para quedarse. Basado en ello, Akpan et al, (2021) destacan la necesidad de que los gerentes sean ágiles y eficientes en la adopción de medidas para resolver los conflictos y situaciones sobrevinientes, reconociendo el papel fundamental de la tecnología en ello (Sánchez et al, 2023).

La discusión precedente de este análisis aborda la relevancia de la GD en el contexto de la era post-Covid, considerando una amplia gama de

disciplinas y enfoques multidisciplinares. Se observa que la GD se ha convertido en una herramienta crucial para las organizaciones que buscan adaptarse y prosperar en un entorno empresarial en constante cambio, con un nuevo contexto relacionado con el sector financiero. Se enfatiza que la GD implica un cambio en la forma tradicional de gestionar las empresas, que a menudo busca la estabilidad y la maximización de ganancias a corto plazo. El análisis realizado induce a la conclusión que adoptar una estructura organizativa flexible, fomentar la comunicación con los colaboradores y promover un ambiente de innovación de la mano de la tecnología, en donde el capital intelectual y la gestión del conocimiento tengan un papel preponderante, armonizados por un liderazgo disruptivo, constituyen los elementos clave para implementar con éxito la GD (Hickman y Akdere, 2018).

6. Consideraciones finales

Las consideraciones finales de este estudio destacan que en la era post Covid, la Gerencia Disruptiva, se presenta como una herramienta fundamental, útil para las organizaciones en los procesos de gestión, todo ello debido a que esta situación introdujo cambios en las dinámicas empresariales, en la economía mundial y nacional, desde aspectos que tienen que ver con cadenas de suministro hasta la intervención y reinención de las culturas organizacionales impulsando la creación de nuevos modelos de negocio, pero, además, llevó a realizar cambios que no están dentro de los lineamientos tradicionales de la gerencia y la gestión empresarial al interior de las organizaciones; y que aún luego de haberse declarado la endemia

han permanecido algunos modelos de negocios desde el pensamiento disruptivo; tales como la telemedicina y salud digital, E-commerce y mercado en línea, MOOC y educación virtual, streaming y entretenimiento en casa, por mencionar algunos, y en el campo de las finanzas, el modelo Fintech.

Uno de los principales beneficios de la GD es su capacidad para fomentar la adaptación ágil a situaciones de desequilibrio financiero viabilizando que las empresas adopten enfoques que les permitan estar preparadas para reevaluar y ajustar sus modelos de negocio, identificar nuevas oportunidades y encontrar soluciones creativas para mantener la liquidez y la rentabilidad, objetivos financieros básicos de toda organización, para ello se apalancan en culturas organizacionales disruptivas, en donde la innovación y los liderazgos disruptivos son elementos complementarios facilitadores y presentes en el contexto interior propio de la empresa.

La gerencia disruptiva se presenta como un modelo de gestión alternativo, capaz de guiar a las empresas en un entorno turbulento y en constante cambio. Esto depende a su vez de la capacidad de aprovechar el talento interno y promover un ambiente de aprendizaje continuo, en donde la gestión del conocimiento y el capital intelectual.

Adicionalmente, la creatividad y la generación de ideas disruptivas, que no se han de limitar a procesos formales o al conocimiento codificado, junto con la dinámica interpersonal de colaboración y comunicación fluida, la cultura organizacional y el liderazgo también juegan un papel crucial para el fortalecimiento de las prácticas de GD, lo que se traduce en ventajas significativas,

entre ellas, la anticipación a los cambios, la reducción de los impactos, procesos de recuperación ágiles y fomentar cambios de manera continua, a favor de las áreas empresariales, entre ellas la financiera, la que luego de una toma de decisiones posterior a la gestión de riesgo, a través del cambio en prácticas y políticas contables y financieras, alcanzar los objetivos financieros comunes de toda organización, crecer y permanecer en el diagrama 1.

La GD ofrece un marco conceptual interesante para afrontar la incertidumbre y el cambio, no obstante, su aplicación efectiva requiere un análisis crítico y contextualizado, considerando las características específicas de cada empresa y los riesgos asociados a la implementación de estrategias disruptivas, dicho esto, se afirma que la disrupción se convierte en un motor clave para la recuperación financiera;

Las organizaciones que buscan prosperar en la era post-Covid deben centrarse en la innovación, ya sea a través de nuevos productos, procesos mejorados o reestructuraciones organizativas, en la búsqueda de mayores ingresos, y menores costos y gastos, preocupaciones todas del ámbito financiero, sin embargo, es ineludible que las empresas cuenten con una planificación financiera sólida y estrategias de mitigación de riesgos para navegar estos desafíos que plantean los cambios del entorno.

En el ámbito financiero, la gerencia disruptiva presenta oportunidades para la gestión estratégica de los instrumentos financieros, la optimización de procesos y gestión de riesgos. Sin embargo, se requiere una evaluación profunda de los riesgos y las capacidades de la empresa para evitar decisiones insustentables e insostenibles. Asimismo, la gerencia

disruptiva no está exenta de riesgos, la adopción de tecnologías disruptivas o la exploración de nuevos modelos de negocio puede generar incertidumbre y volatilidad en el corto plazo.

La GD como enfoque puede ayudar a las empresas a dar respuestas a las cambiantes demandas del mercado y a encontrar nuevas fuentes de ingresos y alcanzar metas comerciales. Por lo que, la utilidad de la GD en la era post-Covid desde una perspectiva financiera radica en su capacidad para ayudar a las organizaciones a adaptarse rápidamente a los cambios, innovar de manera efectiva y tomar decisiones creativas para garantizar la estabilidad financiera y el crecimiento en un entorno empresarial en constante evolución. Por lo que, la adopción de enfoques disruptivos se presenta como una senda adecuada hacia la recuperación y el éxito financiero en el mundo post-Covid.

Referencias bibliográficas

- Afua, A. (2004). *Business Models: A Strategic Management Approach*. McGraw-Hill.
- Akpan, I. J., Soopramanien, D., & Kwak, D. (2021). Cutting-Edge Technologies for Small Business and Innovation in the era of COVID-19 Global Health Pandemic. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 33(6), 607-617. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1799294>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - ANDI. (2021). *Balance 2020 y Perspectivas 2021*. Asociación Nacional de Industriales. https://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202020%20y%20perspectivas%202021_637471684751039075.pdf.
- Banco Mundial. (2022). Capítulo 1. *Los impactos económicos de la pandemia y los nuevos riesgos para la recuperación*. <https://www.bancomundial.org/es/publication/wdr2022/brief/chapter-1-introduction-the-economic-impacts-of-the-covid-19-crisis>
- Bandrés, E., Conde, M., & Iniesta, I. (2021). El impacto de la COVID-19 en las pequeñas y medianas empresas de comunicación en España. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 25-40. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.02>
- Bataglin, J. & Kruglianskas, I. (2022). Social innovation: field analysis and gaps for future research. *Sustainability*, 14(3), 1153. <https://doi.org/10.3390/su14031153>
- Blanco, A., Messino, A., García, A., & Melamed, E. (2019). Social innovation in the non-profit organization framework: a review. *Social Sciences*, 8(8), 236. <https://doi.org/10.3390/socsci8080236>
- Blanco, L. (2021). La disrupción como fenómeno organizacional. *Revista Gestión y Gerencia*, 15(2), 51-68. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6660738>
- Borghino, M. (2018). *Disrupción: Más allá de la innovación*. Grijalbo.
- Bracio, K., & Szarucki, M. (2020). Mixed methods utilisation in innovation management research: a systematic literature review and meta-summary. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(11), 252. <https://doi.org/10.3390/jrfm13110252>
- Carvalho, G., Resende, L., Carvalho, H., Pontes, J., & Corrêa, R. (2020). The local innovation agents' program: a literature review on the largest brazilian small business innovation support program. *International Journal of Innovation Science*, 12(5),

- 565-588. <https://doi.org/10.1108/ijis-03-2020-0022>
- Cobo, A. (2022). *Qué es la transformación digital y cómo ha revolucionado el sector bancario. irrupción de los neobancos y caso n26*. [tesis de grado, Universidad Pontificia]. <http://hdl.handle.net/11531/56626>
- Conz, E. & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: a systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400-412. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>
- Costa, J., Feitosa, R., & Souza, C. (2008). RaisAware: Uma ferramenta de auxílio à engenharia de software colaborativa baseada em análises de dependências. In *2008 Simpósio Brasileiro de Sistemas Colaborativos*, 254-264. <https://doi.org/10.1109/sbsc.2008.34>
- Cummings, A. & Romero, T. (2021). *Capacidades de resiliencia del tejido mipyme y sistemas de actores de apoyo de municipios de la región trifinio de El Salvador reveladas durante la crisis del COVID-19* [ponencia]. 26° Reunión Anual Red Pymes Mercosur (virtual). Universidad Nacional Comechingones, Merlo, Argentina.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*, (23), 86-107. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3090396.pdf>
- Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H., & Nguyen, B. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 141, 808-821. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.090>
- Durán, A., Álvarez, J., Río, M., & Rosado, B. (2019). Science mapping of the knowledge base on tourism innovation. *Sustainability*, 11(12), 3352. <https://doi.org/10.3390/su11123352>
- Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. (2012). The innovator's Dna: mastering the five skills of disruptive innovators. *Choice Reviews Online*, 49(08), 49-55. <https://doi.org/10.5860/choice.49-4551>
- Ejamo, J. Y., Legese, G. L., Tesfaye, Y. A., & Liben, F. E. (2023). covid-19 vaccine acceptance among people living with hiv: a systematic review and meta-analysis. *Tropical Medicine & International Health*, 28(8), 601-611. <https://doi.org/10.1111/tmi.13908>
- Ettman, C. K., Abdalla, S. M., Cohen, G. H., Sampson, L., Vivier, P. M., & Galea, S. (2020). Low assets and financial stressors associated with higher depression during covid-19 in a nationally representative sample of us adults. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 75(6), 501-508. <https://doi.org/10.1136/jech-2020-215213>
- Faria, A. (2007). Uma proposta de framework em gerência estratégica de redes verticais. *Revista De Administração Contemporânea*, 11(1), 33-54. <https://doi.org/10.1590/s1415-6552007000500003>
- Ferreira, S.M., & Vega, M.P. (2022). El impacto del COVID-19 en la revelación de la hipótesis de negocio en marcha en empresas colombianas. *Apuntes Contables*, 31, 71-95. <https://doi.org/10.18601/16577175.n31.05>
- Flores, C. C., Cuba, T. L., & Cubas, W. S. (2021). Pandemia por COVID y

- el síndrome de duelo: ¿un enemigo reemergente en la salud mental? *Revista de Neuro-Psiquiatría*, 84(3), 247-248. <https://dx.doi.org/10.20453/rnp.v84i3.4041>
- García, A. E. (2020). The principles of complexity and their contribution to the teaching process. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 28(109), 1012-1032. <https://doi.org/10.1590/s0104-40362020002801893>
- García, M.A., Grilló, A.J., y Morte, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad covid: una revisión sistemática. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 55-70. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>
- García, O. (2009). *Administración financiera – Fundamentos y aplicaciones*. (4ta. ed.). Editorial Plaza varios.
- Gonzales, L. L. (2021). Influencia del contexto social organizacional en el comportamiento estratégico de los gerentes intermedios y su relación con el ambiente organizacional. *360: Revista De Ciencias De La Gestión*, (6). <https://doi.org/10.18800/360gestion.202106.012>
- Gupta P., & Goyal K. (2023) Change Management in Industry 4.0-Based Organizations. *Change Management*, 21(2), 47-63. <https://doi.org/10.18848/2327-798X/CGP/v21i02/47-63>.
- Hickman, L. & Akdere, M. (2018). Effective leadership development in information technology: building transformational and emergent leaders. *Industrial and Commercial Training*, 50(1), 1-9. <https://doi.org/10.1108/ict-06-2017-0039>
- Ibarra, S. & Medina, D. (2021). *Impacto y resiliencia de los emprendimientos dinámicos y las empresas jóvenes en argentina ante el escenario del COVID y posibles escenarios de salida*. [ponencia]. 26° Reunión Anual Red Pymes Mercosur (virtual). Universidad Nacional de los Comechingones, Merlo, Argentina.
- Infante, G. F. T. (2019). Gerencia Estratégica y Disrupción. *Revista Científica*, 4(11), 327-340. https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/311
- Jaramillo, M., Coloma, M y Espinoza, W. (2021). Pertinencia en el uso de las tecnologías emergentes en la gerencia. *Revista de Investigación y Desarrollo Científico*, 13(1). <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/46/65>
- Mauro, P., Coluccia, D., Fontana, S., & Solimene, S. (2020). Knowledge management, intellectual capital and entrepreneurship: a structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1797-1818. <https://doi.org/10.1108/jkm-01-2020-0052>
- Morales, C. (2022). Impacto financiero en inversiones realizadas en Colombia con la pandemia mundial “COVID-19” en los años 2020 y 2021. *Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo*, 9(1), 15-24. <https://doi.org/10.21500/23825014.5866>
- Muñoz, Z. I. H., Plaza, J. R. I., Montesdeoca, L. D. Z., & Paredes, E. W. P. (2022). Gerencia educativa en el contexto de educación superior: caso ecuador. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 409-425. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.27>
- Ortega, M. (2020). Efectos del covid-19 en el comportamiento del consumidor: caso ecuador. *Retos*, 10(20), 233-247. <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.03>

- Paul, J., Lim, W., O'Cass, A., Hao, A., & Bresciani, S. (2021). Scientific procedures and rationales for systematic literature reviews (spar \square 4 \square slr). *International Journal of Consumer Studies*, 45(4). <https://doi.org/10.1111/ijcs.12695>
- Păunescu, C. & Mátyus, E. (2020). Resilience Measures to Dealing with the COVID-19 Pandemic Evidence from Romanian Micro and Small Enterprises. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15(1), 439-457. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0026>
- Pedroni, F. (2022). Innovación como estrategia de resiliencia durante la crisis por COVID-19: análisis cualitativo de mipymes argentinas. *Cuadernos Latinoamericanos De Administración*, 18(34). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v18i34.3886>
- Pérez, R. D., García, N., y García, J. (2021). La empresa española ante la covid-19: factores de adaptación al nuevo escenario. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 5 -24. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.01>
- Puente, R., & Arroyo, J. C. (2016). An exploration of some antecedents and consequences of creative self-efficacy: The role of achievement goals, enjoyment and divergent thinking. *Creativity. Theories—Research—Applications*, 3(1), 19-33. <https://doi.org/10.1515/ctra-2016-0002>
- Ramirez, C. (2022). El covid-19 y la afectación contable en tiempos de pandemia. *Actualidad Contable FACES*, 1(44), 64-78. <https://doi.org/10.53766/accon/2022.01.44.04>
- Ripol, J. C., & Cerdeño, V. J. M. (2017). Innovación y tecnología en la distribución comercial. *Economistas*, (155), 23-31. https://www.cemad.es/wp-content/uploads/2018/03/Innovacion_y_tecnologia_en_la_distribucion_comercial.pdf
- Rivero, P. A. C. & MotaG, M. d. P. E. (2021). Innovación disruptiva de las organizaciones en tiempos de covid-19. *Revista Innova ITFIP*, 9(1), 44-56. <https://doi.org/10.54198/innova09.04>
- Rodríguez, E. (2022). El proceso de formación del liderazgo en dirigentes estudiantiles universitarios. *Opuntia Brava*, 14(3), 27-37. <https://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/1619>
- Rodríguez, E., Gómez, C. A., & Sánchez, V. (2022). Management information systems and their impact on business decision making. *Data and Metadata*, 1, 21. <https://doi.org/10.56294/dm202221>
- Rodríguez, J. J. V. (2017). Articulación de repertorios teóricos y transformaciones del trabajo. *Equidad Y Desarrollo*, (29), 13-25. <https://doi.org/10.19052/ed.4195>
- Salazar, C. A. O. (2018). Un panorama del efecto foucault en contabilidad y gestión pública, temáticas, autores y retos de investigación desde la gubernamentalidad. *Cuadernos De Contabilidad*, 19(47), 60-79. <https://doi.org/10.11144/javeriana.cc19-47.pefc>
- Sánchez, M., & Batista, M. (2023). Business continuity for times of vulnerability: empirical evidence. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 31(3), 431-440. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12449>
- Sánchez, P. E., Hurtado, A. M., Valverde, O. G., & Mucha, H. C. (2023). Toma de decisiones organizacionales en el contexto de la pandemia.

- Horizontes. *Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 7(27), 229–238. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i27.509>
- Taica, A. A., Gamboa, J., & Sánchez, A. H. (2023). Planeamiento estratégico y su impacto en la administración pública. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(102), 477-498. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.3>
- Thorndike, A. N., Fung, V., McCurley, J. L., Clark, C. R., Howard, S., & Levy, D. E. (2022). Covid-19 stressors and one-year changes in depression and anxiety in a longitudinal cohort of low-income adults in the United States. *Preventive Medicine Reports*, 26, 101730. <https://doi.org/10.1016/j.pmedr.2022.101730>
- Toala, F. S. P. (2015). Microeconomía en la toma de decisiones gerenciales. *ECA Sinergia*, 6(2), 18-28. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6197631>
- Torres, D., & Almonacid, Y. (2020). Características salariales y de compensación en las empresas del sector financiero. Villavicencio-Meta, Colombia. *Económicas, CUC*, 42(1), 9-24. <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.1.2021.econ.1>
- Ulloa, N. M., Fajardo, V. A., Illescas, M. L. G., & Solórzano, S. (2021). Estrategias post covid-19: desafíos para las empresas exportadoras de productos tradicionales. *INNOVA Research Journal*, 6(2), 180-195. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n2.2021.1636>
- Vaz, S. L., & Bulgacov, S. (2018). Envolvimento estratégico da média gerência: analisando o passado e projetando o futuro. *Revista De Administração Contemporânea*, 22(3), 380-402. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170191>
- Vidal, M. J., Carnota, O., & Rodríguez, A. (2019). Tecnologías e innovaciones disruptivas. *Educación Médica Superior*, 33(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412019000100026&script=sci_arttext
- Wu, S., Ming, F., Xing, Z., Zhang, Z., Zhu, S., Guo, W., ... & Liang, K. (2022). Covid-19 vaccination willingness among people living with hiv in wuhan, china. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.883453>
- Yáñez, M., Prieto, M., Medina, D., & Madriz, D. (2022). Procedimiento para el diseño de investigaciones bajo el enfoque de revisión sistemática. un caso de aplicación. *Aibi Revista De Investigación, Administración E Ingeniería*, 43-51. <https://doi.org/10.15649/2346030x.2630>
- Yoris, O. (2017). Gerencia del No Equilibrio: Tendencia Disruptiva en las Organizaciones del Siglo XXI. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 19(2), 331–342. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6219236.pdf>