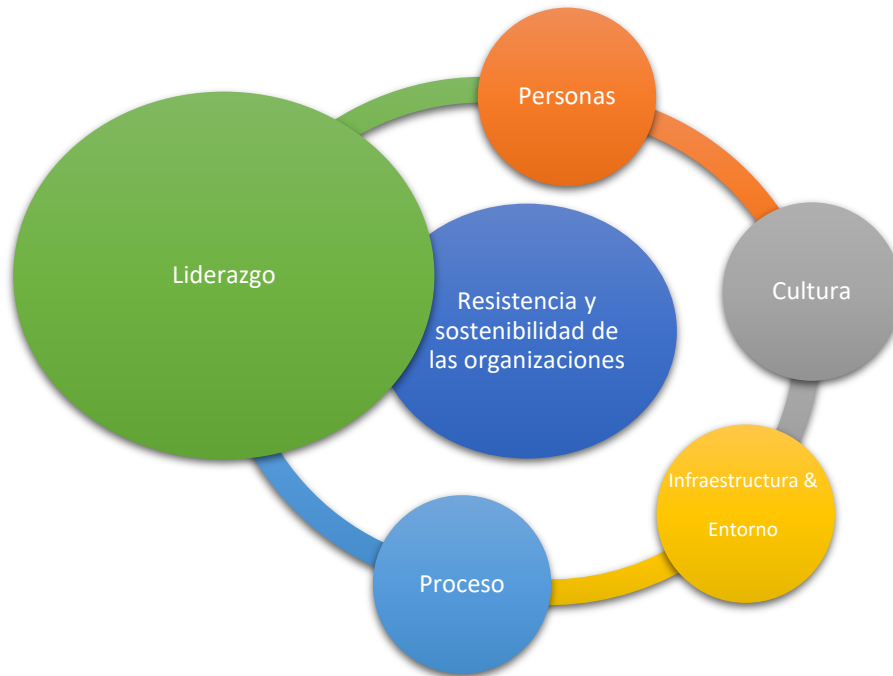


SeLD5202: Resiliencia y la institución

por: Lincoln P. Edwards



Resiliencia y sostenibilidad de la organización

El diccionario Merriam Webster define ¹la Resiliencia como "la capacidad de recuperarse o adaptarse fácilmente a la desgracia o al cambio". Por lo tanto, las organizaciones resistentes deben anticiparse, prepararse, responder y adaptarse a los cambios incrementales y a los trastornos repentinos, para poder sobrevivir y prosperar. El diccionario define además ²la sostenibilidad como "un método de utilización de un recurso para que éste no se agote o se dañe permanentemente". Las instituciones sostenibles son las que pueden obtener apoyo y aportaciones para poder actuar de manera eficiente y eficaz y, al mismo tiempo, cumplir la misión acordada por sus interesados.

Varios factores son importantes para crear organizaciones resilientes y sostenibles.

Personas

Los individuos con poder son los mayores activos de cualquier organización. Es bueno tener las mejores y más brillantes mentes en su organización, sin embargo, si no están empoderadas, y si no creen en su misión y visión, entonces pueden convertirse en su mayor responsabilidad. Esa es la razón por la que la sostenibilidad es fundamental en el liderazgo de una organización.

Infraestructura & Entorno

Otro factor importante en nuestro impulso hacia la sostenibilidad y la capacidad de recuperación es la creación de la infraestructura y el entorno adecuados que favorezcan el desarrollo y el crecimiento. Los cultivos requieren el entorno adecuado: luz solar, agua y nutrientes para crecer, desarrollarse y producir una cosecha. Cuando contratamos a personas, debemos proporcionar el entorno adecuado para su crecimiento y desarrollo y luego potenciarlas para que sean productivas. ¿Les damos poder y les informamos de cuán crítica es su función para el éxito de la institución? ¿O sólo los contratamos y dejamos que lo resuelvan por sí mismos? En nuestras organizaciones, los dirigentes deben reconocer la importancia de potenciar a sus trabajadores y crear el entorno adecuado para que se esfuercen y prosperen personal y profesionalmente.

³Taylor Hartman comenzó el capítulo 15 de su libro, *The People Code: It's All About Your Innate Motive*, citando a Mary Kay Ash, empresaria y fundadora de Mary Kay Cosmetics "La gente es definitivamente el mayor activo de una compañía. No importa si el producto es un coche o un cosmético. Una compañía es tan buena como la gente que tiene. Hartman continuó diciendo que "tanto la parte superior como la inferior de los negocios están fuertemente ligadas al factor humano".

Proceso

Hay veces en que tantas cintas rojas están involucradas en llevar a cabo una función aparentemente simple que nuestros empleados se frustran y se estresan. La racionalización de nuestras operaciones debe ser una prioridad. Los procesos involucrados en la realización de tareas simples deben ser sencillos, directos y prácticos. Alguien dijo una vez que "Si tienes que referir constantemente a tus clientes a tu póliza, entonces algo está mal en tu proceso". La racionalización de los procesos sólo es posible cuando los dirigentes comprenden la interconexión y la interacción de todos los departamentos de su organización, sabiendo cómo funciona la organización desde la base. Todo en la vida funciona a través de procesos, incluso la salvación en su forma más verdadera requiere un proceso. Sin embargo, cuanto más complicado y exigente sea un proceso, menos probable es que se siga. Líderes, ¿es hora de revisar los procesos que hemos implementado? Para ello podemos tener compradores misteriosos tratando de acceder a algunos de los servicios que ofrecemos para ver cuán fácil son nuestros procesos a seguir, y, pedir a nuestros trabajadores que nos ayuden en la racionalización de los procesos que les parecen frustrantes. Una organización atada en cintas rojas y un proceso que es frustrante para sus trabajadores no está posicionada para un futuro sostenible y resistente.

Cultura

La cultura de una organización puede ser su fuerza o llevar a su desaparición. No importa cuán impulsado y decidido sea un nuevo empleado, una vez colocado en una organización con una cultura carente de sentido, muy pronto ese individuo se verá envuelto. Si como dice el adagio "una manzana mala estropea el racimo", ¿podemos imaginarnos cuando es el racimo el que estropea la única manzana? Los líderes deben demostrar la cultura organizacional que desean. También deben asegurarse de que los diversos niveles de gestión

ejemplifican la cultura y son capaces de comunicar esa cultura a sus subordinados. La cultura dará forma al futuro de su organización.

Liderazgo

Como se da cuenta, el liderazgo se lleva la mayor parte del pastel, por lo tanto, el resto de la presentación se centrará en el liderazgo.

La pandemia COVID-19 impactará en la forma en que nuestras instituciones operan y crecen. Nuestras instituciones necesitarán reevaluar y desarrollar estrategias flexibles para ser sostenibles después de COVID-19. La adaptabilidad y la atención dogmática a los principios rectores son fundamentales para la sostenibilidad de las instituciones adventistas del séptimo día. Para que esta transición se lleve a cabo, la mentalidad de nuestros líderes también debe ser adaptable. Existe ahora una necesidad urgente de que consideremos la sostenibilidad de nuestras instituciones como una cuestión de liderazgo y un imperativo para nuestro éxito a largo plazo. Necesitamos un nuevo modelo de líderes institucionales: uno que haga de la sostenibilidad y la resistencia a largo plazo de nuestra iglesia y nuestras comunidades una prioridad máxima. Israel prosperó cuando tuvo buenos líderes y sufrió cuando los líderes se desviaron del plan de Dios.

Los presidentes y las juntas directivas deben ser ambiciosos en la conducción de una nueva visión para el liderazgo, una visión que esté basada en la misión. Necesitamos desarrollar y fomentar líderes sostenibles en nuestras filas y construir una cultura de planificación de la sucesión que asegure la continuidad de la labor después de que cada generación abandone el escenario de acción. Josué sustituyó a Moisés y fue capaz de liderar a los hijos de Israel tras la muerte de Moisés. La vida es demasiado compleja, impredecible, y los cambios son demasiado rápidos para depender de un solo individuo para ser responsable de la sostenibilidad. De ahí que Jetro, el suegro de Moisés, le haya dicho que

asigne líderes espirituales sobre varios grupos de israelitas (50's, 100's) como se registra en Éxodo 18: 17 - 27. Los desafíos sistémicos y complejos que se presentan hoy en día en nuestro mundo significan que el liderazgo sostenible no puede limitarse a una pequeña minoría, sino que las instituciones deben cultivar un liderazgo sostenible que sea diverso y competente a todos los niveles. Es urgente que esto se lleve a cabo para estar preparados para la vida en un mundo post COVID19.

Autores ⁴Lise Kingo (*Chief Executive Officer, United Nations Global Compact*) y Clarke Murphy (*CEO, Russell Reynolds*), en su artículo publicado en el sitio web del Foro Económico Mundial el 16 de junio de 2020, informaron de su análisis de 55 pioneros de la sostenibilidad. En su artículo *How to build sustainable business leadership in a post-covid world* (Cómo crear un liderazgo empresarial sostenible en un mundo pos-covid), analizaron los atributos clave que transforman a un líder en un líder sostenible, tal como se observa en los directores generales y los miembros del consejo de administración con un historial de integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial.

Afirman que "los líderes sostenibles combinan una mentalidad sostenible -una creencia impulsada por el propósito de que los negocios no son una actividad comercial divorciada del contexto social y ambiental más amplio en el que operan- con cuatro atributos de liderazgo diferenciadores:".

1. Pensamiento de sistemas multiniveles

Aquí es donde los líderes incorporan la interacción de las instituciones, la comunidad y los sistemas ambientales e impulsan las decisiones que convierten la sostenibilidad en una ventaja competitiva. Es tener una comprensión de cómo cada segmento influye o impacta a otro dentro de la estructura total. Esto requiere que las personas tengan un conocimiento detallado de todos los niveles

de la organización, que estén en la mesa de toma de decisiones. Si se toman decisiones que afectan directamente a un área y no se analizan y planifican los efectos de la onda expansiva, esa decisión puede tener importantes efectos negativos que pasan desapercibidos hasta que es demasiado tarde. Las perturbaciones causadas por COVID-19 han puesto de relieve la importancia de los diversos niveles de nuestras instituciones. Por ejemplo,

- las instituciones educativas necesitan ofrecer enseñanza a distancia, sin embargo, no todos nuestros estudiantes tienen las herramientas y el acceso a Internet para continuar su educación durante este período. Asegurando que nuestras iglesias tengan estos servicios, los estudiantes pueden continuar su educación en nuestras iglesias o salones de la iglesia.
- También significa que los servicios comerciales que normalmente ofrecemos a nuestros estudiantes no serán necesarios, cortando así el flujo de ingresos de la universidad.
- Nuestras comunidades que ofrecían espacios de alquiler a nuestros estudiantes ya no tendrán inquilinos y el efecto dominó de eso puede ser devastador.
- El trabajo a distancia nos ha mostrado la mayor interacción y superposición entre los departamentos de la institución que deben ser abordados.

Esta crisis nos ha abierto los ojos a las interconexiones dentro y fuera de nuestras instituciones, y lo que se requiere para el funcionamiento óptimo de cada entidad. El pensamiento sistémico de múltiples niveles requiere de sacrificios para asegurar que las metas y objetivos se cumplan, y que las áreas críticas sean provistas con los recursos necesarios. Cuando esto no se hace, los recursos se atan en áreas que no los requieren. Los líderes deben sacrificarse ahora para asegurar un futuro más brillante para su organización.

Este es un principio bíblico. Desde los cimientos de la tierra, la Trinidad implementó un plan sostenible que creó para nosotros una ventaja competitiva contra las artimañas del enemigo. Este Plan de Salvación no se trata de disfrutar de los placeres ahora, sino de hacer los sacrificios para que podamos disfrutar de la eternidad más tarde.

2. Influencia de los accionistas

Los dirigentes de renombre que han puesto en práctica la sostenibilidad no tratan de gestionar a los interesados, sino que los incluyen activamente en la definición y ejecución de las decisiones. Algunas de nuestras instituciones están redefiniendo la forma en que se constituye su Junta de Gobernadores, de manera que se incluya a más trabajadores y miembros de la comunidad como parte de la Junta. Esas personas contribuyen a elaborar una visión de base amplia y ayudan a asegurar una mayor participación de los grupos de interés a los que representan. Esto suele dar lugar a que se disponga de más recursos para lograr las metas que se fijan. En la Universidad del Caribe Norte (NCU), hemos celebrado reuniones con los interesados para examinar el impacto de la pandemia y hemos transmitido sugerencias sobre el camino a seguir. Esta es la técnica que Jesús utilizó para elegir a sus discípulos. Fueron escogidos de todos los sectores de la sociedad, él eligió a los que implementan, piensan y apoyan. Tenía una gran mezcla de personalidades, experiencias y antecedentes. Así, cuando se convirtieron, se convirtieron en una poderosa herramienta para alcanzar e impactar a todas las categorías de personas. Lo mismo se requiere en nuestras instituciones hoy en día - una amplia sección transversal de personas que pueden influir en las decisiones sostenibles y estratégicas.

3. Innovación desestabilizadora

Esto puede sonar atemorizante, pero los líderes deben tener el coraje de "desafiar los enfoques tradicionales cuando sea necesario, minimizar la burocracia e impulsar la innovación desestabilizadora necesaria para efectuar el cambio, lo que resulta en eficiencia y mejor servicio al cliente". No es prudente repetir las mismas acciones usando los mismos procesos y esperando resultados diferentes. Esto puede ejemplificarse con la transformación de Pablo y la subsiguiente misión de predicar el evangelio a los gentiles. No fue una misión sin oposición, sin embargo, Pablo siguió adelante con fe.

4. Activación a largo plazo

Los líderes deben establecer objetivos de sostenibilidad audaces y prestar atención centrada hasta que se logren los objetivos. La activación a largo plazo requiere la aplicación de metas y objetivos capaces de llevar a las instituciones a través de las recesiones económicas, las pandemias y otras catástrofes importantes. Cuando José estuvo en Egipto, construyó enormes graneros y almacenes para cosechar alimentos durante los años de abundancia. Muchos pueden haber pensado que estaba exagerando, sin embargo, estaba siendo proactivo. Evaluó la situación actual de Egipto, pero también miró a las otras naciones que acudirían a Egipto en busca de alimentos. Así, creó la oportunidad de que Egipto se convirtiera en el centro del comercio y de que se crearan los recursos financieros para asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

5. El efecto de valor añadido

Como Adventistas del Séptimo Día, estamos enfocados en la misión, y como tal, hay otro componente clave que debe ser incluido como un atributo diferenciador de liderazgo. Para esta presentación lo llamaré el efecto de valor añadido. El liderazgo en nuestras instituciones adventistas debe asegurar que nuestros planes de sostenibilidad incluyan el componente de valor añadido. ¿Qué valores inculcamos a nuestros estudiantes? ¿Qué impacto tenemos en sus vidas para asegurarnos de que cuando salgan de nuestras instituciones, nunca olviden a quién representamos? Por ejemplo, el ciego que acudió a Jesús para su curación sólo se preocupaba por la recuperación de su vista física, tal y como se registra en Marcos 10:51. Sin embargo, la misión de Jesús era llevar la integridad espiritual a aquellos con los que se ponía en contacto, así que le preguntó al ciego, "¿qué quieres que te haga?"

Los estudiantes se inscriben en una educación que les durará toda la vida, debemos esforzarnos por ofrecerles una educación que trascienda a la eternidad. Así, tendrán un impacto positivo en los que les rodean y los efectos posteriores serán mucho más de lo que podemos pensar o imaginar. Las instituciones ya no necesitarán hacer llamamientos para obtener financiación, ya que los antiguos alumnos y amigos apoyarán con entusiasmo a la institución que cambió la trayectoria de sus vidas.

Además de esos cinco atributos, los coordinadores de la conferencia han puesto de relieve seis factores que pueden guiar y proteger la supervivencia a largo plazo de las instituciones.

1. Proactividad

El liderazgo proactivo requiere trabajo duro, dedicación y concentración. La mayoría de las organizaciones tienen una cultura reactiva en la que los empleados están siempre ocupados, cansados y sobrecargados de trabajo. Sin embargo, ¿cuán productivas son estas organizaciones? Las crisis y las emergencias siempre surgirán, sin embargo, si dedicamos nuestro tiempo a responder reactivamente a estas situaciones, ¿cuándo nos ponemos a planear y ejecutar? ¿Cuándo se incorporan la sostenibilidad y la capacidad de recuperación en nuestras organizaciones? ⁵Ben Brearley in his article *Why Leaders Strive for Proactive Leadership* recommends that we aim for an 80/20 balance in our time at work. El ochenta por ciento del tiempo debe ser usado para el trabajo regular; sin embargo, debemos esforzarnos en usar el otro veinte por ciento para mejorar. Como líderes debemos centrarnos en la creación de equipos, evaluar las emergencias y determinar las estrategias de mitigación para el futuro, y planificar para el futuro. La proactividad no siempre consiste en conseguir que se haga todo en el presente, sino en la planificación y aplicación de estrategias que den resultados a largo plazo. Cuando Dios le dijo a David que no construiría el templo porque sus manos estaban manchadas de sangre, David no sólo se sentó y dejó caer sus manos, sino que preparó el material para el templo, hizo las alianzas que serían necesarias para su construcción de modo que cuando Salomón fue instruido por Dios para iniciar el proceso de construcción, la mayoría de las cosas ya estaban en su lugar (1 Crónicas 22).

2. Evaluación

En su artículo, ⁶*Evaluating the Performance of an Organization*, Evaluator and Senior Project Manager at Universalia Montreal, Katrina Rojas, observa que ‘una evaluación de la organización es un proceso sistémico para obtener información válida sobre el rendimiento de una organización y los factores que

afectan al rendimiento.' La mayoría de las instituciones suelen dedicarse a la evaluación de departamentos o proyectos; sin embargo, lo que se requiere periódicamente es una evaluación general de toda la organización. Los dirigentes que se interesan por los valores que se derivan de la evaluación, a menudo son capaces de mitigar las circunstancias paralizantes, ya que conocen las capacidades de sus instituciones, tanto de los recursos humanos como de otros recursos. Son capaces de aprovechar el conjunto de aptitudes y conocimientos especializados existentes dentro y fuera de sus organizaciones para lograr el resultado deseado. La evaluación debe ser;

- inmediata para ver dónde estás,
- continúa para determinar el logro de los objetivos a largo plazo y
- final para hacer las evaluaciones para determinar los pasos necesarios para avanzar.

Cuando el rey Josías de 8 años tomó el poder, no estaba seguro de las circunstancias en las que se encontraba. Sin embargo, cuando escuchó las "Palabras de la Ley", hizo su consulta, evaluó la nación, se dio cuenta de que el pueblo no vivía según los principios esbozados en la palabra de Dios (2 Reyes 22). El Rey Josías estaba en un aprieto, sin embargo, sabía dónde estaba la nación, aprendió a través de las "Palabras de la Ley" dónde debían estar, y como tal fue capaz de implementar un plan estratégico para llevar a la nación a donde debía estar. Lo mismo ocurre con nuestras instituciones, debemos hacer una evaluación institucional para determinar dónde estamos y dónde deberíamos estar y luego aplicar estrategias para llegar allí. Esto a veces requiere colaboración y diálogo.

3. Oportunidades

Como parte de la evaluación de una organización, se suele realizar un análisis FODA. Al completar este análisis, la organización puede ver las diversas oportunidades a las que está predispuesta. Las oportunidades de la organización, a este respecto, se refieren a los factores externos que crearán una ventaja competitiva. Las instituciones adventistas del séptimo día a veces funcionan como si estuvieran en silos; sin embargo, esto no es sostenible. Formamos parte del campo de juego económico más amplio en el que las instituciones deben operar y competir con éxito para seguir siendo viables. Por consiguiente, debemos evaluar nuestro entorno externo en busca de oportunidades que nos ayuden a avanzar en nuestra misión. Cuando Nabucodonosor, rey de Babilonia, sitió Jerusalén y tomó cautivos, no sólo los tomó como esclavos y los puso en el campo. Los puso a prueba y eligió a los más brillantes para usarlos en la construcción de su reino (Daniel 1). Debemos tener confianza en las personas de nuestras filas y no permitir que vayan a otras organizaciones para construir sus instituciones mientras nosotros languidecemos. Ya es hora de que formemos y capacitemos a los que están en nuestras filas para que se conviertan en pensadores y líderes sostenibles, preservando así nuestra misión. Otro punto a destacar sobre la oportunidad es que no podemos quedarnos en la cima de los éxitos anteriores y esperar seguir siendo viables. Como se mencionó anteriormente, la sostenibilidad viene con la adaptabilidad. Moisés estuvo en la cima de su éxito en Egipto, siendo considerado uno de los mejores de su tiempo. Sin embargo, tuvo que dejar la cima de la montaña para ser reajustado para las otras oportunidades que Dios había preparado para él. ¿Cuántos de nosotros todavía nos esforzamos por alcanzar logros de hace 10 o 20 años mientras Dios nos llama a cosas más grandes?

Asociaciones

Las asociaciones son otro factor importante al considerar la sostenibilidad y la capacidad de recuperación. todos los conocimientos, la experiencia y otros recursos necesarios para seguir siendo sostenibles y resistentes, por lo que recurren a la contratación externa, las asociaciones, las empresas mixtas y otras actividades de colaboración. Las instituciones adventistas del séptimo día deben aprender a asociarse y crear una red de servicios y recursos para el avance de nuestras organizaciones. El impacto de COVID19 ha hecho esto aún más evidente. Nos corresponde a nosotros, los líderes, determinar las asociaciones que nos ayuden a reconstruir y crear un camino para la sostenibilidad. Por ejemplo, en el ámbito académico, podemos formar asociaciones para impartir cursos. Esto garantizará que nuestros programas superen los requisitos de las organizaciones de acreditación a las que se adhiere cada universidad asociada. Además, también asegurará que maximicemos la integración de la fe y el aprendizaje. Por otra parte, es posible que haya emprendimientos improbables - asociaciones con instituciones no pertenecientes a la ASD que nos ayudarán a lograr nuestros objetivos y a mantener nuestros estándares. En la NCU nos asociamos con el Gobierno de Jamaica para ofrecer algunos cursos de diplomado; nos asociamos con el Banco Comercial Nacional para dotar de nuevas herramientas a las personas para que vuelvan a entrar en la fuerza de trabajo después de COVID 19; también estamos celebrando conversaciones con HEART NTA para determinar las esferas en las que podemos asociarnos. Las asociaciones deben ser estratégicas y seguir centradas en la misión. Se llegó a un improbable acuerdo de asociación con Rahab la ramera y los espías israelitas que se escondieron en su casa de las autoridades de Jericó. Necesitaban un lugar para esconderse y ella necesitaba protección para su familia cuando Israel invadió Jericó. Rahab conocía al Dios de Israel porque había oído hablar de las grandes cosas que hizo por su pueblo. Cuando firmamos acuerdos de asociación, debemos hacerlo con otros que conozcan nuestra misión, visión y valores. (Lucas 9: 38-40, 46-50)

Dialogo con accionistas y líderes comunitarios

Salomón era el hombre más sabio de la tierra y no había ninguno tan sabio como él (1 Reyes 3: 10 - 14). Por lo tanto, en ningún individuo residen todos los conocimientos y la experiencia para construir una institución sostenible y resistente, por lo que el diálogo es fundamental. Cada interesado encajará en una pieza diferente del rompecabezas: los estudiantes, los padres, los proveedores, los trabajadores, los ex alumnos, los consejos de administración y las comunidades son algunos de los principales interesados que deben participar para evaluar la capacidad de una institución para ser resistente y sostenible. Todos estos interesados contribuirán al crecimiento y desarrollo de nuestras instituciones, pero también pueden contribuir a su desaparición. ¿Qué son las instituciones académicas sin estudiantes? COVID 19 nos ha mostrado el desastroso impacto de no tener estudiantes en nuestros recintos. También ha mostrado a las iglesias, asociaciones y uniones el valor de sus miembros. No debemos permitir que nuestros interesados se sientan privados de sus derechos. Debemos mantenerlos comprometidos y en la vanguardia de nuestra toma de decisiones. Jesús entendió la importancia del diálogo con todos los interesados y utilizó el lenguaje que cada grupo entendía para comunicarse con ellos. Mientras enseñaba en las montañas, usó lecciones objetivas que los laicos podían entender y apreciar. También habló con los escribas, los fariseos y los diversos líderes. Por consiguiente, su misión se comunicaba a todos los que le escuchaban, incluso a los niños y demoníacos.

Plan maestro integral

Un plan maestro integral debe ser adaptable e incluir a todos los interesados. Ninguna institución tenía en su plan estratégico quinquenal el impacto causado por COVID19. Los líderes que son pensadores sostenibles, que comprenden los puntos fuertes y débiles de sus organizaciones, están mejor capacitados para ajustar sus planes a las nuevas demandas. Por ejemplo, la NCU pudo empezar a

ofrecer clases a distancia casi sin problemas después de que el gobierno tomara la decisión de cerrar las escuelas. ¿Cómo habría sido posible esto si no hubiéramos desarrollado ya la infraestructura para apoyar ese cambio? Las instituciones de la S.D.A. no deben quedarse atrás, debemos estar preparados para ajustarnos y adaptarnos al clima cambiante en el que operamos, sin comprometer nuestros valores. Nuestro plan maestro no debe estar aislado de las demás actividades de desarrollo del mundo. Por ejemplo, Jamaica Vision 2030 esboza la trayectoria del Gobierno, que también afectará a las demandas del mercado laboral, por lo tanto, los programas de titulación que ofrecemos. Además, la educación en línea, en sus diversas formas, ha tenido una gran demanda, por lo que esto también debe conformar nuestro plan maestro. Gideon entendió esto, como consta en los Jueces 7. Gideon tenía un ejército de treinta y dos mil hombres para luchar contra el gran ejército de los madianitas, sin embargo, Dios dijo que el ejército era demasiado grande. Cuando Dios terminó, Gedeón se quedó con trescientos hombres. Ese plan maestro no fue alterado; fue totalmente diezmado. Sin embargo, debido a que Gedeón tenía fe, Dios entregó a los madianitas en su mano. A veces nuestro plan maestro puede ser totalmente diezmado, sin embargo, debemos siempre recordar que el Maestro siempre tiene un plan.

Conclusión:

La sostenibilidad y la fiabilidad son fundamentales para la supervivencia de todas las instituciones y, como adventistas del séptimo día, nosotros también debemos desarrollar las competencias necesarias y ajustar nuestra mentalidad para crear el futuro de nuestras instituciones haciendo los cambios necesarios ahora. Tenemos la ventaja final - Dios está de nuestro lado. Así como Él hizo maravillas en tiempos pasados, Él es capaz de trabajar en y a través de nosotros para lograr cosas maravillosas en la promulgación de su misión a través de nuestros diversos servicios. No nos dejemos intimidar por los desafíos que se

ciernen sobre nosotros y los aparentemente gigantescos obstáculos para el progreso, sino que, como los registrados en el "Salón de la Fe", avancemos con fe sabiendo que "El que comenzó en nosotros una buena obra, la perfeccionará" (Filipenses 1:6).

¹ Resistencia. 2020. In Merriam-Webster.com. Retrieved June 18, 2020, from <https://www.merriam-webster.com/dictionary/resilience>

² Sustainability. 2020. In Merriam-Webster. Com. Retrieved June 18, 2020 from <https://www.merriam-webster.com/dictionary/sustainability>

³ Hartman, T. (2007). The People Code: It's All About Your Innate Motive (#2). Scribner

⁴ Kingo, L., & Murphy, C. (2020, June 16). How to Build Sustainable Business Leadership in a Post Covid World. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2020/06/how-to-build-sustainable-business-leadership-in-a-post-covid-world/>

⁵ Brearley, B. (n.d.). Why Leaders Strive for Proactive Leadership. Thoughtful Leader. <https://www.thoughtfulleader.com/proactive-leadership/>

⁶ Rojas, K. (n.d.). Evaluación del desempeño de una organización Better Evaluation. https://www.betterevaluation.org/en/theme/organisational_performance#:~:text=An%20organisational%20assessment%20is%20a,the%20primary%20unit%20of%20analysis.