

Cómo **desarrollar resiliencia** en organizaciones de finanzas inclusivas

Junio 2022

Escrito por:
Oricel Caminero

ACHIEVE 
Consulting Group

Editado por:
Cara S. Forster

Esta publicación ha sido posible gracias al Fondo para las Finanzas Responsables e Inclusivas en Centroamérica y el Caribe (FFRI-CAC), administrado por CERISE+SPTF y REDCAMIF

I. Introducción

La resiliencia organizacional es la capacidad de una organización para anticipar, prepararse, responder y adaptarse tanto a cambios paulatinos como a disrupciones repentinas de una manera que les permita sobrevivir y prosperar¹.

La industria de las microfinanzas comenzó como una innovación disruptiva en los mercados financieros hace ya varias décadas. Trabajar con emprendedores y propietarios de micro, pequeñas y medianas empresas requiere flexibilidad, por lo que es justo decir que las organizaciones de finanzas inclusivas pudieran ser más resilientes que las organizaciones de otros sectores. Sin embargo, la pandemia del Covid-19 ha creado situaciones que la generación actual de líderes no había enfrentado antes. El mercado exige que los líderes y las organizaciones resilientes superen con éxito estos desafíos a fin de continuar brindando valor a los clientes y otras partes interesadas durante y a pesar de la crisis.



Las organizaciones resilientes no existen por casualidad, son creadas por líderes resilientes.

Este documento presenta una guía para el desarrollo de resiliencia en organizaciones de finanzas inclusivas, la cual está basada en la experiencia de doce (12) organizaciones de seis (6) países de América Latina. También considera el marco conceptual de tres fuentes importantes, que se enumeran en la sección Referencias.

Esta guía representa una contribución a la investigación y al diálogo sobre la resiliencia tanto individual como organizacional, la cual esperamos sea de utilidad para fortalecer la adaptabilidad de las instituciones financieras inclusivas, independientemente de su región o contexto.

¹Denyer, D. (2017). Resiliencia organizacional: Un resumen de evidencia académica, conocimiento empresarial y nuevas ideas. BSI y Cranfield School of Management Cranfield.

II. Cuándo construir resiliencia

En ocasiones, se tiene la percepción de que los procesos de planificación previa carecen de utilidad cuando llegan los tiempos de cambios extremos. Sin embargo, la presente investigación muestra todo lo contrario. De igual manera, la planificación por sí sola no es suficiente. La experiencia indica que aquellas organizaciones que se toman el tiempo para planificar y además implementar sus planes son más resilientes. Las organizaciones con una fuerte cultura de planificación-implementación pudieron adaptarse al cambio de manera más rápida y efectiva que aquellas sin planes preexistentes. Por lo tanto, **el desarrollo de la resiliencia debe ser un proceso continuo.**

Las acciones específicas para la construcción de resiliencia varían dependiendo del momento en que nos encontremos en relación con el momento del cambio. Es decir, se han agrupado las recomendaciones fruto de la investigación en fases de ANTES, DURANTE y DESPUÉS de eventos disruptivos.

Muchas de las acciones recomendadas a continuación se encuentran incorporadas en los Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social y Ambiental², los cuales procuran situar al cliente y al medio ambiente en el centro de todas las decisiones estratégicas y operativas de las organizaciones de finanzas inclusivas. Los Estándares Universales ofrecen un enfoque integral aplicable a todos los aspectos de las operaciones: interacción con los clientes, gestión del talento humano, liderazgo y gobernanza, mayordomía ambiental, así como fuentes y usos de las utilidades.

Aunque muchas de las instituciones de finanzas inclusivas que colaboran con SPTF están explícitamente impulsadas por su misión social, es importante señalar que la gestión del desempeño social también es sinónimo de una gestión empresarial sólida. Escuchar a los clientes, comprender sus necesidades y entregar productos de valor para los mismos no es altruismo: es la única forma en que cualquier empresa puede seguir siendo competitiva y resistente frente al contexto dinámico y las necesidades cambiantes de los clientes. Lo mismo se aplica para atraer y retener empleados calificados, motivados y leales, así como para mantener (y merecer) una buena reputación de ciudadanía corporativa responsable.

² <https://sptf.info/universal-standards-for-spm/universal-standards>

III. Cómo desarrollar resiliencia en su organización

A. ANTES de cualquier evento disruptivo

Acciones recomendadas	Preguntas claves
<p>Garantice claridad y un firme compromiso con la misión, la visión y los valores de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Puede su personal y los miembros de la junta directiva articular y/o explicar la misión, la visión y los valores de su organización y cómo se diferencian de otras organizaciones similares? • ¿Su organización realiza capacitaciones o reuniones específicas para discutir misión, visión y valores al menos una vez al año? • ¿Tiene su organización un conjunto de indicadores y metas para medir (al menos anualmente) cómo se están logrando la misión y la visión? ¿Tanto económica como socialmente? • ¿Cuán visiblemente el liderazgo (la junta directiva y alta gerencia) está viviendo los valores de la organización? ¿Existe algún medio para recibir comentarios anónimos del personal al menos una vez al año (tales como, una encuesta de satisfacción del personal, una línea directa de ética u otro)?
<p>Asegure la puesta en marcha de planes y objetivos claros, comunicados a todos los niveles de la organización, incluyendo el plan de continuidad del negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuenta su organización con un plan estratégico actualizado? ¿Incluye objetivos tanto cuantitativos (numéricos) como cualitativos (no numéricos)? ¿Se monitorea el progreso hacia estos objetivos al menos una vez al año? • ¿Su organización cuenta con planes operativos anuales divididos por área (Operaciones, Finanzas, Administración, etc.)? ¿Existen indicadores y metas específicas (financieras y sociales) para cada área? • ¿Se monitorea la implementación de los planes operativos varias veces al año (mensualmente, trimestralmente u otro)? • ¿Tiene su junta directiva una política y un sistema para preservar los objetivos sociales de la organización durante tiempos de crisis o cambio institucional? Algunos ejemplos incluyen: <ol style="list-style-type: none"> 1. En tiempos de crisis, la junta directiva supervisa cómo se ven afectados los clientes y empleados, tomando las medidas de lugar para protegerlos y apoyarlos. 2. Durante períodos de cambio institucional, la junta directiva utiliza datos estadísticos sobre los clientes para verificar si las decisiones estratégicas son consistentes con las metas sociales y el público-meta de la organización.

Acciones recomendadas	Preguntas claves
<p>Promueva la centralidad en el cliente, institucionalizando el compromiso organizacional con el bienestar de los mismos y asegurando que las políticas, procedimientos y prácticas de la organización protegen y satisfacen las necesidades de los clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La organización realiza encuestas de satisfacción del cliente al menos una vez al año? • ¿Existe un mecanismo para que las quejas de los clientes se informen a otra persona que no sea el oficial de crédito? ¿La organización informa a los clientes sobre el mecanismo y los canales para hacer denuncias? • ¿Los comentarios de los clientes (encuesta de satisfacción, quejas de los clientes y otros) se analizan, consolidan y comparten con el personal y la gerencia periódicamente (varias veces al año)? • ¿La organización toma medidas apropiadas, tales como actualizar los procesos internos y resolver reclamos individuales, dentro de un plazo razonable?
<p>Invierta en el desarrollo y empoderamiento del personal de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Su organización realiza un “análisis de necesidades de capacitación” al menos una vez cada dos años, que incluye a todas las audiencias claves internas (miembros de la junta directiva, gerencia y personal)? • ¿Existe un plan de desarrollo del personal preparado con anticipación, que incluya a todas las audiencias claves (miembros de la junta directiva, gerencia y personal)? [Lo contrario sería una organización que no invierte en capacitación o que invierte en capacitación solo en base a lo que ofrece el mercado, sin un plan establecido de antemano.] • ¿Se incorpora la retroalimentación del proceso de evaluación del desempeño en los planes de desarrollo del personal? • ¿Los planes de desarrollo del personal incluyen habilidades tanto técnicas (gestión de riesgos, evaluación de préstamos, entre otras) como humanas (liderazgo, comunicación efectiva, inteligencia emocional, entre otras)? • ¿Todos los puestos claves o tipos de puestos están representados en el plan global de desarrollo del personal? ¿De todos los niveles jerárquicos? • ¿Las actividades de desarrollo y empoderamiento del personal implementadas reflejan el plan de desarrollo del personal?
<p>Invierta en el desarrollo de buena gobernanza y desarrollo de liderazgo. Comience con una evaluación, identifique brechas, cree planes de acción e impleméntelos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La organización realiza una evaluación formal de sus prácticas de buen gobierno y liderazgo al menos cada dos años? • ¿Se planifican e implementan acciones de mejora? • ¿Tiene su organización un comité o puesto específico encargado de garantizar que se implementen las mejores prácticas de gobernanza y liderazgo?
<p>Comience a planificar e implementar la digitalización y transformación digital de los procesos y servicios de su organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La organización ha realizado un diagnóstico sobre su nivel de preparación para la transformación digital? • ¿Existe un plan de acción en marcha para garantizar que su organización está en el camino correcto hacia la transformación digital en línea con los objetivos de su organización? ¿Quién supervisa/promueve este plan? ¿Con qué frecuencia se monitorea?

B. DURANTE los eventos disruptivos

Acciones recomendadas	Sugerencias adicionales
<p>Conforme o active un COMITÉ MULTIDISCIPLINARIO DE RESPUESTA A LA CRISIS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prepárese para tener reuniones hiper frecuentes (diarias y, a veces, más de una vez al día), las cuales pueden reducirse a semanales o menos a medida que la crisis disminuye.
<p>Promueva un LIDERAZGO UNIDO.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asegure comunicación frecuente y coordinación entre la junta directiva y el liderazgo ejecutivo, a pesar de las cuarentenas y el distanciamiento físico. • Es fundamental tener unidad y consenso con respecto a las acciones de respuesta oportuna.
<p>Promueva la PROTECCIÓN Y COMUNICACIÓN DEL PERSONAL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Enfatique la implementación de acciones para mantener la seguridad del personal. • Esto puede incluir acciones tales como identificación de personal de alto riesgo para la priorización del teletrabajo, flexibilización de horarios y lugares de trabajo, alquiler o compra de equipos para trabajo remoto y/o adecuación del espacio actual de trabajo, medidas de protección de la salud, entre otras. • Demuestre al personal genuina preocupación por su bienestar. • Defina planes de comunicación para asegurar el flujo efectivo de información actualizada con el personal, compártales palabras de ánimo y escuche sus comentarios sobre cómo están y cuáles son sus necesidades.

PASOS prácticos

- Cuando comenzó la pandemia, Coop-CDD (República Dominicana) acababa de aprobar su Plan Estratégico. Algunas de las primeras acciones tomadas por Coop-CDD incluyeron la creación de un Comité de Respuesta a Emergencia, el levantamiento de información sobre el estado de salud del personal y los clientes, datos sobre negocios cerrados, número de familias afectadas, entre otros, incluyendo la adaptación del plan de trabajo. El nuevo plan incluyó posponer acciones no esenciales y priorizar los recursos para mantener la seguridad del personal y los clientes, así como para garantizar la continuidad del negocio y las operaciones.
- Fundación Paraguaya (Paraguay) y FUNDENUSE (Nicaragua) contactaron directamente a sus clientes, observando las medidas de bioseguridad, con el fin de capacitarles respecto a las medidas sanitarias apropiadas a tomar para prevenir la propagación del virus.
- Puente de Amistad (Guatemala) congeló los pagos de los clientes y absorbió los costos de intereses por un período de 2 meses. Esta decisión se tomó en base a la retroalimentación del personal de campo y datos levantados en una encuesta a los clientes sobre el impacto del Covid.

Acciones recomendadas	Sugerencias adicionales
<p>Inspire al personal a MOSTRAR AUTÉNTICA PREOCUPACIÓN POR LOS CLIENTES y mantener una comunicación constante con ellos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esto se puede hacer a través de llamadas telefónicas, encuestas, mensajes de texto y otros mecanismos de contacto. • Identifique las necesidades específicas de los clientes y evite acciones masivas de respuesta. • Implemente acciones para mitigar el impacto de la crisis en los clientes en función de sus necesidades individuales. Algunos ejemplos incluyen (pero no se limitan a): <ul style="list-style-type: none"> › reprogramación de crédito, › pasos para asegurar la continuidad del servicio de ahorro, › identificación de alternativas para la continuidad de las operaciones, › cambios en los horarios de las sucursales, › diseño e implementación de nuevos productos, › mayor flexibilidad en las condiciones de los productos (cuando sea posible).
<p>Adopte mecanismos alternos para la CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acelere las iniciativas de transformación digital. • Adapte los términos y requisitos de sus productos a las condiciones actuales del cliente. • Proporcione equipos para el teletrabajo e implemente medidas de ciberseguridad.

PASOS prácticos

- › Al inicio de la crisis, los Equipos de Respuesta a Emergencias de Banco Popular (Honduras) y del Banco Fihogar (República Dominicana) se reunían diariamente para revisar informaciones emergentes y tomar decisiones sobre la mejor manera de ayudar a la organización a adaptarse a las circunstancias cambiantes.
- › Coop-ASPIRE (República Dominicana) aceleró su proceso de transformación digital debido a la pandemia. El liderazgo de la organización considera que los cambios implementados para abordar la crisis causada por la pandemia les ha hecho más fuertes y mejores en el servicio a sus clientes.
- › Coopmogote (República Dominicana) indicó que las medidas de flexibilidad implementadas durante la pandemia han resultado en una mayor lealtad de los clientes.

Acciones recomendadas	Sugerencias adicionales
<p>Procure COMPRENDER LAS CAMBIANTES NECESIDADES DE LOS CLIENTES por medio de llamadas telefónicas, mensajes de texto, o contacto en persona, según sea factible y seguro de acuerdo a la naturaleza de la crisis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implemente encuestas formales e informales. • Los eventos disruptivos pueden cambiar las necesidades, las realidades comerciales y las limitaciones de los clientes de forma repentina. • Las instituciones financieras necesitan entender estas necesidades diversas y cambiantes a fin de ofrecer soluciones personalizadas y apropiadas para cada cliente, ya sea que implique inyecciones de capital adicional, restructuración de préstamos actuales, apoyo en casos de emergencia, entre otros. • Consulte el documento de SPTF mencionado en la sección de Referencias “<i>Herramienta de entrevista al cliente sobre COVID-19: Perspectivas y recomendaciones a partir de los datos para financiadores, PSF y reguladores</i>”. En el mismo podrá encontrar ejemplos de preguntas a plantear y datos a recolectar, los cuales le pueden ayudar a definir la respuesta de su institución frente a los desafíos que enfrentan los clientes.
<p>Mantenga un monitoreo cercano a los INDICADORES FINANCIEROS Y SOCIALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implemente medidas de control según sea necesario, tales como medidas de reducción de costos, medidas de gestión de liquidez, acciones de eficiencia, entre otras. • Durante la crisis, es probable que los ingresos de la organización disminuyan, mientras que los gastos permanezcan iguales o aumenten. • Solicite sugerencias a su personal de todos los niveles (personal de operaciones, de finanzas, incluso personal de apoyo y de limpieza) relacionadas a medidas de mejora de la eficiencia y reducción de costos.
<p>Aborde cualquier acción pendiente de la etapa ANTES que no se haya implementado previo a la crisis.</p>	

C. DESPUÉS de los eventos disruptivos

- EVITE INTENTAR VOLVER a 'la forma en que solíamos hacer las cosas antes'. Una crisis cambia el contexto y el marco de referencia mental de las personas. Abraza las oportunidades y los aprendizajes. Avance.
- CONTINÚE utilizando las mejores prácticas recién aprendidas relacionadas con el liderazgo, la gestión del personal, el enfoque en el cliente y los procesos eficientes.
- Realice sesiones de 'think tank' (laboratorio de ideas) para IDENTIFICAR LAS LECCIONES APRENDIDAS. Asegúrese de que estos aprendizajes claves no se pierdan ni se malinterpreten, sino que se conserven para informar los esfuerzos futuros para reforzar y mantener la resiliencia.
- INCORPORA LOS APRENDIZAJES provenientes del manejo de la crisis en sus procesos operativos habituales.
- Continúe los esfuerzos de TRANSFORMACIÓN DIGITAL y otras iniciativas para mejorar la EFICIENCIA INTERNA.
- Abraza la 'NUEVA NORMALIDAD' con valentía.

IV. Fortaleciendo la resiliencia organizacional

Liderazgo

- Es el primer aspecto a fortalecer.
- La conducta y actitud del personal serán un reflejo del enfoque, la cohesión y la dirección estratégica establecidas por el liderazgo.
- Los líderes necesitan dialogar, lograr acuerdos y comunicar los mismos al personal y otros actores claves.
- Liderazgo incluye órganos de gobierno, gerencia general (CEO o equivalente), responsables departamentales y otras posiciones claves.

Personal

- Los miembros del personal son el rostro de la organización frente a los clientes. También representan al cliente frente al resto de la organización.
- Los empleados deben sentirse seguros y valorados en el trabajo.
- Los miembros del personal deben conocer y entender los cambios que están teniendo lugar en la organización durante la crisis, a fin de implementarlos adecuadamente y proveer explicaciones adecuadas a los clientes.

Clientes

- Los clientes son la razón de ser de la organización.
- Los miembros del personal deben mostrar empatía hacia las necesidades específicas de los clientes. Esto puede incluir necesidades médicas o emocionales en tiempos de angustia.
- En la medida en que los clientes se adaptan y se recuperan, la organización tendrá mayores probabilidades de adaptarse y recuperarse también. **El bienestar de los clientes es crítico para el bienestar de la organización.**

Sistemas y Procesos

- Los sistemas y procesos existen para facultar a las personas a alcanzar la misión y visión de la organización. Deben ser flexibles y adaptarse a las necesidades cambiantes de la organización durante la crisis (limitaciones de movilidad, de horario, entre otras).
- La digitalización y el uso de la tecnología, combinados con adecuadas medidas de ciberseguridad, son herramientas claves para la continuidad del negocio en tiempos de crisis.
- Este aspecto incluye la resiliencia financiera (contar con reservas adecuadas y aplicar prácticas financieras prudentes) y la resiliencia operacional (cómo los sistemas y procesos se adaptan en un ambiente cambiante).

PASOS *prácticos*

- Durante la crisis, el liderazgo ejecutivo del Banco ADOPEM (República Dominicana) llamaba a sus empleados afectados por Covid 19 para darles apoyo a ellos y a sus familias, orientarles sobre el cuidado médico adecuado, proveer soporte emocional, mostrar afecto e interés por su rápida recuperación y dar recomendaciones sobre el cuidado preventivo de los demás miembros de la familia. Esto se tradujo en mayor seguridad y ánimo en el personal.
- En Credicampo (El Salvador), el Gerente General enviaba videos frecuentes animando a todo el personal, reforzando las medidas de adaptación tomadas y mostrando apreciación por su compromiso y apoyo durante la crisis.
- Fundación Génesis Empresarial (Guatemala) implementó medidas de flexibilidad en los pagos de sus clientes, sobre la base de un análisis caso por caso verificado mensualmente. Desde la restructuración completa de préstamos, hasta pagos de solo interés durante un período determinado de tiempo, el personal fue empoderado a negociar soluciones apropiadas dependiendo de la situación y las necesidades específicas de los clientes.
- Cuando inició la pandemia, El Salvador experimentó medidas estrictas de confinamiento, así como restricciones de transporte que aislaron a las comunidades rurales del resto del país. FUSAI (El Salvador) aprovechó su red de voluntarios comunitarios para instalar equipos de videoconferencia en diez comunidades rurales y capacitar a los clientes en cómo conectarse. FUSAI utilizó la modalidad de videoconferencia para la realización de las reuniones de los grupos y dar capacitaciones sobre las medidas de seguridad relacionadas a la prevención de la propagación del virus. Las comunidades comenzaron a utilizar estos equipos para otros fines, tales como clases en línea para los estudiantes, búsqueda de precios y realización de prédicas y sermones por parte de pastores y líderes comunitarios.

V. Fortaleciendo la resiliencia individual

Una organización es tan resiliente como su gente. Las organizaciones resilientes están compuestas por personal y líderes resilientes.

La investigación realizada por Rossouw (2017) sobre el comportamiento organizacional y la neurociencia revela que ciertos aspectos del temperamento y la experiencia de vida (creencias, hábitos, conocimientos y procesos mentales) contribuyen a que las personas sean más resilientes. Rossouw los agrupó y definió como los 6 aspectos de la resiliencia³:



- 1. Visión:** Es el aspecto más importante de todos porque define nuestro propósito, por qué hacemos lo que hacemos, cómo definimos nuestras metas y cómo sabemos que estas metas son congruentes, tanto con nuestras otras metas como con nuestra misión de vida.
- 2. Calma:** Es la capacidad de comprender y regular las emociones, manteniendo la calma y el control en momentos de incertidumbre o estrés.
- 3. Razonamiento:** Se relaciona con la resolución de problemas y habilidades de anticipación, gestión de riesgos, planificación y análisis de escenarios.
- 4. Salud:** Es un aspecto fundamental. Incluye el cuidado del cuerpo y del cerebro a través de una nutrición adecuada, sueño suficiente y ejercicio regular.
- 5. Tenacidad:** Es una actitud relacionada con la persistencia, el optimismo y el aprendizaje.
- 6. Colaboración:** Somos seres sociales, nuestro cerebro necesita conexión con los demás. Este aspecto incluye la capacidad de trabajar en equipo, crear y mantener redes de apoyo, así como gestionar contextos y percepciones sociales.

³ Rossouw, JG, Rossouw, PJ, Paynter, C., Ward, A., Khnana, P. (2017). Escala predictiva de resiliencia de 6 factores: dominios de resiliencia y su papel como facilitadores de la satisfacción laboral. Revista Internacional de Neuropsicoterapia, 2(1), 25-40. Doi: 10.12744/ijnpt.2017.1.0025-0040 <https://home.hellodriven.com/articles/6-domains-of-resilience/>

Por lo tanto, los líderes que desean desarrollar resiliencia en sus organizaciones deben asegurarse de que estos 6 aspectos también se aborden en su personal y equipos, tanto antes como durante una crisis.

He aquí algunas preguntas a considerar para cada aspecto:

VISIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tienen los empleados claridad con respecto a los objetivos y prioridades de la organización? • ¿Cuáles ajustes se deben considerar a la luz de la crisis?
CALMA	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo son los niveles de estrés del personal (personal directivo y operativo)? • ¿Cuáles acciones se pueden implementar para reducir/minimizar los factores detonantes? • ¿Cómo puede la organización contribuir al fortalecimiento de la inteligencia emocional del personal?
RAZONAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La organización está analizando cuidadosamente los posibles cursos de acción? ¿Anticipando alternativas y evaluando escenarios? • ¿Se alienta al personal a compartir sus perspectivas e inquietudes?
SALUD	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La organización está alentando a su personal a practicar hábitos adecuados de nutrición, ejercicio y calidad del sueño? • ¿La organización provee a su personal el tiempo y apoyo necesarios para hacer posibles estos hábitos? • ¿Cómo puede la organización contribuir al fortalecimiento de este aspecto?
TENACIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los equipos están incorporando lecciones aprendidas de experiencias pasadas? • ¿Los equipos están reflexionando y aprendiendo de los errores del pasado? ¿Se reconocen y superan los errores del pasado? • ¿Se toleran los errores no intencionados? ¿La organización está promoviendo una mentalidad en la que se toleran los errores menores por el bien de la innovación?
COLABORACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Las diferentes áreas operacionales están trabajando en equipo de forma efectiva? • ¿Existe cohesión y relaciones sanas dentro y entre los departamentos? • ¿Son bienvenidas las sugerencias de cualquier nivel o departamento?

Los líderes y el personal deben cuidar estos seis (6) aspectos a fin de construir organizaciones resilientes. Los factores que incidan directamente en estos aspectos incidirán directamente en la resiliencia individual y organizacional. Estos seis (6) aspectos también pueden ser considerados competencias y trabajados como tales en los planes de desarrollo del personal.

VI. Conclusión

La cultura organizacional se crea todos los días a través de acciones, recompensas y hábitos. Los líderes deben ser conscientes de cuáles acciones desarrollan la resiliencia organizacional (y ponerlas en práctica), así como cuáles acciones pueden obstaculizar la resiliencia (y evitarlas). Al dividir el concepto de resiliencia en estos seis aspectos, es más fácil identificar los factores contribuyentes y tomar medidas para mejorarlos.

Las organizaciones que participaron en la investigación que dio forma a esta guía intuitivamente tuvieron en cuenta todos o la mayoría de estos aspectos antes y durante la crisis, lo que contribuyó a su capacidad para producir una respuesta más ágil y efectiva frente a la pandemia de Covid-19. Aprender de sus experiencias puede ayudar a su organización a enfrentar la siguiente crisis con mayor resiliencia.

VII. Referencias

- Resiliencia organizacional: Un resumen de evidencia académica, ideas empresariales y nuevas ideas. BSI y la Escuela de Administración de Cranfield. Estudio realizado por David Denyer y publicado en 2017 por BSI y Cranfield School of Management.
- ISO 22316 Resiliencia Organizacional – Principios y atributos. Publicado en 2017.
- Escala predictiva de resiliencia de 6 factores: dominios de resiliencia y su papel como facilitadores de la satisfacción laboral. Revista Internacional de Neuropsicoterapia, 2(1), 25-40. doi: 10.12744/ijnpt.2017.1.0025-0040. Publicado por Rossouw, JG, Rossouw, PJ, Paynter, C., Ward, A., Khnana, P. (2017). <https://home.hellodriven.com/articles/6-domains-of-resilience/>
- Herramienta de entrevista al cliente sobre COVID-19: Perspectivas y recomendaciones a partir de los datos para financiadores, PSF y reguladores. SPTF. Escrito por Lisa Kuhn y Anton Simanowitz. Publicado en marzo de 2021. <https://sptf.info/images/SPTF-RES-COVID-19-Client-Interview-Tool-Paper-20200311.pdf>
- Las siguientes organizaciones fueron entrevistadas como parte de esta investigación:

PAÍS	ORGANIZACIONES
República Dominicana	Banco ADOPEM Banco FIHOGAR Coop-ASPIRE Coop-CDD Coopmogote
El Salvador	Credicampo FUSAI
Guatemala	Génesis Empresarial Puente de Amistad
Honduras	Banco Popular
Nicaragua	FUNDENUSE
Paraguay	Fundación Paraguaya

ANEXO 1

Herramienta para el fortalecimiento de la resiliencia en el liderazgo y las organizaciones

La presente herramienta se desarrolla como una contribución al sector de las finanzas inclusivas con el fin de facilitar el proceso de fortalecimiento de la resiliencia en líderes y organizaciones.

Introducción

El Modelo de Resiliencia Driven (Driven Resilience Model)¹ agrupa las conductas, habilidades y creencias que contribuyen a la Resiliencia en seis (6) aspectos:



El propósito de la presente herramienta es presentar comportamientos y acciones prácticas que pueden ayudar a los líderes a desarrollar la resiliencia en ellos mismos, sus equipos y organizaciones.

Para mejor comprensión y uso de esta herramienta, sugerimos ver las grabaciones de los seminarios web de la serie ‘Líderes resilientes superando los tiempos difíciles’ disponible en la página del SPTF: <https://sptf.info/ta-funding/fondo-para-las-finanzas-responsables-e-inclusivas-ffri>

¹ Rossouw, P. J., Rossouw, J. G. (2016). The predictive 6-factor resilience scale: Neurobiological fundamentals and organizational application. International Journal of Neuropsychotherapy, 4(1), 31–45. doi: 10.12744/ijnpt.2016.0031-0045 <https://home.hellodriven.com/articles/6-domains-of-resilience/>

Fase 1: Autoevaluación – Marca con una X en el recuadro a continuación

1. ¿Cuál(es) de estos aspectos o competencias es una fortaleza natural para ti?
2. ¿Cuál(es) de estos aspectos o competencias es una oportunidad de mejora para ti?
3. ¿Cuál(es) vas a trabajar de manera prioritaria?

Aspecto	Fortaleza	Área de Mejora	Prioridad
Visión			
Compostura			
Razonamiento			
Salud			
Tenacidad			
Colaboración			

Fase 2: Implementando las acciones prácticas

Utiliza las tablas a continuación para crear tu plan de acción y para medir tu avance en la puesta en marcha de estas acciones prácticas. Indica tu nivel de cumplimiento del 1 al 5, 1 es más bajo y 5 más alto, para cada semana, S1 a S8.

Visión

Aspecto	Estrategias / Acciones a implementar	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
VISIÓN									

Implementando estas acciones, me he dado cuenta de:

Para continuar fortaleciendo este aspecto, es importante tomar en cuenta:

Compostura

Aspecto	Estrategias / Acciones a implementar	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
COMPOSTURA									

Implementando estas acciones, me he dado cuenta de:

Para continuar fortaleciendo este aspecto, es importante tomar en cuenta:

Razonamiento

Aspecto	Estrategias / Acciones a implementar	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
RAZONAMIENTO									

Implementando estas acciones, me he dado cuenta de:

Para continuar fortaleciendo este aspecto, es importante tomar en cuenta:

Salud

Aspecto	Estrategias / Acciones a implementar	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
SALUD									

Implementando estas acciones, me he dado cuenta de:

Para continuar fortaleciendo este aspecto, es importante tomar en cuenta:

Tenacidad

Aspecto	Estrategias / Acciones a implementar	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
TENACIDAD									

Implementando estas acciones, me he dado cuenta de:

Para continuar fortaleciendo este aspecto, es importante tomar en cuenta:

Colaboración

Aspecto	Estrategias / Acciones a implementar	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
COLABORACIÓN									

Implementando estas acciones, me he dado cuenta de:

Para continuar fortaleciendo este aspecto, es importante tomar en cuenta:

Fase 3: Aprendizaje y continuidad

Beneficios que he obtenido al implementar estas acciones:

Elementos a seguir mejorando:

Créditos

La base teórica y científica se atribuye al Modelo Driven (www.hellodriven.com) desarrollado por el investigador Jurie Rossouw . Traducción, creación de la herramienta y adaptación al contexto de las finanzas inclusivas por Orichel Caminero, usado con autorización.

² Rossouw, P. J., Rossouw, J. G. (2016). The predictive 6-factor resilience scale: Neurobiological fundamentals and organizational application. International Journal of Neuropsychotherapy, 4(1), 31–45. doi: 10.12744/ijnpt.2016.0031-0045 <https://home.hellodriven.com/articles/6-domains-of-resilience/>



ANEXO 2

**Recursos
adicionales**
sobre resiliencia

Durante 2020 y 2021, el SPTF implementó una serie de seminarios web centrados en la resiliencia como parte de la iniciativa FFRI-CAC (Fondo para las Finanzas Responsables e Inclusivas en Centroamérica y el Caribe).

Las grabaciones y los materiales de apoyo se enumeran por idioma en el correspondiente [Página web de RIFF-CAC en inglés](#) y [Página web del RIFF-CAC en español](#).

A. Recursos en inglés:

La siguiente es una breve lista de seminarios web y recursos específicos relacionados con la resiliencia y el Covid-19 que se encuentran en el [Página web de RIFF-CAC en inglés](#):

- E-learning platforms to support recovery and resilience: October 7, 2021.
- Privacy by Design: August 31, 2021.
- Ethics by Design: July 22, 2021.
- Strategies for supporting the recovery and adaptation of client businesses to COVID-19: May 27, 2021.
- A year Later: COVID Lessons & the Way Forward: May 18, 2021.
- Webinar on Responsible Digital Transformation: April 29, 2021.
- Webinar on Good Agent Networks in Difficult Markets: March 25, 2021.
- Webinar on Dominica's First Digital Marketplace: February 25, 2021.
- Webinar on Building Resilient Leaders: June 24, 2020.
- Webinar on Introduction to Institutional Resilience: June 10, 2020.
- Webinar on Resources to Respond to the COVID-19 Crisis: May 6, 2020.
- Client interview tool: <https://sptf.info/images/SPTF-RES-COVID-19-Client-Interview-Tool-Paper-20200311.pdf>

B. Recursos en español:

La siguiente es una breve lista de seminarios web específicos relacionados con la resiliencia y el Covid-19 que se encuentran en el [Página web del RIFF-CAC en español](#):

- **Serie sobre la Digitalización Responsable**

- Seminario web: Plataformas de e-learning que apoyan la recuperación económica y la resiliencia. Jueves, 7 de octubre, 2021.
- Seminario web: Trazando una ruta digital enfocada en los clientes. Jueves, 23 de septiembre, 2021.
- Seminario web: Privacidad por Diseño. Martes, 31 de agosto de 2021.
- Seminario web: Ética por Diseño. Jueves, 22 de julio, 2021.
- Seminario web: La Transformación responsable digital. Jueves, 29 de abril, 2021.
- Seminario web: Redes de agentes en mercados difíciles. Jueves, 25 de marzo de 2021.
- Seminario web: Mercado Digital Integral de Dominica. Jueves, 25 de febrero, 2021.
- Seminario web: Cómo implementar los estándares de Smart Campaign para el crédito digital responsable. Jueves, 3 de diciembre, 2020.
- Seminario web: mercado digital. Modelo de negocios para escalar la oferta de productos y servicios digitales con responsabilidad e impacto en México. Jueves, 8 de octubre, 2020.
- Los primeros pasos que se necesita tomar para permitir a su institución lanzar los servicios financieros digitales. Martes, 6 de octubre de 2020.
- Seminario web: Cómo hacer que el crédito digital sea realmente responsable. Miércoles, 16 de octubre de 2019.

- **Serie Covid-19**

- Líderes resilientes superando los tiempos difíciles #1. Jueves, 23 de julio, 2020.
- Líderes resilientes superando los tiempos difíciles #2. Jueves, 13 de agosto, 2020.
- Líderes resilientes superando los tiempos difíciles #3. Jueves, 10 de septiembre, 2020.
- Estrategias de apoyo a la recuperación y adaptación de los negocios de los clientes ante el COVID-19. Jueves, 27 de mayo de 2021.
- Guía para la herramienta de entrevista al cliente sobre el COVID-19: porque y como usarla” publicada por el SPTF en julio de 2020. <https://sptf.info/images/REC-SPA-Introduction-to-the-COVID-Client-Interview-Tool-Spanish-FInal.pdf>