

DESARROLLO DE RESILENCIA, UN PROYECTO CONTINUO

Artículo publicado en el Impact Finance Barometer, 2022



DESARROLLO DE RESILIENCIA, UN PROCESO CONTINUO

Artículo publicado en el Impact Finance Barometer, 2022

(https://www.convergences.org/wp-content/uploads/2022/09/Impact-Finance-Barometer-2022_ENG_VF-min.pdf)

La resiliencia organizacional es la capacidad de una organización para anticipar, prepararse, responder y adaptarse tanto a cambios incrementales, como a disrupciones repentinas en una forma que les permita sobrevivir y prosperar"¹

La pandemia de COVID-19 ha creado situaciones que la generación actual de líderes financieros no había enfrentado antes. La resiliencia se volvió una cualidad crucial, ya que el mercado exigía que los líderes y las organizaciones superaran con éxito múltiples desafíos, al tiempo que continuaban entregando valor a los clientes y otras partes interesadas durante y a pesar de la crisis.

CERISE + SPTF publicó recientemente la guía “Cómo desarrollar resiliencia en organizaciones de finanzas inclusivas”², escrita por Oricel Caminero (Achieve Consulting Group) y editada por Cara S. Forster (SPTF). Esta guía contribuye a la investigación y diálogo en curso sobre la resiliencia individual y organizacional. Su objetivo es acompañar organizaciones financieras inclusivas en el desarrollo de su resiliencia antes, durante y después de eventos disruptivos. Cabe destacar que las preguntas clave a hacer y las acciones específicas recomendadas no son iguales, dependiendo de en qué momento se encuentre su institución con relación al momento de cambio.

La Guía se basa en la experiencia de doce organizaciones de seis países latinoamericanos. Los autores ya han notado similitudes con las experiencias de las organizaciones tanto en América Latina como en África. Durante la conferencia Semana Africana de las Microfinanzas 2021 (SAM 2021), profesionales de las finanzas inclusivas de varios países africanos debatieron sobre las acciones llevadas a cabo por sus organizaciones que les ayudaron adaptarse a la crisis y a ser más resilientes. Ya sea un banco, una ONG o una cooperativa ubicada en uno de los lados del Atlántico. Las organizaciones resilientes coincidieron en la necesidad de centrarse en estos cuatro aspectos:

Liderazgo

Esto incluye la Junta Directiva y el Liderazgo Ejecutivo. El primer paso hacia superar una crisis es mantenerse unidos. En la mayoría de los casos, esto tomó la forma de un Comité de Emergencia o de Crisis que incluía al menos un miembro de la junta y otros roles clave de gestión y operaciones. Se necesita un equipo de liderazgo cohesionado para ajustar las prioridades de la organización de manera rápida y efectiva, modificar el plan de negocios, los presupuestos y estructuras de costos, así como realizar los demás pasos que se mencionan a continuación.

Cuidado del personal

Todas las entidades encuestadas hicieron de la seguridad del personal una prioridad principal. Esto incluyó la protección de los más vulnerables y garantizar medidas preventivas y sanitarias adecuadas para en posiciones de primera línea. El personal que se siente valorado y cuidado estará más comprometido con la organización y mostrará mayor entusiasmo en la atención al cliente.

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

² <https://sptf.info/images/Guia-de-Resiliencia-FINAL.pdf>

Centralidad en el cliente

La fuerza combinada de un liderazgo unido y un personal comprometido es poderosa para mantener a los clientes en el centro y ajustar las operaciones para satisfacer sus necesidades cambiantes durante el período de crisis y recuperación. El primer paso es "cercanía a pesar de la distancia física". ¿Cómo están nuestros clientes? ¿Qué necesitan? ¿Cómo podemos servirles y satisfacer sus necesidades en este nuevo contexto? Ya sea por teléfono, mensaje de texto, correo electrónico o WhatsApp, lo más importante es mantener abiertas las líneas de comunicación. Donde se quiere, se puede.

Ajustes en los sistemas y procesos

No hay duda de que la tecnología ha sido fundamental para permitir a las organizaciones financieras para adaptarse a la nueva normalidad. Las organizaciones amigables con la tecnología han sido capaces de hacer una transición más fluida y rápida a los medios digitales de comunicación. Sin embargo, la transformación digital debe comenzar en los corazones y las mentes de las personas. No es suficiente agregar una nueva aplicación o un producto digital. La transformación debe ser priorizada desde el liderazgo, entendida y abrazada por el personal, y debe ser relevante para las necesidades de los clientes.

Los pasos anteriores son un requisito previo para una adaptación exitosa. En adición, los procesos internos deben cambiar a fin de adaptarse a las circunstancias y necesidades cambiantes del personal y los cambios en la tecnología realizados para alcanzar a los clientes. La burocracia innecesaria, la duplicación de funciones y otras ineficiencias deben eliminarse, así como cualquier costo innecesario debe ser cancelado o pospuesto.

Las organizaciones resilientes no existen por casualidad, son creadas por líderes resilientes. La guía “Cómo desarrollar resiliencia en organizaciones de finanzas inclusivas” incluye una herramienta práctica llamada “Herramienta para el fortalecimiento de la resiliencia en el liderazgo y organizaciones” como anexo. De igual manera, contiene un resumen de recursos adicionales sobre resiliencia, tanto en inglés como en español. SPTF y REDCAMIF ofrecen un gran número de capacitaciones, incluyendo la serie ‘Líderes Resilientes’.

Gran parte de las acciones implementadas por las doce organizaciones participantes en la investigación, están incorporadas en los Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social y Ambiental. CERISE + SPTF espera que todos los recursos disponibles sean de utilidad para fortalecer la adaptabilidad de las instituciones de finanzas inclusivas localizadas en diversas regiones o contextos.

Oricel Caminero

Coach Ejecutivo, Consultora y Capacitadora
Achieve Consulting Group

Cara S. Forster

Consultora Independiente de Microfinanzas
SPTF

Célia Fernández

Jefa de Comunicación y Proyecto ODS
CERISE