



## Comité de Manejo de Crisis: **redes neuronales de equipos**

---

El brote de COVID-19, causado por el coronavirus (SARS-CoV-2), es una gran tragedia para la humanidad, primeramente, en términos de las pérdidas humanas ocasionadas en todo el mundo y en segundo lugar por los devastadores efectos que dejará en la economía global. Esta pandemia, está planteando desafíos sin precedentes para los líderes empresariales, los cuales están descubriendo que los impactos generados están modificando la manera de tomar decisiones, ya que se ha identificado que cuando aparentemente se ha llegado a la definición de una respuesta, la situación ya ha cambiado en escala y velocidad e incluso su impacto se ha intensificado inesperadamente.



Los líderes de todo el mundo han experimentado algún tipo de interrupción de sus operaciones, debido a la magnitud de esta crisis y dado que este se encuentra retando la experiencia humana en el manejo de situaciones de emergencia sanitaria. Evitar enfoques ineficaces y reactivos ha sido, por consiguiente, mucho más difícil, por tal motivo muchas empresas líderes han desarrollado un enfoque basado en el diseño de una estructura flexible para liderar el trabajo en equipo. Este esquema innovador busca replicar el funcionamiento de conectividad neuronal del cerebro humano para la solución de problemas, es por lo cual, se le ha denominado modelo de redes neuronales de equipos. En una crisis con efectos aún desconocidos, como el brote de COVID-19, las redes neuronales de equipos concentran habilidades de liderazgo y capacidades organizativas cruciales y brinda a los líderes la mejor oportunidad de adelantarse a los eventos en lugar de reaccionar ante ellos.

Los líderes deben reconocer que su forma de actuar con la gente y la manera de tomar decisiones sufrirán cambios debido a que la crisis genera sus propias reglas de operación, donde existirán respuestas de corto plazo tales como políticas de trabajo a distancia o en casa, y habrá otros mecanismos de trabajo que por sus beneficios serán integrados en la nueva forma de operación post crisis como las plataformas colaborativas, las cuales, permiten que los equipos de trabajo se enfoquen en metas y objetivos comunes, compartiendo de manera virtual conocimientos, experiencias y habilidades entre ellos.

Los líderes durante la crisis no deben de tratar de usar planes preconcebidos, ya que estos no servirán para hacer frente a situaciones inestables, de entornos cambiantes y variables económicas con alto nivel de volatilidad, es por esto que, deben de enfocarse en mostrar una serie de habilidades y conocimientos de supervivencia que les permitan adaptarse

al entorno de la mejor manera tomando las mejores decisiones posibles con la información asimétrica con la que disponen, dichas habilidades son:

*-Mostrar un liderazgo Resiliente, que muestre tranquilidad y optimismo, pero con un alto sentido de realidad*

*-Tomar decisiones a pesar de los entornos de incertidumbre*

*-Demostrar empatía ante la tragedia humana generada por la crisis*

*-Comunicar efectivamente siendo transparentes y actualizando a todos sobre los impactos de la pandemia en la organización*

## **Organizar la respuesta ante la crisis definiendo las redes neuronales de equipos**

En la época de crisis, poder contar con un grupo de ejecutivos de alto nivel tratando de resolver todas las decisiones requeridas, es la mejor manera de tener resultados ineficientes y posiblemente con impactos negativos a lo largo de la organización, la explicación de lo anterior es que por más preparación profesional y habilidades que posea el equipo de C-Suite, no pueden recopilar toda la información relevante necesaria para la toma de decisiones con la velocidad requerida para ser efectivos.

Por lo anterior, los líderes deben de enfocarse en mantener alineada a la organización a través de definiciones claras sobre las prioridades de atención de cada área, empoderando a sus equipos para identificar e implementar soluciones que atiendan dichas prioridades. El diseño de las denominadas redes neuronales de equipos responde a la necesidad de implementar una metodología que promueva la resolución de problemas y ejecución bajo condiciones de alta volatilidad, incertidumbre y escenarios de estrés.

Una red neuronal consiste en la estructuración de grupos altamente adaptables, unidos bajo el mismo propósito, emulando el trabajo de individuos en un grupo, es decir, se deben comportar como un órgano viviente compuesto de células que se agrupan para desempeñar una función. Estos grupos deben de integrarse a través individuos con habilidades y experiencias específicas. En el caso de una crisis como la que enfrentan las compañías en estos momentos, producto de la pandemia de Covid-19, una red neuronal deberá de servir para que la empresa pueda:

---

*-Salvaguardar y proteger el bienestar físico y emocional de sus empleados*

*-Estabilizar la cadena de suministro de sus operaciones*

*-Mantener las relaciones con sus clientes*

*-Manejar la situación del estrés financiero producido por la volatilidad de flujos de efectivo*

---

Como parte fundamental del éxito de las redes neuronales de equipos, éstas deben de integrar recursos humanos con diferentes experiencias profesionales, conocimientos y habilidades, los cuales permiten de manera colegiada tomar decisiones desde una perspectiva multidisciplinaria.

Adicional a los integrantes de los equipos, se deben de integrar expertos que ayuda en el proceso de recolección y análisis de datos para diseñar soluciones pragmáticas las cuales, no serán perfectas, pero si flexibles para ir refinándose en el tiempo conforme las condiciones de la crisis cambian y más información se puede incorporar en los modelos de decisión.

Para incrementar la efectividad de las redes neuronales, se debe garantizar el flujo de información a todos los miembros ya que éste debe de emular el flujo sanguíneo donde el corazón bombea la sangre que hace llegar los distintos nutrientes a las células y estas toman lo que necesitan dependiendo de sus necesidades. Por tal motivo los líderes deben promover la distribución de la información de manera ágil a lo largo de la organización y evitar los coágulos que se forman por la consolidación innecesaria y el bloqueo o monopolio de la información.

Otro factor altamente relevante es que los líderes deben de evitar los ambientes de crítica que promueven ataques hacia las ideas de los miembros de los equipos, lo anterior con el propósito de crear un ambiente abierto y participativo donde todos los miembros puedan expresarse libremente sin preocuparse de represalias.



### **Mostrar un liderazgo Resiliente, que muestre tranquilidad y optimismo, pero con un alto sentido de realidad**

Otro elemento fundamental en el manejo de una crisis es que los líderes otorguen la autoridad a los miembros de las redes neuronales para que estos puedan ejecutar sus decisiones de manera rápida, desarrollando las habilidades necesarias para corregir sus errores y decisiones incorrectas dado el entorno cambiante en el que se encuentran inmersos los equipos ante la crisis. Los líderes deben entender en todo momento que existirán errores de los cuales lo más importante es que los equipos aprendan de

forma rápida a sobreponerse y corregir sus modelos de decisión para evitar la parálisis por análisis o indefiniciones en la toma ágil de decisiones.

Debemos de entender que, en este modelo de red neuronal de equipos, la toma de decisiones no siempre se llevará a cabo por miembros del C-Suite, los cuales están acostumbrados a ser los tomadores de decisiones en todo momento y a todos los niveles. Por lo que una de las tareas más difíciles del líder es poder motivar y enfocar a los equipos a través de la unificación del propósito de la célula, estableciendo las preguntas clave o incógnitas a investigar para la toma de decisiones.

Los líderes deben de mantener la calma entre los equipos que conforman las redes neuronales a través de mensajes positivos de que se logrará salir de la crisis con seguridad, pero con realismo sobre lo que está sucediendo y evitando en todo momento minimizar la situación con discursos que puedan ocasionar que se relajen las medidas precautorias y se ponga en peligro la integridad de las vidas humanas.

## **Experiencia de CleverBoD**

Como participantes de órganos de gobierno de diversos tipos de empresas e industrias, en CleverBod hemos tenido la oportunidad y el privilegio de liderar esfuerzos que aprovechen la experiencia de profesionales en procesos de transformación de equipos de trabajo que operaban en modelos estáticos y burocráticos hacia modelos neuronales y ágiles que mostraban un comportamiento similar al que puede verse en organismos biológicos por su alto grado de coordinación y eficiencia.

Cabe destacar que la implementación de estas metodologías puede realizarse tanto en comités que ya operen y que requiera de herramientas tecnológicas ágiles, como en empresas en donde no existan modelos de gobierno debidamente implementados y en donde un comité de crisis que opere como un equipo con capacidades de redes neuronales puede ser una necesidad sumamente urgente.

## Contáctanos:



Javier Garcia

Managing Partner

[javier.garcia@cleverbod.com](mailto:javier.garcia@cleverbod.com)



Martín Martínez

Partner

[martin.martinez@cleverbod.com](mailto:martin.martinez@cleverbod.com)



Fernanda Ramirez

Senior Manager Governance,  
Environmental & Social

[fernanda.ramirez@cleverbod.com](mailto:fernanda.ramirez@cleverbod.com)

