

La ventana de AREM. Una herramienta estratégica y táctica para visualizar la incertidumbre

Jeimy J. Cano M.
Facultad de Derecho
Universidad de los Andes
Bogotá, Colombia
Email: jcano@uniandes.edu.co

Resumen—Los fundamentos de la administración de riesgos tradicional poco a poco se han venido debilitando frente a la dinámica, incertidumbre y ambigüedad de los entornos de negocio. Lo que antes era medianamente viable anticipar, ahora es prácticamente imposible establecer un análisis certero que permita ofrecer orientación y claridad sobre qué hacer frente a una situación particular. En este sentido, se introduce la ventana de AREM, cuyo objetivo es ampliar la capacidad de conocimiento del entorno y facilitar una toma de decisiones informada sobre las oportunidades y retos empresariales, buscando ajustar la práctica actual de la administración de riesgos en un mundo dominado por las redes sociales, la computación en la nube, los dispositivos móviles y la información instantánea.

Palabras clave—Riesgos, amenazas, decisiones informadas, incertidumbre, entorno dinámico, Ventana de Johari

I. INTRODUCCIÓN

Muchos investigadores y ciudadanos pasan un tiempo importante pensando sobre el futuro, sobre las condiciones y riesgos que están por venir, sobre los nuevos retos que se van a plantear y la forma como deberemos enfrentarlos para alcanzar nuevas posiciones estratégicas en los mercados actuales y futuros.

Conocer el futuro es un problema complejo, pues exige saber que está pasando en la actualidad con certeza y ver entre líneas los aspectos emergentes, que pueden ser hoy sólo movimientos aparentemente pasajeros, pero que no dimensionamos sus alcances o factores que los puedan potenciar. Mucho del conocimiento que podamos tener del entorno no bastará para establecer un patrón de conocimiento emergente que pueda revelar el misterio lo que puede pasar en el mediano y largo plazo.

En este sentido, las organizaciones deben establecer estrategias que permitan cada vez más avanzar en el conocimiento de su entorno, buscando un recorrido perimetral completo que disminuya los puntos ciegos y aumentar su capacidad de anticipación, toda vez que es de esta forma como puede permanecer vigente y competitiva, aún frente a situaciones inesperadas.

Como quiera que el futuro, es una reflexión basada en escenarios aún por conocer o mejor, situaciones que ya pasaron y no las vimos, se hace necesario mantener en el radar una forma de afinar la revisión del medio ambiente empresarial y las situaciones propias de cada organización, con el fin de tener a la vista motivaciones y sugerencias que nos permitan

Tabla I
LA VENTANA DE JOHARI (TOMADO DE: [2])

	Conocido por la persona	Desconocido por la persona
Conocido por los otros	ÁREA LIBRE	ÁREA CIEGA
Desconocido por los otros	ÁREA OCULTA	ÁREA DESCONOCIDA

ubicar los riesgos y amenazas emergentes más relevantes y poder actuar en consecuencia.

Habida cuenta de lo anterior, utilizando los conocimientos y estrategias fundadas en las relaciones humanas, asociadas con la forma de ofrecer retroalimentación, como lo es la Ventana de Johari, instrumento ampliamente conocido en el ámbito social, buscaremos repensar los conceptos de amenazas y riesgos emergentes en el contexto empresarial, para ofrecer una nueva lectura de la Ventana de Johari, ahora como la Ventana de AREM (Amenazas y Riesgos Emergentes).

II. ENTENDIENDO LA VENTANA DE JOHARI

“Todos los seres humanos tenemos zonas abiertas, zonas ocultas, zonas ciegas y zonas desconocidas. Mientras más amplia sea la zona abierta, mayor es la apertura y transparencia que generamos cuando interactuamos con los demás. Estas diferentes zonas fueron detalladas por los psicólogos Joseph Luft y Harry Ingham, que denominaron la Ventana de Johari, como una estrategia para mejorar la comunicación a través de la cual una persona da o recibe informaciones sobre sí misma o sobre otras personas.

La idea de usar este instrumento es alertar y tratar las áreas ocultas y ciegas que son las que predominan en la relación interpersonal. El área oculta es aquella donde hay elementos desconocidos por los demás y conocidos por la persona, mientras el área ciega, es aquello que la persona no conoce, pero es conocido por los demás.” [1].

La ventana de Johari, detalla FRITZEN [2] (pág.11), “trata de explicar cómo deben procurarse mutuamente las diferencias en las distintas áreas de nuestra personalidad, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales, a través del conocimiento de uno mismo y de los demás. (...)”. Este

instrumento abre la posibilidad para explorar campos desconocidos de nuestro propio entorno que lleven a una mayor expansión del área libre, donde podemos actuar y movilizarnos para hacer de nuestras relaciones con otros, fuentes de ventaja emocional y empresarial, donde podemos construir propuestas conjuntas y relaciones gana-gana que superen la lucha de egos y se privilegia la suma de talentos y voluntades.

Así las cosas, la ventana de Johari es una forma para aumentar nuestra transparencia en las comunicaciones, motivando la posibilidad de aprender con los otros y recomponer el campo de las zonas grises de las relaciones humanas, que en lugar de ser espacios para la confrontación y la contienda, se conviertan en oportunidades concretas y confiables para que surja la confianza, esa condición fundamental para hacer que las cosas pasen.

III. LAS COMUNICACIONES ENTRE LA EMPRESA Y SU ENTORNO: RIESGOS, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Si bien la Ventaja de Johari es un instrumento propio de las ciencias sociales, pensar en su aplicación a nivel empresarial resulta algo extraño y hasta incómodo, toda vez que pensar en comprender la misma dinámica entre la empresa y el entorno, como una persona y un grupo, puede ser algo inicialmente inesperado, peligroso y retador.

En el mundo empresarial, los análisis de las oportunidades de negocio siguen modelos establecidos y condiciones particulares que generan informes tipo que responden más o menos a lo que los ejecutivos quieren escuchar o entender. Rara vez, los informes de los analistas de entorno sugieren elementos que no estén dentro de los parámetros propios de sus pronósticos, como quiera que hacerlo, implica compromiso de su credibilidad y debilitamiento de su imagen frente a las decisiones que los ejecutivos van a tomar siguiendo sus reflexiones.

Así las cosas, comprender el entorno empresarial y revelar los patrones de cambio que se avecinan, no es sólo un ejercicio de correlación de eventos y datos acumulados durante mucho tiempo, sino de lanzarse a ver aquellos “espacios en blanco” que sugieren los números, situaciones excepcionales, condiciones límites, manifestaciones impropias y frecuentemente peligrosas que permite a la empresa, cambiar las cosas y quebrar los lentes de su inercia sectorial, para superar sus temores frente a la competencia y crear una nueva realidad donde, como afirma REHN [3, pág. 34], pocos se puedan aventurar y donde sus técnicas de navegación mental ya no sean aplicables.

En este contexto, mientras más sea el conocimiento de la empresa sobre sus capacidades y habilidades para comprometer y desestabilizar su entorno, mayor será su fortaleza para transformar su ambiente y revelar las nuevas condiciones, que cambien la manera de hacer las cosas. De igual forma, cuando somos capaces de profundizar en las variaciones del entorno y prever nuevos vectores de riesgos, estamos avanzando en una reflexión que le permite a la empresa anticiparse y caminar sobre las aguas inciertas, con la vista en el nuevo reto, que sabe

que enfrentará y superará, pues ha visto sus manifestaciones invisibles y advierte sus posibles impactos.

Por tanto, ante este escenario retador y de permanente incertidumbre, se requiere, como afirma ÁLVAREZ DE MON [4] (pág.18) “un carácter decidido y resuelto, curtido en multitud de ocasiones, enfrentado a dilemas críticos (...)” que permita a los ejecutivos de las empresas de hoy, reconocer en la inestabilidad de los mercados, esa forma natural de “sentirse perdido” como prerrequisito natural para encontrarse consigo mismo y descubrir su auténtica realidad, esa que está más allá de los ejercicios de planeación estratégica, que se esconde en la manera como la organización se relaciona con su propia realidad, sin entrar como afirma ÁLVAREZ DE MON [4] (pág.19) en un superávit de futuro que genere angustia e intranquilidad insoportable.

IV. LA VENTANA DE AREM. UNA LECTURA DE LA INCERTIDUMBRE EN LAS RELACIONES DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO

Modelar las relaciones emergentes del entorno de negocio es una actividad que reta cualquier modelo de pronóstico disponible a la fecha, pues tratar de representar la realidad futura con escenarios, siempre tendrá la limitación de la variable que no se puede especificar. Sin embargo, tratar de establecer un marco general de amenazas y riesgos emergentes (AREM), puede ser una lectura que permita a las organizaciones clasificar mejor sus acciones y tratar de equivocarse de manera diferente, motivando un “pensamiento peligroso” que evoluciona desde los tradicionales riesgos conocidos hasta las propuestas con momentos y condiciones inesperadas y desconocidas que, al contar con suficientes enemigos o detractores [3, pág.34], valga la pena el ejercicio de oposición y crítica.

Así como, la Ventana de Johari, es un instrumento que nos permite establecer estrategias para aumentar la zona libre, esa área de conocimiento mutuo y convergencia de informaciones entre el yo y los demás, se propone hacer una lectura equivalente entre la empresa y su entorno, con el fin de crear un instrumento que mantenga en la mira de los ejecutivos de la empresa, los diferentes tipos de riesgos y amenazas que debe atender si quiere mantenerse vigente en su entorno.

En este sentido, se plantea la Ventana de AREM, como una vista estratégica y táctica de actuación de los ejecutivos de la empresa, para comprender los aspectos conocidos y desconocidos de sus capacidades empresariales, en el contexto de aquellos riesgos y amenazas propias de su entorno, así como de los vectores de inestabilidades emergentes que deben identificar dentro y fuera de su realidad corporativa.

Siguiendo esta propuesta, se presenta a continuación la Ventana de AREM que establece las diferentes zonas de alcance de las amenazas y riesgos conocidos, focalizados, latentes y emergentes como una forma de motivar el análisis de los ejecutivos y provocar las ideas que “en tiempos de guerra” permitan encontrar maneras de sobrevivir.

Las amenazas y riesgos conocidos son las situaciones tradicionales que se presentan en la organización. Las típicas sesiones de riesgos que buscan comprender que acciones se

Tabla II
LA VENTANA DE AREM

	Conocido por la empresa	Desconocido por la empresa
Conocido por el entorno	AMENAZAS Y RIESGOS CONOCIDOS	AMENAZAS Y RIESGOS LATENTES
Desconocido por el entorno	AMENAZAS Y RIESGOS FOCALIZADOS	AMENAZAS Y RIESGOS EMERGENTES

adelantan frente a temas como fuga de información, errores y/o omisiones, multas y/o sanciones, pérdidas de imagen, acceso no autorizado, pérdida de liquidez, inestabilidad de mercados, entre otros que mantienen la operación de la empresa frente a condiciones que se sabe conocidas y que exigen acciones permanentes y concretas (planes de tratamiento de riesgo) para mantenerlas bajo control y conocer qué hacer cuando alguno de ellos se materializa.

Las amenazas y riesgos latentes, son aquellas circunstancias que se advierten en el entorno y que son generalmente desconocidas en el contexto de negocio de las empresas. Dichas situaciones se manifiestan de manera frecuente y son detectadas por los analistas empresariales, sugiriendo patrones y condiciones particulares a través de la cual se pueden presentar. Su comportamiento es asimétrico y genera ruido e incertidumbre en el entorno, condiciones propias de una sorpresa predecible. Un ejemplo de esta realidad la podemos asociar con los patrones de comportamiento que se identificaron con la deuda inmobiliaria en los Estados Unidos de América que generó una crisis interna con afectación internacional, la cual se advertía en los análisis de los estudiosos de los mercados.

Las amenazas y riesgos focalizados, son situaciones propias de una industria o sector de negocio, que afectan la competitividad y posicionamiento de una empresa en un nicho específico. Son escenarios por lo general desconocidos en el entorno, pero conocidos por la empresa, dado que reconoce y sabe el comportamiento de su sector de negocio. Este tipo de amenazas y riesgos focalizados, deben instar a los ejecutivos de la empresa a estudiar de manera permanente los avances y novedades de su industria, para identificar nuevas formas de hacerlas cosas y crear los escenarios donde su empresa pueda movilizarse sobre las inestabilidades del sector y alcanzar una posición privilegiada.

Finalmente y no menos importantes, las amenazas y riesgos emergentes, esos momentos, ideas, propuestas de contextos que retan las capacidades de la empresa y privilegian más las posibilidades que las probabilidades. En este sentido, como afirman WESTERMAN y HUNTER [5] (pág.22) “las empresas responden de manera más eficiente a los riesgos que entienden, por muy impredecibles que sean, que a los que no entienden”. Así las cosas, situaciones como las amenazas persistentes avanzadas y los ataques ciberterroristas, las podríamos tipificar como condiciones básicas para pensar e investigar en escenarios aún no conocidos, que suponen per se cambios o situaciones disruptivas.

V. REVISANDO LA VENTANA DE AREM. UNA LECTURA DESDE LA INSEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

Los analistas de Mckinsey [6] establecen diez tendencias emergentes que transformarán la vida personal y empresarial en la próxima década. Dicha lista está conformada por:

- * Las tecnologías sociales, aquellas que potencian la interacción de los individuos y organizaciones en la red;

- * El uso de grandes volúmenes de datos y su respectiva analítica, con el fin de advertir patrones emergentes y relaciones desconocidas reveladas a través de los datos;

- * El internet de las cosas, como una nueva realidad extendida ahora con dispositivos cotidianos conectados a la red;

- * La propuesta de “todo como un servicio” como una forma de estandarizar todo aquello que podemos hacer con recursos compartidos y visibles en la red;

- * La automatización del conocimiento, que potencia a los trabajadores del conocimiento, que aumente la productividad empresarial más allá de los patrones identificados en el ejercicio de la analítica de los datos;

- * La potenciación del ciudadano digital, como factor diferenciador de un nativo digital informado y dispuesto a transformar la manera de hacer las cosas;

- * El quiebre de las fronteras entre lo físico y lo virtual, como una renovación del espacio vital del ser humano, ahora con experiencias diferentes y aumentadas de su realidad;

- * La personalización y simplificación de los modelos de negocio basados en la red, como una vista particularizada de los intereses de los ciudadanos digitales, clientes de nuevos bienes y servicios;

- * La creación de mercados electrónicos dirigidos por las tendencias de los nativos digitales que permiten la evolución de los sistemas pagos y logística en el entorno digital y

- * Los impactos de los avances tecnológicos en el gobierno, la educación y la salud, como forma de favorecer el producto interno bruto de las naciones que desean ser parte de la realidad de un mundo en línea y con límites desconocidos.

Revisando cada una de estas tendencias encontramos un común denominador en cada una de ellas. Un elemento que permite cohesionar cada una de ellas y diferenciarlas al mismo tiempo. Una fuente de oportunidades y riesgos propios que busca crear una sensación de exclusividad para todos aquellos que participan de un entorno digital, altamente interconectado, con información instantánea y ahora en la nube. La información se convierte entonces, en palabras de un académico colombiano, en el nuevo “petróleo del siglo XXI”, una materia prima que está en capacidad de generar valor para aquellos que logran transformarla en activos valiosos, por los cuales otros están dispuestos a pagar.

Habida cuenta de lo anterior, es a través de la información como las empresas logran superar sus miedos o potenciar sus temores. Es la forma como cada una de ellas es capaz de tratarla, lo que hace que algunas se ubiquen en lugares privilegiados y otras no. Por tanto, su inadecuado tratamiento puede llevar a situaciones delicadas que deterioran su capacidad de anticipar las amenazas y riesgos que afecten su operación o lo que es peor, comprometan su futuro.

En razón con lo anterior, se hace necesario pensar de manera diferente frente a los análisis de riesgos relacionados con la seguridad de la información y motivar un ejercicio desde la Ventana de AREM que “luche contra las tendencias profundamente arraigadas de nuestro pensamiento” [3] (pág.64) para abrirle las puertas a las posibilidades, considerando, como afirma TRUMP y KIYOSAKI [7] (pág.206) que tanto la empresa como su entorno son “tu propia escuela de negocios y programa de desarrollo personal”.

La ventana de AREM leída en clave de la inseguridad de la información, es una herramienta de pensamiento lateral [8], que deben ser animada por el cuestionamiento de las suposiciones, hacer las preguntas correctas, intentar nuevos marcos o puntos de vista (aún suenen descabellados) y motivar un análisis lógico y disciplinado del razonamiento que interroge la solución cómoda y conocida, para entender aquello que está en el campo de las posibilidades y no en el de las probabilidades.

VI. INCORPORANDO LA VENTANA DE AREM

La ventana de AREM, surge como una forma diferente de motivar una reflexión sobre el escenario de análisis que se seleccione, con el fin de movilizar a las empresas fuera de su zona de confort frente a los riesgos, para sumergirla más allá de las condiciones actuales conocidas de su entorno y motivar una nueva vista de la empresa, tanto en su sector de negocio, como más allá de aquello que ella conoce y su entorno le manifiesta.

Como quiera que para adelantar este ejercicio renovado de riesgos, se hace necesario contar con personas especialistas en el tema, así como de personas fuera del dominio de estudio, de los ejecutivos de negocio y de personal externo a la empresa (si es posible), es importante documentar bien la sesión de trabajo, trayendo a la mesa de trabajo, aquellas situaciones que actualmente se advierten fruto del ejercicio tradicional de riesgos, que es donde iniciará la revisión de la problemática, para ir avanzando a los siguientes cuadrantes de la ventana.

Es importante anotar, que los profesionales que participen del ejercicio de la ventana de AREM, cuyo objetivo es ampliar la capacidad de conocimiento del entorno y facilitar una toma de decisiones informada sobre las oportunidades y retos del tema analizado, deben tener la seguridad psicológica y real que sus comentarios serán tomados como expresiones de cómo “conectar los puntos” para ver más allá de los hechos y eventos, y no como forma de atacar una forma de pensar particular, que genere contradictores que impidan que se movilicen las ideas y propuestas que deben salir de la sesión.

La ventana de AREM debe motivar a los participantes a “pensar fuera de la caja” y fortalecer las lecturas conexas de los múltiples riesgos identificados, para comenzar a mover las reflexiones desde el cuadrante de lo conocido, hacia aquello que es latente, es decir, aquello que no es evidente en el momento, pero que existen condiciones y señales en el ambiente que establecen patrones de actividad, que advierten de una situación que aparece como irrelevante, pero que existen

suficientes elementos para tenerla en consideración en los análisis.

Aquellos participantes que han identificado estas nuevas aproximaciones del entorno, deben comentar y documentarlas de tal forma que describan con la mayor claridad su vista y establecer, un proceso de revisión y validación con un equipo de trabajo especializado para establecer allí sus análisis detallados y luego traerlos a la mesa, una vez se hayan estudiado.

De otra parte, los especialistas de negocio y analistas de mercados, hacen lo propio frente a los riesgos focalizados, para lo cual reconocen la nuevas tendencias de la industria relacionadas con la temática revisada, así como elementos a saber regulaciones, nuevas prácticas, estándares, movimientos políticos, sociales o empresariales, que son percibidos por la competencia en su sector o que se manifiestan como temáticas relevantes dentro de los círculos de influencia de la industria.

La consulta de los principales proveedores de la industria y analistas externos de su sector, así como estudios sectoriales son elementos relevantes para establecer aquellos elementos que son emergentes en su área de negocio, para mantenerse competitivos y con ventaja sobresaliente, siempre y cuando pueda anticiparse a las mismas o lo que es mejor, que sean sus acciones y actividades las que crean las nuevas condiciones de su entorno de negocio.

Luego de revisados y analizados los resultados en cada uno de los cuadrantes, queda expuesta la síntesis de los riesgos identificados y sus planes de tratamiento para avanzar y anticiparse a los impactos que éstos puedan tener en los planes de la empresa, en el mediano y largo plazo. Sin embargo, aún no está completo el ejercicio faltando el momento para cuestionar nuestro entendimiento actual de los riesgos y el marco conceptual en el cual han sido concebidos para evidenciar las discontinuidades y saltos inesperados de las tendencias actuales, para lo cual se hace necesario abrir el espacio a las posibilidades y dejar de pensar en las probabilidades, ampliamente conocidas para los ejercicios tradicionales de riesgos.

En el sector de amenazas y riesgos emergentes, se requiere contar con habilidades particulares de aquellos que son capaces de: [9]

1. Ver los cambios que vienen
2. Comprender las implicaciones de dichos cambios
3. Anticipar la trayectoria de los cambios

Es decir profesionales que están dedicados a vigilar y correlacionar eventos inesperados, variables asimétricas del entorno y comportamientos socio-económicos inadvertidos, tecnologías disruptivas, así como cambios en las preferencias de los diferentes grupos de interés, que permitan animar nuevas reflexiones sobre las implicaciones que se pueden generar para la organización y sus planes de mediano y largo plazo.

Las ideas que se presenten en este sector de la ventana serán el trasfondo del conocimiento de la realidad empresarial, un lugar donde buscar nuevas forma de crear valor en la

empresas, es decir, para diseñar nuevos activos no documentados, así como impactos aún no dimensionados, que para algunos podría denominarse un posible “cisne negro” que pueda tener implicaciones bien positivas o devastadoras para la organización.

Terminado el recorrido por cada uno de los segmentos de la ventana de AREM, se establecen los riesgos y amenazas emergentes más relevantes para los asistentes del ejercicio, los cuales serán documentados por cada uno de los grupos de trabajo establecidos para cada cuadrante, quienes ahora deberán desarrollar las estrategias de tratamiento de los mismos y entregar una vista consolidada de cada segmento de la ventana, para que la empresa cuente con acciones concretas y análisis claves para documentar sus decisiones.

VII. CONCLUSIÓN

Anota ÁLVAREZ DE MON [4] (pág.18) “las cumbres del espíritu humano han sido conquistadas a base de ensayo y error. (...) un itinerario que dista mucho de ser sencillo. (...)”, palabras que recogen muy bien las reflexiones que se han planteado alrededor del ejercicio de tratar de aventurarnos en las aguas de la incertidumbre. No podemos negar que nuestro conocimiento finito e incipiente de la realidad nos margina muchas veces de nuevas oportunidades para crear activos claves que representen valor y beneficio para un tercero.

Sin perjuicio de lo anterior, existen iniciativas que buscan enfrentarse al reto de entender las condiciones del entorno, aun sabiendo que para sobrevivir en un sector de negocios, se requiere como afirma TRUMP y KIYOSAKI [7] (pág.228-229) “aprender de distintos temas y hacerlo con rapidez”, so pena de ser arrasados por la constante variación de los mercados y de los sectores de negocio. En este sentido, la ventana de AREM, es una propuesta novedosa que busca motivar a los ejecutivos para pensar sobre aquello que conocen y desconocen, una apuesta para detallar y profundizar la misión empresarial que los moviliza para crear las condiciones de operación que les permita “caminar sobre las aguas” de la inestabilidad y no morir en el intento.

De igual forma, la ventana de AREM es una forma de nunca subestimar las condiciones asimétricas de la inseguridad de la información, sino más bien, de pensar en los detalles que implican su entendimiento, la mente de los atacantes, las relaciones propias entre la tecnología, los procesos y las personas, las vulnerabilidades latentes, que no marginan el conocimiento de los actores de la organización, sino que potencian sus reflexiones para crear un vitrina de aprendizaje y desaprendizaje que hablan de una empresa resistente a la fallas no por excepción, sino por convicción.

Si en el ejercicio de proteger los activos de información de la empresa, los ejecutivos y el responsable de seguridad se concentran en los mecanismos de prevención y control, no estarán actuando en el escenario real de su entorno y el ejercicio de la ventana de AREM será marginado a listas de chequeo que no desarrollarán su capacidad proactiva. Mientras, si estos actores se enfocan en el conocimiento abierto y concreto de su escenario de amenazas y riesgos emergentes, con una vista

diligente y creativa, estaremos creando un activo intangible de protección que está más allá de una estrategia de seguridad de la información, una capacidad de actuación que moviliza decisiones sencillas y ejecutables.

Recuerde que en la era de la información y el conocimiento, afirman TRUMP y KIYOSAKI [7] (pág.253) “no es la velocidad de las líneas de ensamblaje la clave del éxito, sino la velocidad y la alta calidad con que el pensamiento humano trabaja para alcanzar un objetivo común”, por tanto que la ventana de AREM, se transforme poco a poco en esa forma de ver en el margen de las hojas y la excusa para detectar los detalles que hacen la diferencia, cuando nuestro pensamiento insista en retornar a su zona de confort.

AGRADECIMIENTOS

El autor agradece el apoyo y los acertados comentarios del doctor Jorge Ramio Aguirre, la maestra Gabriela Saucedo Meza, el maestro Andrés Almanza Junco y los ingenieros Alberto León Lozano, Daliris Maldonado Gómez y Mauricio Luna Salguero, que permitieron refinar las ideas de este artículo.

REFERENCIAS

- [1] CANO, J. (2013) Comunicación con DIOS. Frase de la Semana. Disponible en: <http://frasedelaseman.blogspot.com/2013/05/comunicacion-con-dios.html> (Consultado: 3-06-2013)
- [2] FRITZEN, S. (1987) *La ventana de Johari. Ejercicios de dinámica de grupo, de relaciones humanas y de sensibilización*. Sal Terrae.
- [3] REHN, A. (2012) *Ideas peligrosas. Cuando el pensamiento provocador se convierte en el activo más valioso*. Pearson.
- [4] ÁLVAREZ DE MON, S. (2009) Incertidumbre, hábitat natural del directivo. *IESEInsight*. No.1. Segundo trimestre.
- [5] WESTERMAN, G. y HUNTER, R. (2009) Hable un idioma común sobre el riesgo en TI. *IESEInsight*. No.1. Segundo trimestre.
- [6] BUGHIN, J. , CHUI, M. y MANYIKA, J. (2013) Ten IT-enabled business trends for the decade ahead. *Mckinsey Quarterly*. May. Disponible en: http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/ten_it-enabled_business_trends_for_the_decade_ahead (Consultado: 3-06-2013)
- [7] TRUMP, D. y KIYOSAKI, R. (2013) *El toque de Midas. Por qué algunos empresarios se hacen ricos, pero la mayoría no*. Ed. Aguilar.
- [8] DE BONO, E. (2006) *El Pensamiento Lateral*. Editorial Paidós Ibérica S.A.
- [9] FUNSTON, F. y WAGNER, S. (2010) *Surviving and Thriving in uncertainty. Creating the risk intelligent Enterprise*. John Wiley and Sons.