



**UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA**

**EL COMPÁS DEL BAILE ENTRE LA ARQUITECTURA Y EL SISTEMA DE
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN**

Mario Zapata Giraldo

Código: 2500622

José Rodolfo Martínez Ramírez

Código: 2500615

Trabajo de grado para optar al título de

Especialistas en Control Interno

Dirigido por:

LUZ MERY GUEVARA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
AREA: SEMINARIO DE GRADO
Bogotá, D.C, Octubre 10 de 2011**

INDICE

P

Contenido

RESUMEN.....	1
ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN.....	4
SENTIR EL RITMO E IDENTIFICAR EL GÉNERO:	7
INVITAR A LA PAREJA A BAILAR Y LOGRAR CONTACTO:	11
COORDINAR EL COMPÁS CON LA PAREJA:	14
EVALUAR SI EL COMPÁS FUE ARMONIOSO AL BAILAR CON LA PAREJA Y ÉSTE FUE ACORDE CON EL RITMO DE LA MELODÍA.	18
PARA EVALUAR SI EL COMPÁS FUE ARMONIOSO AL BAILAR CON LA PAREJA: ES INDISPENSABLE.....	18
CONCLUSIÓN.....	22
REFERENCIAS	23

EL COMPÁS DEL BAILE ENTRE LA ARQUITECTURA Y EL SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN

Resumen

MARIO ZAPATA GIRALDO*

JOSE RODOLFO MARTINEZ RAMIREZ†**

El mundo económico actual obliga a las organizaciones a implementar nuevas herramientas que faciliten el proceso de toma de decisiones. Un sistema de información y comunicación permite que una organización logre una mayor dinámica y una funcionalidad ágil y oportuna para enfrentar los nuevos retos que genera un mercado cada vez más global, los cuales se originan a partir de tratados y acuerdos económicos que hoy por hoy son más frecuentes, debido a la búsqueda de economías complementarias. Una organización que esté en el mercado, no puede ser ajena a este clima económico; por esta razón, las empresas deben incorporar en su estructura funcional herramientas que le apoyen y faciliten su gestión, de manera que pueda garantizar su sostenibilidad. El mercado contemporáneo obliga a la organización a permanecer en una búsqueda constante, con el propósito de hacer más eficientes los procesos internos y de

* Contador Público Titulado (1993), experiencia en el ámbito contable y auditoría en el sector financiero, aspirante al título de especialista de Control Interno Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Financieras en la Universidad Militar Nueva Granada –UMNG-.

** Administrador de Empresas Titulado (2008), experiencia en auditoría en el sector financiero, aspirante al título de especialista en Control Interno Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Financieras en la Universidad Militar Nueva Granada –UMNG-.

conservar la participación del mercado cautivado para lograr la supervivencia del ente económico. A partir de la década de los ochenta la gestión de la información encontró nuevos espacios que no eran contemplados en la era industrializada, se pasó de un esquema lineal y una producción en masa, a una estructura funcional, ordenada, gestionada, eficiente y medida; desarrollando modelos de gestión que ofrezcan una satisfacción al consumidor y una relación costo beneficio más favorable para la organización.

Este ensayo pretende destacar la necesidad de un sistema de información y comunicación en los diferentes entes económicos locales, tanto del sector público como del privado. Por medio de la relación del tema analizado con un baile armónico, se busca plantear que ese mundo económico no puede dejar de incluir la parte emocional del ser y que pese a que se desarrollen sistemas, metodologías, modelos y parámetros; las organizaciones siempre deberán tener en cuenta que la cultura será transformada por la capacidad de los visionarios que logran interiorizar, analizar y diluir los deseos de otros seres humanos.

ABSTRACT

The current economic world requires organizations to implement new tools to facilitate decision-making process. An information and communication system allows an organization to achieve a more dynamic and agile functionality and timely to meet the new challenges generated by an increasingly global market, which originate from economic treaties and agreements today are more frequent, because the search for complementary economies. A organization that is on the market can not ignore this economic climate, for this reason, companies must incorporate into its functional structure tools that support and facilitate their management, so you can ensure sustainability. The contemporary market forces the organization to remain in a constant search for the purpose of streamlining internal processes and to maintain market share captured for the survival of the economic entity. from the eighties the gestation of the information found new spaces that were not covered by the industrialized era, moved from a linear pattern and mass production, a functional structure, orderly management, efficiency, measured, developing management models that provide customer satisfaction and cost effectiveness more favorable for the organization.

This essay aims to highlight the need for an information system and communication in different local economic entities, both public and private. through the relationship with a dance theme analyzed harmonic, it seeks to raise the economic world that can not failure to include the emotional of being and that and that although develop systems, methodologies, models, parameters, organizations should always take into account that culture will be transformed by the ability of the visionaries who are able to internalize, analyze, and dilute the desires of other human beings.

INTRODUCCIÓN

La firma de nuevos tratados internacionales por parte del Estado colombiano con otros países como: Estados Unidos, Canadá, Panamá, Chile, Perú y el nuevo intercambio económico firmado con Venezuela, junto con el avance tecnológico de las comunicaciones, ha obligado a las empresas colombianas a adoptar nuevos modelos administrativos como son: COSO-Internal Control Integrated Framework, Committee of Sponsoring Organizations, CoCo-Criteria of Control Board of The Canadian Institute of Chartered Accountants, Cobit-Control Objectives for Information and Related Technologies, Cadbury-UK Cadbury Committee, los cuales les permiten enfrentar los retos de un mercado globalizado, buscando garantizar la sostenibilidad y la permanencia de las empresas en un mundo económico sin fronteras. Al incorporar esos modelos administrativos en el funcionamiento de las organizaciones, éstas se ven enfrentadas a riesgos en el acondicionamiento de la arquitectura organizacional con el modelo, dejando al descubierto la necesidad de un sistema de información y comunicación que contribuya con el acceso, la fluidez de la información de forma rápida y oportuna, en todas las direcciones y en todos los sentidos, tanto de forma vertical como transversal en la organización, apoyando el logro de los objetivos.

Para contextualizar lo planteado anteriormente, se detallarán a continuación los cuatro pasos con los cuales se desarrolló el análisis. El primer paso describe todo el planteamiento estratégico establecido por la empresa: que corresponde a

conocer el entorno de la organización. Para ello es importante definir qué es un sistema de información y comunicación, qué arquitectura funcional posee la organización, si es por procesos, por divisiones. En fin conocer, la composición organizacional que tiene establecida la empresa. En esta etapa también se incluye la identificación de la visión, la misión, los objetivos, la filosofía. Lo que en el baile se refiere a sentir el ritmo e identificar el género.

En el segundo paso, se expone la necesidad de formalizar el compromiso de la alta dirección con la asignación de recursos requeridos para el montaje del sistema, lo cual comprende: recursos financieros, de talento humano y logísticos; otros aspectos que se distinguen son: el tipo de información que emplea, los canales de comunicación por donde fluye la información, los vínculos de comunicación, los protocolos de seguridad que requiere para el procesamiento de la información, los roles de los usuarios, el uso de aplicativos, los manuales, procedimientos, guías e instructivos que son empleados para cumplir los requisitos de ley. En el baile correspondería a invitar a la pareja a bailar y lograr contacto.

En el tercer paso se detallan los elementos que deben ser articulados entre el sistema de información y comunicación con la cultura institucional, al facultar a los colaboradores por medio de políticas, procesos, mecanismos de control y memoria institucional que son establecidos por la organización para gestionar la información; también incluye el diseño de mapas de información, construcción de tablas documentales por dependencias e información primaria como es: requerimientos, solicitudes, procedimientos para el tratamiento de quejas y reclamos, es decir, toda la información que se recibe y que se genera hacia el exterior de la organización. Otra clasificación que debe ser identificada al interior de la organización es la información secundaria, la cual comprende: informes, reportes, indicadores, bases de datos, roles de usuarios, niveles de acceso a la

información, frecuencias de uso de la información y fin de la información. En el contexto del baile, esto se refiere a coordinar el compás con la pareja.

Finalmente, se debe evaluar si el sistema de información y comunicación fue efectivo y contribuyó al cumplimiento de los objetivos de la organización. De la misma manera se debe monitorear el acoplamiento entre el sistema y la arquitectura organizacional; para ello se debe analizar y medir el grado de efectividad del sistema, estudiando si satisface las necesidades de la organización, verificando la aplicación de tablas documentales y evaluando a la vez la calidad de la información almacenada en ellas, garantizando el cumplimiento del principio de oportunidad, reflejando la realidad del estado de la organización. En la dimensión del baile, equivaldría a evaluar si se mantuvo el compás con la pareja y éste fue acorde con el ritmo de la melodía.

A continuación se detallan los aspectos que comprenden cada uno de los pasos y cómo se relacionan con el tema propuesto en este ensayo, lo anterior con el fin de dar respuesta a la pregunta formulada *¿Cómo establecer el compás del baile entre la arquitectura de la organización, con un sistema de información y comunicación de forma armónica?*

Sentir el ritmo e identificar el género:

En esta etapa de identificación la organización debe contextualizar los conceptos de sistema, información y comunicación, con el propósito de incorporar los términos al entorno de la organización. El primer término a definir es sistema: *“sistema es una serie de elementos que funcionan en conjunto para alcanzar un objetivo, o varios objetivos en común, al aceptar una entrada, procesarla y producir salida de manera organizada”* (Pennsylvania State University, Great Valley, 2009, p.10). La anterior es la definición que se tendrá en cuenta en el desarrollo del presente ensayo.

El siguiente concepto que se debe establecer es el de *información*: *“Son datos que adquieren significado dentro de un contexto”* (Pennsylvania State University, Great Valley, 2009, p.8), lo cual deja ver la importancia de la información dentro de una organización. También es importante mencionar el concepto debatido en el módulo de información y comunicación liderado por el profesor Rodríguez, donde se concluyó que información es: *“Conjunto de datos seleccionados que se unen con el objeto de generar un conocimiento o comunicar un significado”* (RODRIGUEZ, 2010, p.4) , lo que apoya lo expuesto anteriormente.

Por último, es importante definir el término *comunicación cómo*: *“Transmisión de señales mediante un código común al emisor y receptor”* (Real Academia Española, 2001, p.412). De esta manera se aclaran los conceptos básicos que son

de vital importancia, en la generación de un entorno favorable al implementar un sistema de información y comunicación eficaz en una organización.

Por otra parte, cuando se hace referencia a sentir el ritmo, hay que imaginar a un individuo que desea bailar una melodía: inicialmente debe identificar la estructura musical de la melodía, la cual está implícita en el ritmo; según la Real Academia Española “ritmo es: la proporción guardada entre el tiempo de un movimiento y el de otro diferente” (2001, p. 1342). Lo anterior es la esencia que permite al individuo establecer los intervalos de tiempo para realizar los movimientos de acuerdo con la melodía. Ahora transfiriendo este concepto al campo empresarial, el ritmo de una melodía se asemeja con la arquitectura de una organización, ya que establecen los parámetros que permiten el correcto funcionamiento de la empresa. Cada organización cuenta con una arquitectura funcional que generalmente está conformada por tres componentes, que según Brickley son: “*El tecnológico, los mercados y la intervención del estado*” (2005, p. 211-212). El primero, reúne las diferentes herramientas que las empresas emplean para cumplir su misión; el segundo, es la razón de ser de la organización, es para lo cual fue creada la empresa, que a la vez, va de la mano con la misión de la organización; también es el factor que genera y promueve alianzas con otras organizaciones, para mantenerse en el mercado. El tercero, contiene las obligaciones que contrae la empresa con el Estado para desarrollar la actividad económica, que se ve materializada en la reglamentación que cobija a la empresa.

Una vez aclarados los componentes que conforman la arquitectura, es importante mencionar que ésta por lo general no es tangible, razón por la cual para comprender su conformación, se requiere de un análisis profundo. Para aclarar el planteamiento de forma sencilla se utilizará la analogía del baile: si una pareja desea bailar una melodía tropical, salsa, debe primero escuchar la melodía e identificar el ritmo, es decir sentir, comprender, conocer la estructura musical, para interiorizar la melodía. En la dimensión empresarial ocurre lo mismo, para conocer

la organización se requiere de un proceso de inducción que ilustre como está estructurada la empresa. Con el propósito de comprender la arquitectura funcional de la organización, la cual por lo general, debe estar cimentada y diseñada sobre principios administrativos, como los propuestos por Henri Fayol, cuando plantea que: se debe establecer una división de trabajo, con autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de intereses individuales al interés general (Donnelly, 1997); con base en estos principios se proyecta un orden y sentido a la organización que contribuye con su sostenibilidad; si al construir la estructura se suprimen estos principios, se puede generar una anarquía administrativa, que impactará negativamente el buen desarrollo del ente económico, ocasionando incluso la extinción de la empresa del mercado.

También es importante indicar, que todas las empresas se desarrollan en un entorno económico que influye sobre ellas; para explicar cómo afecta el medio donde se encuentra la empresa se realizará un comparativo entre un género musical y un fenómeno empresarial. Un género marca pautas de comportamiento, por ejemplo, a finales de la década de los años 80 el rock en español se expandió por los países de habla hispana, surgiendo intérpretes como Soda Estéreo, los Prisioneros, los Toreros Muertos. Estos grupos transformaron el comportamiento de los jóvenes de la época. En la dimensión empresarial, ocurrió un fenómeno similar, con el avance de la internet se superaron las fronteras de la comunicación, el comercio adquirió un nuevo medio para transitar, reactivo que generó un impacto en la administración tradicional de las empresas, obligándolas a adoptar arquitecturas más flexibles que permitieran adaptarse a las nuevas necesidades del mercado mundial (Universidad ICESI, 2006, p.20).

Es importante resaltar, que estas nuevas necesidades del mercado conllevaron a que las estructuras flexibles continúen siendo objeto de estudios por algunos

especialistas, los cuales indican que las estructuras organizacionales cada vez son más flexibles; un ejemplo, es el modelo Adhocracia analizado por Luis Arturo Rivas Tovar (2006) quien indica que: *“Este modeló suele caracterizarse por contener estructuras organizadas con importantes mecanismos de coordinación”*. Esta estructura se logra establecer cuando la organización cuenta con un capital humano altamente especializado e innovador; una muestra clara de esto es la NASA (National Aeronautics and Space Administration), entidad que en un periodo de ocho años autoajusto setenta veces su estructura organizacional.

Es necesario recordar, que una organización existe y perdura en el mercado porque satisface una necesidad de la sociedad, la cual se encuentra implícita en los preceptos enmarcados en la filosofía, en la misión y la visión de la organización. En primera instancia cuando se hace referencia a la filosofía de una organización, se busca destacar los principios rectorales que cimentan a la empresa, que la vez orienta las acciones del ente, regulando las relaciones y vínculos con los grupos de interés también conocidos cómo stakeholders. En segunda instancia para hacer referencia a la misión, es importante tener como base la definición propuesta por Camacho quien señala que misión es la que: *“indica la razón por la cual existe la organización, indica quién es, qué hace, por qué lo hace, para qué lo hace.”* (2010, p.20). Interrogantes que al ser aclarados reflejan los preceptos de identidad de la organización, que los empresarios quieren inculcar a los colaboradores, con el propósito de que ellos los comuniquen al entorno social en el cual se desempeña la organización. La última instancia destaca la visión, que busca que los sueños y deseos de la alta dirección se encuentren registrados, generando una evocación constante en la organización, de dónde se quiere llegar y en cuánto tiempo se quiere alcanzar.

Finalmente se puede concluir, que para que sea posible sentir el ritmo e identificar el género en un baile, es indispensable para el bailarín identificar e interiorizar el ritmo de la melodía musical. De igual manera, sucede con la organización empresarial, para la cual es indispensable identificar su arquitectura funcional y todos los elementos que la integran, para lograr permanecer en el mercado.

Invitar a la pareja a bailar y lograr contacto:

Una vez el individuo identifique e interiorice el ritmo de la melodía, podrá invitar a la pareja a bailar y marcar el compás del baile. Lo anterior, en el plano empresarial, equivale al compromiso que tiene la alta dirección de implementar o ajustar un sistema de información y comunicación en una empresa. Una organización ideal cuenta con un sistema de información y comunicación, (SIC); que permite a la información fluir de forma ágil y oportuna. Razón por la cual, el rol de la alta dirección debe ser activo, desempeñando un liderazgo proactivo, con un compromiso real. Lo anterior se materializa cuando el compromiso de la alta dirección es registrado en los imperativos estratégicos de la organización, convirtiéndose en la prioridad de la gestión empresarial.

Para evitar, que el compromiso de la alta dirección sea efímero, la organización debe establecer una política, con un cubrimiento amplio, de estricto cumplimiento por toda la organización; elaborada y documentada de forma sistemática. Esta

política debe ser construida en consenso con los integrantes de la organización. Un ejemplo de cómo se puede formalizar una política, es la registrada en la norma Icontec NTC 5254 donde señala: *“La política es un documento breve de alto nivel que aprueba un enfoque de gestión del riesgo, al igual que la creación de vínculos con otras estrategias corporativas.”* (2007, p.102). Como se indica, la política se materializa cuando se registra en un documento de alto nivel e ilustra de forma clara la intención y el compromiso de la alta dirección, que debe estar alineado con las otras intenciones de la organización para contribuir con la estrategia trazada por la empresa.

Es importante resaltar que el compromiso de la alta dirección debe garantizar que los proyectos cuenten con los recursos financieros, logísticos y de talento humano que permitan su ejecución, vale decir, que la implementación de un sistema de información y comunicación requiere de todos estos elementos. Es decir, la adquisición de una herramienta de esta índole implica inversión, si la propuesta es ambiciosa, el apalancamiento financiero que demandará la organización será significativo. Por esta razón, las necesidades que se atenderán al desarrollar el proyecto deben ser producto de un diagnóstico previamente realizado, no pueden ser sacadas de la manga, es decir, la carencia de recursos deben estar sustentados por medio de procesos de análisis, estudios y evaluaciones que apoyen la implementación del sistema, estableciendo acuerdos entre la alta dirección y los gestores de la obra. Con el fin de garantizar la sostenibilidad del proyecto, la articulación del sistema con los otros componentes que posee la organización.

Una vez articulados los elementos anteriormente mencionados, la organización obtendrá un nivel adecuado, que le permitirá gestionar la información generada. Esta información puede ser evaluada a partir de cinco niveles, como lo plantea

Russell (2008): en el primero, se ubican las empresas que se caracterizan por el día a día, por la individualidad de los datos. En el segundo nivel, se ubican las empresas que consolidan la información por departamentos; en el tercer nivel, encontramos las organizaciones que lograron una integración de la información y el reconocimiento estratégico de ella; en el cuarto lugar, encontramos todas aquellas organizaciones que optimizaron el modelo del negocio, es decir analizaron la información y se beneficiaron del proceso; por último, encontramos las organizaciones que alinean la información con la arquitectura funcional de la empresa con los objetivos misionales, convirtiéndola en fuentes de innovación del bien o servicio que oferta en el mercado. Cuando una empresa ha gestionado su información puede trabajar con un modelo COBIT que en español significa objetivos de control para tecnología de información y tecnologías relacionadas, el modelo se convierte en la serie ISO 27001, publicada en octubre 15 del 2005.

Cuando una empresa ha alcanzado el quinto nivel, es porque ha comprendido e interiorizado la forma de gestionar su información. Esto le permite alcanzar fácilmente los objetivos propuestos. Es importante aclarar, que la información no sólo se limita a medios electrónicos, sino que también, un conjunto de datos, imágenes entre otros. Continuando con la analogía del baile esto simbolizaría: una pareja que baila por primera vez, impulsada por el deseo que genera la melodía, realiza los movimientos de acuerdo a la experiencia y destrezas de los individuos. Por el contrario una pareja que se inscribe en un concurso de baile para ganar el primer lugar, debe diseñar una coreografía por cada ritmo, estimando que ritmos pueden sonar durante el concurso. Lo anterior obliga a los participantes a entrenar y coordinar los movimientos de forma sincronizada, evitando cometer errores. En el primer caso la pareja representaría a una organización de primer nivel, en el segundo caso la pareja representa una empresa que busca subir al quinto nivel. A continuación se desarrollará la forma cómo se sugiere coordinar el sistema.

Coordinar el compás con la pareja:

Después de haber identificado los elementos que conforman la arquitectura funcional de una empresa y reconocido la importancia del compromiso de la alta gerencia para implementar un sistema de información y comunicación, (SIC), eficiente en una organización, es fundamental iniciar un proceso de coordinación. Para tal efecto se toma como fuente de inspiración un video de Irish Tap Dancing Best show in 2007 Riverdance <http://www.youtube.com/watch?v=B718RsboGEI&feature=related> (youtube, 2011), del mejor espectáculo del 2007; donde un grupo Irlandés representa una danza autóctona de este país, la cual exalta lo que es un proceso de coordinación. Para comprender como se relaciona la presentación del video con el concepto, se ilustrarán algunas características que registra el archivo digital. En él se presenta un grupo que está conformado por treinta y dos personas, quienes bailan por un intervalo de tiempo de tres minutos con tres segundos, si bien es un espacio de tiempo corto, el nivel de concentración que se requiere para realizar la danza es elevado, por consiguiente, la coordinación de los participantes debe ser milimétrica. También se puede evidenciar como los individuos deben estar sincronizados para realizar los movimientos, cómo el entorno se ajusta al momento, cómo el juego de luces ilumina el escenario de acuerdo con el ritmo de la melodía; acción que sólo se logra cuando existe un proceso de dirección y una coordinación colectiva que se obtiene mediante un adiestramiento que nace de una planeación, para definir quién, cómo, dónde, de qué forma, cuándo y con qué accesorios debe participar cada bailarín.

Ahora bien, analizando el concepto de coordinación desde la orilla empresarial, la misma acción adquiere connotaciones más amplias y con un grado de complejidad mayor. De acuerdo con José Cabanelas (Omil, 1997) coordinar es el primer principio básico de tres los principios fundamentales que sustentan la teoría de la organización, planteada en el primer capítulo de este ensayo. Los otros dos principios son: especialización y formalización; el primero, impulsa la división del trabajo generando una especialización del mismo, el cual a su vez requiere de una reglamentación lo que se llamaría formalización. El desarrollo de estos tres principios genera el triángulo que soporta la estructura organizacional.

Ampliando un poco el concepto de coordinación, se retoma lo propuesto por Cabanelas (1997) que plantea tres escenarios diferentes al momento de evaluar la forma de coordinar un puesto de trabajo. El primer escenario, presenta una adaptación mutua, el segundo, una supervisión directa y el tercero, la normalización. El primer escenario se refiere a la coordinación informal que se presenta entre dos personas, es decir, cuando las instrucciones son verbales. El segundo escenario se identifica cuando una persona responde por las actividades que realiza un grupo de trabajadores y el último escenario, se presenta cuando la coordinación es realizada por medio de normas, la cual a su vez presenta otros sub-escenarios, cómo son: normalización por habilidades, normalización del puesto de trabajo, la normalización por resultados y la normalización por procesos.

Detallando cada sub-escenario, se evidencia que la normalización de un puesto de trabajo, se caracteriza porque las tareas que se deben ejecutar en ese lugar, deben ser detalladas en un documento sin importar que individuo desempeñe el cargo. Un ejemplo típico es el cargo de un cajero de una sucursal bancaria, quien debe realizar tareas rutinarias que se especifican en el manual del cargo, el cual esta diseñado teniendo en cuenta la normatividad emitida por la Superfinanciera

de Colombia. Otra normalización es la de resultados, que se genera cuando la persona no sigue una metodología determinada. Un ejemplo frecuente es la investigación para descubrir un medicamento. Por último la normalización por procesos, se genera al planificar las tareas que se deben ejecutar en un campo específico. Esta metodología en la actualidad es la más adoptada por las organizaciones porque es la base para la implementación de los modelos de gestión organizacional, norma técnica colombiana ISO 9004, la cual indica como se deben detallar y documentar cada una de las tareas que se realizan en los diferentes procesos.

No solamente se deben propiciar espacios que faciliten la adecuación de estos escenarios, sino también es importante sumar a ese ambiente favorable, la coordinación de la capacitación y adiestramiento que recibirán los colaboradores; con el propósito de afianzar su conocimiento. Lo anterior se realiza por medio de un buen programa de adiestramiento, que a la vez debe estar acompañado de un adecuado programa de selección. Una ilustración gráfica del planteamiento es el grupo de baile Irlandés citado al inicio del capítulo. Se debe partir del supuesto que el director de grupo hizo una selección previa para determinar cuales eran los participantes óptimos para este tipo de danza. Lo anterior es apenas el inicio, porque el siguiente paso sería realizar un adiestramiento que permitió identificar las habilidades de cada integrante, afianzando su conocimiento y potenciando las aptitudes de cada individuo; lo cual sólo se logra con disciplina, entrenamiento individual y esfuerzo grupal. Lo anterior debe ser coordinado y planificado por el líder del grupo.

Es importante que el líder del grupo visualice el punto donde quiere llevar a los integrantes del grupo. En una organización esta situación es imaginada por el gestor del sistema, es decir es quien determina como debe diseñarse el mapa de

información, indicando cuáles serán los caminos que recorrerá la información. Ahora el gestor debe definir dónde y cómo debe encajar cada miembro con el sistema.

Después de haber mencionado la forma adecuada de coordinar la parte logística con el talento humano, es importante coordinar la información que alimentará el SIC con la estructura organizacional. Esto se logra por medio de políticas, mecanismos de control y tablas documentales por dependencias. Estas últimas se deben clasificar en información primaria y secundaria. La primera comprende requerimientos, solicitudes, procedimiento de tratamiento de quejas y reclamos, es decir toda la información que se recibe y que se genera hacia el exterior de la organización. La secundaria se refiere a informes, reportes, indicadores, bases de datos, roles de usuarios, niveles de acceso a la información, frecuencias de uso de la información y fin de la información. Esta información se puede organizar a partir de dos herramientas que son una tabla de retención documental y un mapa de información.

Para concluir, es importante que una organización coordine su logística, su talento humano y su SIC, con el fin de contribuir al logro de los objetivos corporativos. Lo cual equivale a coordinar el compás del baile con la pareja.

Evaluar si el compás fue armonioso al bailar con la pareja y éste fue acorde con el ritmo de la melodía.

Una vez sentido el ritmo e identificado el género, invitada la pareja a bailar y coordinado el compás con la pareja, es importante evaluarlo. Para tal fin se debe mirar si el compás fue armonioso al bailar con la pareja, lo que corresponde en el ámbito empresarial a la evaluación que se realiza para establecer si el sistema satisface las necesidades de la organización y se ajusta con la estructura de ella. En segunda medida, revisar si el compás fue acorde con el ritmo de la melodía, que en el contexto empresarial es monitorear que el sistema ejecute los procesos de forma eficaz, con el fin de generar información confiable y oportuna que apoye el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Para evaluar si el compás fue armonioso al bailar con la pareja: Es indispensable revisar los detalles del adiestramiento, la coreografía y factores externos que pudieron incidir en el logro propuesto. Bien, en el campo empresarial estas situaciones se presentan continuamente, las brechas que separan la estrategia trazada de los resultados obtenidos, difieren de lo propuesto por la alta dirección, por lo que surge la necesidad de incluir etapas de evaluación al momento de implementar o modificar un sistema para cerrar esas brechas; por esta razón implementar un SIC no es ajeno a la inclusión de una etapa de evaluación.

Se debe destacar que el objetivo central de una etapa de evaluación es analizar, revisar y confirmar que los cambios realizados o el sistema implementado contribuye de forma efectiva al ente económico en la realización de la misión y consecución de los objetivos propuestos; por lo anterior es necesario que la alta dirección garantice que la dependencia o las entidades responsables de realizar la labor de evaluación, cuenten con la autonomía suficiente, la independencia requerida, la disponibilidad de la información, para adelantar la evaluación del sistema. Teniendo en cuenta que el SIC abarca a toda la organización y la información, es la materia prima que debe procesar el sistema, se tendrán que identificar los puntos críticos donde la información pueda duplicarse, alterarse de manera que se puedan planificar los controles que se incorporaran al sistema con de fin de regular la información acorde con las actividades del negocio, los grados de responsabilidad, la autoridad que tiene cada cargo y la forma cómo el adiestramiento contribuirá para que el personal aplique los controles de forma oportuna y efectiva.

La organización debe tener una mira holística. Para ello es importante incluir en el sistema de información y comunicación controles que apunten a objetivos diferentes, como los tres tipos de control propuestos por Gaitán (2006, p.33) que son: detectivos, preventivos y correctivos. El control detectivo está orientado a identificar hechos inusuales que se presentan en la organización, su implementación en cualquier empresa o sistema es costoso. En cuanto al control preventivo se focaliza en prevenir que los resultados que se esperan obtener no difieran de los efectivamente obtenidos, la aplicación de este control en un sistema o para una empresa representa un costo económico menor, sin embargo, desarrollar esta cultura organizacional requiere de tiempo y de un excelente programa de adiestramiento. Por último encontramos el control correctivo que apunta a corregir hechos que se presentaron y están distantes de los objetivos programados, la implementación de este control es costoso para las organizaciones. Como se visualiza el control que ofrece un costo económico

menor es el preventivo, sólo requiere de un adecuado programa de capacitación y concientización, que esté bien diseñado, estructurado de forma clara y que los contenidos busquen potencializar las aptitudes de las personas que integran la organización y así desarrollar grupos de autorregulación.

Siempre que se oriente a desarrollar programas de prevención se está recomendando a la administración del ente económico que emplee metodologías que mitiguen el riesgo. Se debe iniciar indicando que riesgo es considerado: *“La oportunidad de que suceda algo que tendrá impacto en los objetivos”* (Icontec, 2007, p.13), con base en esta definición se sugiere que las empresas incorporen técnicas que permitan identificar desviaciones entre los resultados planificados y los resultados obtenidos, con mayor razón cuando se implemente un SIC. Las metodologías cuentan con elementos que condicionan la realización de procesos de evaluaciones periódicas, labor que debe ser responsabilidad de la alta dirección y ejecutada por los órganos de control. Existen varias metodologías, pero para efectos de este ensayo, solo se enunciarán las tres propuestas por Quijano, las cuales fueron empleadas por empresas del sector oficial y privado en el ámbito local, estas son: Matriz de Control, Análisis de Vulnerabilidad y Risicar (Quijano R. C., 2006, p.65-67).

Sea cual sea la técnica que emplee la organización requiere de herramientas tecnológicas, métodos, personas idóneas que fomenten una cultura de prevención del riesgo, realizando evaluaciones de forma periódica que permitan mejorar las medidas adoptadas por la organización. Las evaluaciones también permiten establecer si la organización cuenta con una cultura de prevención o por el contrario, sólo es un sueño de la alta dirección que carece de todo sentido en el nivel operativo, ampliando la brecha entre los resultados alcanzados y los esperados.

Para saber si el compás fue acorde con el ritmo de la melodía, se debe ejecutar una revisión que establezca si el compás marcado durante el baile correspondió a la melodía. Lo cual sucede cuando los participantes fijan un plan, unos objetivos que desean alcanzar; ya sea para participar en un concurso o realizar una presentación. En el campo empresarial corresponde al monitoreo necesario para determinar si el sistema apoya a la organización para alcanzar los objetivos propuestos por la alta dirección o por el contrario, requiere que el sistema sea ajustado. Para realizar el monitoreo la organización debe establecer criterios, indicadores, informes, definir que campos serán objeto de revisión, ya sea desde el ámbito de la gestión, el aspecto legal, el financiero o cualquier otro campo específico.

En conclusión los entes económicos que deseen una evaluación proactiva, deben incluir en su estructura funcional una normalización que cobije a todos los integrantes de la organización, para facilitar que los órganos de control apliquen técnicas de seguimiento tendientes a identificar oportunidades de mejoramiento. Algunos métodos empleados son: revisiones directas a procesos, entrevistas a funcionarios, validaciones de registros, consultas documentales, de normas, leyes, inspecciones físicas a instalaciones que habitualmente se dirigen a situaciones o hechos específicos. Adelantar un proceso de monitoreo permite determinar si los elementos y procesos que conforman el SIC cumplen con los conceptos de calidad, seguridad, oportunidad, que satisfagan las necesidades de la organización.

Conclusión

Aclarados los pasos que se deben realizar para responder al cuestionamiento de ¿Cómo establecer el compás del baile, entre la arquitectura de una organización, con un sistema de información y comunicación en forma armónica?, se puede afirmar que para lograr el compás del baile entre la arquitectura funcional de una organización y el SIC, es indispensable que el gestor identifique primero el ritmo y el género de la melodía del baile, es decir, la configuración de la estructura de la empresa; para así descubrir los movimientos que se deben realizar durante el baile al invitar a la pareja a bailar, lo que significa, definir qué información requiere gestionar y de acuerdo con la intención de la alta dirección en qué nivel se pretende ubicar, al considerar la información como una fuente estratégica en la operación funcional del negocio. Otro elemento que se debe precisar es qué metodología aplicará para evaluar y monitorear la implementación o ajuste del SIC, con el fin de garantizar que la información sea confiable, oportuna y esté disponible para apoyar el proceso de toma de decisiones, con la convicción y certeza de que el medio más benéfico y económico para obtener una organización ideal, es a través de la transformación cultural de la organización, fomentando de forma continua la creación de grupos de trabajo auto dirigidos que generen un valor agregado al ser integrantes de la institución. De esta manera lograr posicionar la organización en el quinto nivel y alcanzar así un baile armónico entre el SIC y la estructura funcional de la misma.

Referencias

- BRICKLEY, J. (2005). Arquitectura de la organización. En J. B.-C. SMITH, *Economía empresarial y arquitectura de la organización* (págs. 211, 212). Bogotá: Magraw-Hill.
- CABANELAS, J. (1997). Dirección de empresas bases en un entorno abierto y dinámico. En J. CABANELAS, *Dirección de empresas bases en un entorno abierto y dinámico* (págs. 336-337-338). Madrid: EDICIONES PIRÁMIDE S.A.
- DONNELLY, J. H. (1997). Fundamentos de dirección y administración de empresas. En J. H. DONNELLY, *Fundamentos de dirección y administración de empresas* (pág. 103). Santafé de Bogotá, D.C.: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Icontec. (2007). MANUAL DIRECTRICES DE GESTION DEL RIESGO NTC 5254. En ICONTEC, *MANUAL DIRECTRICES DE GESTION DEL RIESGO NTC 5254* (págs. 13,102). Colombia: Contacto Grafico Ltda.
- LIBARDO, J. (11 de 2010). BSC Balanced Scorecard. Bogotá D.C., COLOMBIA.
- PENNSYLVANIA STATE UNIVERSITY, GREAT VALLEY. (2009). Administración de los sistemas de información. En G. V. PENNSYLVANIA STATE UNIVERSITY, & P. P. Valdez (Ed.), *Administración de los sistemas de información* (E. P. Rojas, Trad., 11560 ed., págs. 8, 10, 11, 12.). Mexico, Polanco, Mexico: Thomson Editores, S.A.
- QUIJANO, R. C. (2006). Administración de riesgo un enfoque empresarial. En R. C. QUIJANO, *Administración de riesgo un enfoque empresarial* (pág. 65). Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- REAL ACADÉMIA ESPAÑOLA. (2001). Diccionario de la lengua española. En R. A. ESPAÑOLA, *Diccionario de la lengua española* (págs. 412, 1342, 1408). Bogotá: Quebecor World Bogotá S.A.

- RODRIGO, E. G. (2006). Control interno y fraudes. En E. G. RODRIGO, *Control interno y fraudes* (pág. 33). Bogotá, D.C.: Ecoe Ediciones.
- RODRIGUEZ, J. D. (Septiembre de 2010). Módulo de sistemas de información y comunicación. *Sistemas de información y comunicación*. Bogotá, D.C., Colombia: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA UMNG.
- RUSSELL, J. D.-G.-A. (2008). La revolución de la información. En J. D.-G.-A. RUSSELL, *La revolución de la información*. Barcelona: Bresca Editorial.
- UMNG, O. C. (13 de 02 de 2010). Presentación planeación estrategica. Bogotá D.C., CUNDINAMARCA, Colombia.
- Universidad ICESI. (28 de 07 de 2006). *Universidad ICESI Estudio Gerenciales*. Recuperado el 1 de Octubre de 2010, de Biblioteca Digital: <http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/bibliotecadigital/handle/item/284>
- Wikipedia la enciclopedia libre*. (02 de 05 de 2011). Recuperado el 2 de mayo de 2011, de Wikipedia la enciclopedia libre: <http://es.wikipedia.org/wiki/Ritmo>
- YOU TUBE. (29 de 08 de 2011). Recuperado el 09 de 09 de 2010, de YOU TUBE: <http://www.youtube.com/watch?v=B718RsboGEI&feature=related>
- Anónimo. (s.f.).