

## **Centro de Inmunología Molecular: De las sinergias científicas a las organizacionales**

Center of Molecular Immunology: From scientific to organizational synergies

MSc. Sonia Ponce de León Villafuerte<sup>1\*</sup>

Dra.C. Yamilé Ferrán Fernández<sup>2</sup>

Dra.C. Idania Caballero Torres<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Centro de Inmunología Molecular (CIM), La Habana, Cuba.

<sup>2</sup>Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación, Cuba.

\*Correo electrónico: [sonia@cim.sld.cu](mailto:sonia@cim.sld.cu)

### **RESUMEN**

El estudio se interesa por diagnosticar y explicar el funcionamiento actual de los subsistemas de información, conocimiento y comunicación en una organización de alta tecnología, desde un andamiaje metodológico cualitativo.

**Palabras Clave:** información; conocimiento; comunicación.

### **ABSTRACT**

The study is interested in diagnosing and explaining the current functioning of the information, knowledge and communication subsystems in a high-tech organization, from a qualitative methodological scaffolding.

**Keywords:** information; knowledge; communication.

Recibido: 12/09/2018

Aceptado: 31/11/2018

## **INTRODUCCIÓN**

En la discutiblemente nombrada como Sociedad del conocimiento y la información, no existe institución u organización alguna que pretenda hacer trascender su capacidad de gestión pública desde plataformas más sistémicas u holísticas; situar y posicionar sus productos o servicios en el espacio público de forma competitiva y posicionar los atributos y valores que la distinguen en la mente de públicos tan diversos como proveedores, clientes finales, prescriptores y sociedad civil en su conjunto, que pueda prescindir primero, de organizar sus recursos, procesos y modos de actuación desde un enfoque estratégico de gestión; y en segunda instancia y no menos importante, trascender a ese espacio público, social, con la coherencia simbólica que le permita comunicar sus fortalezas, oportunidades y valores diferenciadores frente a la competencia y a la sociedad que lo ha de legitimar, y reproducir en tanto servicio público-social.

Hasta aquí, estos supuestos pueden ser comunes a cualquier organización contemporánea, sin embargo si la entidad en cuestión, se inscribe en la realidad y en las lógicas productivas socioeconómicas y políticas de un país tercermundista como Cuba, que descansa en un proyecto de justicia y equidad social, y de un sector sensible para la nación caribeña en su actual estrategia exportadora como lo es el biotecnológico, tributario de una tipología e organización sui generis, científico-productiva, entonces

tales requerimientos han de aunarse para proyectar de forma permanente a la organización, potenciando y maximizando sus recursos tangibles e intangibles, en compromiso y apuesta permanente por el desarrollo para el cambio social.

La pesquisa, de tipo teórica/aplicada busca dotar a esta institución de vanguardia en el sector, de una plataforma sobre la cual sustentar tales posicionamientos, y hacerlos desde dimensiones claves para la gestión simbólica: información, conocimiento y comunicación.

Este artículo científico se distinguió por un hábito descriptivo de tipo histórico-organizacional; aplicada, de tipo cualitativa, que responde a las lógicas de un estudio de caso simple holístico, otorgando valía al análisis documental cualitativo y a la observación de las dinámicas internas de la institución. En el caso de la entrevista semi-estructurada y en profundidad a expertos/agentes institucionales, fue asumida intencionalmente como la técnica complementaria de recogida de información, la cual permitió pulsar la interpretación de los sujetos, se abrió hacia distintos grupos de actores dentro del sector de la industria biotecnológica y farmacéutica, y de la salud (directivos y especialistas): así por ejemplo a agentes del Grupo de las Industrias Biotecnológicas y Farmacéuticas (BCF), del Instituto FINLAY, de la Empresa Laboratorios AICA+, del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), del Centro Estatal para el Control de Medicamentos (CECMED), entre otras instancias y entidades, cuyos profesionales especializados acumulan años de experiencia y trabajo conjunto con el Centro y con la temática a tratar-; en cuanto al CIM fueron pulsados esencialmente los decisores. Al tiempo se contó con un grupo de expertos del campo académico: la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana y Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES) y del sector profesional: Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS).

Tales reflexiones y aportes han de revertirse en primera instancia desde su contribución empírica, de planeación y procedimental, en las prácticas gerenciales de la institución Centro de Inmunología Molecular (CIM), por añadido en la cultura profesional de un capital humano que hoy rebasa los 1100 trabajadores; y en el orden teórico y epistémico, en la profundización de las articulaciones entre dos ámbitos disciplinares, a saber Ciencias de la Información y Ciencias de la Comunicación, todo ello enfocado a cómo (re)pensar las soluciones estratégicas que reclaman las dinámicas

organizacionales de entidades productoras de ciencia y de conocimiento, propias del siglo XXI.

El sector de producción de medicamentos y fármacos es en sí mismo una tipología empresarial con lógicas muy propias. La articulación empresa-institución científica-productora, si bien no es un caso cubano, tampoco constituye la regularidad internacional.

## **RESULTADOS**

Al decir de Dominique Wolton esta aldea global que (nos) distingue y circunda, y también (nos) objetiva como seres pensantes y actuantes, tiene hoy mucho más de realidad técnica, pero no de social, ni cultural, ni política, lo cual lleva a considerar que más que de uniformidades y convergencias culturales, ideológicas o sociales, las articulaciones que esta supuesta sociedad global de la información y el conocimiento genera de forma trepidante, se verifican en el ámbito de las nuevas tecnologías, en cuyo escenario las redes técnicas, internet, y los medios, son los ejemplos más elocuentes.

(...) Y mientras que los sistemas técnicos están en línea, los hombres y las sociedades rara vez lo están; por eso el progreso técnico es al mismo tiempo lo mejor y lo peor de la comunicación. (Ello) permitió salir de la comunicación cerrada y multiplicar los mensajes y los intercambios, pero no ha aumentado las comunicaciones de un modo proporcional a las prestaciones de los instrumentos. Ha hecho más visibles las pruebas de la incomunicación. (Wolton, 2010, p. 29-30).

En esta línea de pensamiento se pronuncia el investigador y académico boliviano, Alfonso Gumucio (2017), cuando advierte cuánto del modelo jerárquico y transmisivo, históricamente dominante, desde el afianzamiento del paradigma desarrollista fundamentado en las teorías de la modernización, ha permeado la concepción de los usos epistémicos y prácticos de la información y la comunicación. A reserva de que cualquier constricción en términos de antípodas u opuestos no suele ajustarse al ciento por ciento a la realidad social cambiante, es pertinente observar las generalidades propuestas por Gumucio. Una fuerte tradición que se hace descansar en la tecnología como solución salvadora, en el direccionamiento vertical, en la persuasión, la

generación de cambios individuales, no sociales; desde una concepción difusionista masiva, pasiva y bancaria, cuyos núcleos son los objetos de cambio y no los agentes de cambio; que interpela a la realidad desde el diagnóstico generalizado, con impactos a corto plazo, basados en los mensajes y acceso controlado.

Solo desde un enfoque/paradigma y modelo participativo, tales disrupciones pueden subvertirse, así pulsar causas estructurales y no comportamentales; desarrollar una comunicación verdaderamente horizontal, que se asiente en la concientización, persiga cambios colectivos, sea activa y crítica, desde la activación de agentes de cambio, que fomenten el diálogo abierto y el debate, con una interpelación hacia el diagnóstico específico y singular, con impactos sobre el proceso y a largo plazo, en compromiso con la apropiación para la toma de decisiones.

### **La organización como práctica social**

Siguiendo las racionalidades de autores como el argentino Washington Uranga (2004, p. 2), una organización/institución no puede ser examinada como totalidad coherente y acabada, estable, sino como un todo en permanente proceso de transformación, de cual dan cuenta y tributan todos sus sistemas y subsistemas:

No se trata de un objeto, de una cosa, sino de una práctica que solo se puede definir en el movimiento continuo de la interacción entre los actores sociales que genera, a su vez una dinámica de desestructuración/reconstrucción de las formas sociales (...) lugar de producción de las significaciones sociales, a través de las cuales los actores percibirán el mundo, las cosas y los individuos. Es también el lugar de las relaciones sociales, entendido como el lugar donde se generan las decisiones consideradas legítimas por una colectividad o grupo social.

### **De la Planeación estratégica a la Gestión Empresarial**

Como antes se describe, las sociedades contemporáneas insertadas en el ciclo funcional de la economía mundial de los sistemas-mundo, y desde luego, de las economías nacionales y regionales, se valen de los procesos de planeación estratégica y gestión en sus respectivas organizaciones para hacer posible la realización de sus productos y prestaciones con la mayor rentabilidad.

En tal sentido, es preciso considerar la noción primaria de proceso como aquel conjunto de actividades que añaden valor; como “el suministro de insumos, la transformación de estos (agregación de valor) y la obtención de un producto final para el cliente” (Valdés, 1995 citado por Ponjuán, 2014, p. 65).

Aunque una organización se proyecte en su entorno de convivencia social con mayor o menor asertividad que otra, siempre su dinámica funcional estará signada por procesos, aun cuando en su trazado de planeación desde la dirección empresarial se rija por objetivos.

La planeación estratégica debe verse como una filosofía funcional configurada desde el nivel decisional más alto de la organización, puede asumirse como una ruta o trayectoria desde la cual se articula una visión de conjunto, holística, en torno a los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, que involucran a toda la cadena productiva, al capital humano, la estructura, y desde luego a aquellas interrelaciones que objetivan a la entidad en su entorno.

La planeación estratégica se propone analizar el presente, elegir el futuro, evaluar programas y controlar las acciones de los planes, demandando ante todo concertación de intereses y de posturas para pensar, analizar, investigar e imaginar escenarios futuros y producir ideas, habilidad de planeación y capacidad de decisión para llevarla a cabo.

Es precisamente en este encuadre donde se visualizan y refrendan los procesos comunicacionales, pues no existe una organización al margen de cuanto se comunica, como no existes prácticas sociales, también las organizacionales, que no estén atravesadas por experiencias de comunicación, en tanto solo desde la dimensión interaccional comunicativa se objetivan.

Así, comunicación y gestión/ gestión y comunicación resultan dos realidades inseparables para las organizaciones contemporáneas; gestión que se define por la acción, directamente asociada a la toma de decisiones, que se vinculan con el hacer o con el hacer hacer. (Uranga, 2004, p. 3). Conforme a ello, este autor destaca el hecho de que la gestión está permanentemente atravesada por el poder; en este caso el determinado por el espacio social y el propio ámbito organizacional, en el cual confluyen acciones, alianzas, relaciones, equilibrios y también asimetrías relativas al poder tanto en el plano individual de los sujetos sociales como en el entramado de relaciones materiales y culturales a través de las cuales se concreta esa gestión.

## **El enfoque de procesos**

Según las normas ISO 9000, y desde un enfoque de calidad operacional, en cada proceso conviene atender al cómo los elementos de entrada en la organización se transforman en resultados, en cuyo caso hay un crecimiento cuanti y cualitativo; por otra parte, este mecanismo que se activa en torno a los inputs y se convierte en outputs, es retomado por no pocos teóricos de las Ciencias de la Información y las Ciencias de la Comunicación (enfoques de Relaciones Públicas) para definir también cuanto concierne al flujo de la información y de la comunicación respectivamente.

Desde luego que procesos que ocurren al interior de la organización y en su vínculo con el entorno no son todos ni similares por sus fines, recursos utilizados, nivel de especialización y vínculos con el encargo de la entidad, es así que se identifican cuatro tipos de procesos (Earl, 1998 citado por Ponjuán, 2014, p. 66):

- Procesos principales: que son aquellos que tienen que ver con el aspecto central de la organización, vinculado a sus usuarios externos. Constituyen las actividades primarias de la cadena de valor.
- Procesos de apoyo: que tienen clientes internos o apoyan los procesos principales. Constituyen las actividades secundarias de la cadena de valor.
- Procesos de la red de negocios: que son los que van más allá de las fronteras de la organización en sus vínculos con suministradores, clientes y aliados.
- Procesos de gestión: que son los que se ejecutan en las organizaciones para planificar, organizar y controlar recursos.

Estos últimos le permitirán a la organización planificarse, dirigir, monitorear y tomar decisiones, así como comunicar sus principales aspectos, líneas, direcciones, objetivos, metas entre otros. Para ello, las organizaciones necesitaran desarrollar acciones que le proporcionen valor a sus usuarios y a su vez obtenga ventajas competitivas al exponer sus principales potencialidades en productos y servicios particulares que demanda el mercado, es decir, generar una cadena de valor. Ejemplo de estos procesos de gestión lo constituyen: la formulación de estrategias, planificación, formulación de presupuestos y asignación de recursos, comportamiento organizacional y control de su marcha, recursos humanos, infraestructura y comunicación con los clientes, proveedores y todas aquellas tipologías de públicos que resultan estratégicos en tanto respaldan la organización (stakeholder).

Abunda en la literatura científica de esta hora un posicionamiento claro en torno a ciertos espacios de identificación y convergencia de procesos de información y comunicación, vistos desde roles a menudo y en no pocos casos como intercambiables. Hecho lógico en dependencia del anclaje disciplinar del hablante, pues para un cientista de la información todo el material e insumo que se transforma es visto como información, aunque no siempre responda a un enfoque de gestión.

### **Integración de sistemas info-con-com**

En la bibliografía más actualizada es habitual encontrar acercamientos a las nociones de información, conocimiento y comunicación, aunque siempre partiendo de análisis de binomios separados (info-con; info-com; con-com) o como elementos aislados dentro de la gestión empresarial. Sin embargo, si es común apreciar determinada jerarquía dentro de la pirámide conceptual (Fig. 1) acerca de la información y el conocimiento, vista la primera como materia prima y el segundo como el recurso mental que estratégicamente favorece la creación de valor agregado, quedando excluida como generalidad la comunicación.



**Fig. 1-** Pirámide conceptual

Entre las modelaciones en uso, existe una llamada pirámide informacional (Pérez Urdanet citado por Ponjuán, 1998, p.3) en cuya cúspide los autores colocan a la Inteligencia corporativa, asumida como “estructuras de conocimiento que siendo contextualmente relevantes, permiten la intervención ventajosa de la realidad”.



El análisis expuesto demuestra que pese a la recurrencia de la omisión, no es posible plantearse una adecuada gestión de información y conocimiento, si no existe una gestión de comunicación articulada coherentemente a estas dos dimensiones. Cada una de ellas es un eslabón en la cadena, dependiendo una de la otra para su objetivación y para coadyuvar a la propia articulación de los procesos de forma coherente, sistémica y holística en la gestión organizacional. Si bien, de aceptar las racionalidades que remite Uranga en torno a que la gestión es per se comunicante, entonces habría que considerar inexorablemente a la acción comunicativa con fines internos y externos como impulsora de la alineación y articulación que se desea, desde el propio macroproceso de gestión en la organización.

La articulación presupone entonces una definición conceptual prevista desde la más alta dirección estratégica y su planeación organizacional, intencionando varias lógicas de acción:

- 1) Que para que la información y el conocimiento generado por la organización se potencie como valor agregado, es decisiva su gestión desde la comunicación, es decir que se socialicen, se difundan, discurren por los cauces de la comunicación pública, comenzando por los propios actores de esa creación (públicos internos), los prescriptores sectoriales, las autoridades gubernamentales como los agentes del sector & campo profesional.
- 2) Que tanto la información, el conocimiento como la comunicación han de ser estratégicamente pensados desde la filiación de servicio público de la organización, lo cual compromete el alcance de la imagen, reputación organizacional, posicionamiento sectorial y sobre todo, la responsabilidad social que sea capaz de gestionarse.

## **CONCLUSIONES**

Desde la propia concepción del diseño metodológico propuesto, la investigación discriminó la intención de pulsar los criterios de una ramificación si no representativa sí abarcadora de las diferentes visiones y encargos vinculados de forma directa o indirecta a los procesos y racionalidades que se procuraban objetivar, en pos de una articulación

más efectiva, puntualmente útiles a las dinámicas de organizaciones de alta tecnología como el CIM.

De esta forma se identificaron un importante número de agentes institucionales y directivos del Centro, de la OSDE/sector, así como expertos tanto académicos como otros que procedentes de organismos nacionales de orden regulador, en términos metodológicos y de política científica, caso CITMA; y otros que de cierta forma generan consenso y pautan procedimientos al interior de los esquemas de auditorías organizacionales en el país, asociaciones profesionales como las ACCS, así como entidades académicas y de consultoría, como el CEPES.

Todo ello con la suficiente ductilidad como para respetar entrecruzamientos y convergencias, allí donde podía hallarse un agente que era también un experto.

Entonces, las intuiciones y sospechas que se plantearon desde los inicios sobre la prevalencia de un escenario, el propio estudio los confirmó sobre la marcha:

1) Se aprecia una sensibilidad común y convergente en torno a la legitimidad de estudiar, analizar y jerarquizar estos tres subsistemas, así como la pertinencia de alinearlos y articularlos bajo un enfoque sistémico de gestión comandado desde la más alta dirección organizacional, involucrando a todas las estructuras y procesos, y otorgándole a la comunicación un rol transversal en estas y el resto de las sinergias con que debe funcionar la organización. Si bien esto último aparece oportunamente refrendado en la literatura científica de comunicación, no es explícitamente compartido por las visiones desde las ciencias de la información y la gestión del conocimiento.

Sin embargo, también se evidencia que no existe una interpretación al respecto unívoca, homogénea; son diversas las apropiaciones acerca de los contenidos, funciones e indicadores desde los que deben actuar y medirse estos subsistemas/procesos. Por lo cual se legitima una ruta de indagación científica altamente pertinente.

2) Desde la perspectiva metodológica-procesual, el examen de estos tres subsistemas y subprocesos, remite y valida indefectiblemente un camino conceptual, teórico y epistémico pautado desde una concepción dialéctica por la teoría de los sistemas (admiten ser vistos en su dualidad de sistemas y subsistemas, conforme al plano de análisis que se considere), que igualmente se nutre de las miradas y enfoques organizacionales y gerenciales, la planeación estratégica, y que, teniendo a la

subjetividad individual y colectiva del sujeto/actor social en el centro, a nivel empírico, de la creación de sentidos, significados y como generador de procesos de servicio público-social, no puede sustraerse de beber en las corrientes de pensamiento para el cambio y la acción social, y en un modelo participativo, dialógico, abierto, de gestión de la información, el conocimiento y la comunicación, con todas sus implicaciones a nivel macro, meso y micro.

3) El deber ser de la gestión de estos subsistemas/procesos, se construye desde análisis científico-empírico, periódico, participativo, dialógico, y autoreferencial de las prácticas organizacionales, bajo la contrastación con las visiones de los agentes prescriptores del campo profesional, sectorial, científico y académico. Dicho de otro modo, es una construcción colectiva cambiante, contextualizada, multiprocesual y multiactoral.

Con puntualidad, presupone la articulación con otros subsistemas como el de gestión comercial y de marketing científico-promocional, el cual tributa a la consolidación de los resultados fiables en lo concerniente a la gestión externa global. Asimismo, no es posible aproximarse a la demarcación de un deber ser, siquiera tentativo, sin la alineación transversal, como sí ocurre en el CIM, con el subsistema de calidad; con la puesta en marcha de una gestión documental debidamente jerarquizada y consensuada a todos los niveles de la organización, y con prácticas funcionales en plena consonancia con la normatividad nacional y las tendencias más actuales del sector a nivel mundial.

4) De los subsistemas analizados, vistos en sí mismos como unidades coherentes, abiertas al intercambio con los otros, el de gestión de información se expresa como el deficitario, al adolecer de una estructuración inacabada y contenidos, funciones aun dispersas o duplicadas; en tanto el de gestión de conocimiento exhibe mayor coherencia y el de comunicación, debe ser resituado a la avanzada de las imbricaciones deseadas, desde la propia planeación estratégica organizacional.

5) La articulación, imbricación y alineación de estos subsistemas (estructuralmente hablando), procesos, y significados compartidos que se generan desde y hacia, constituye la garantía estratégica de una producción simbólica organizacional, (asumida la entidad como emisor público) coherente, sistémica y sinérgica respecto al resto de los procesos y subsistemas que componen y definen a una organización contemporánea de alta tecnología.

6) Las fortalezas en torno a la planeación e implementación logradas por la organización desde la comunicación interna deben ser apalancadas como leitmotiv para tributar a racionalidades de encadenamiento al resto de los procesos, que permitan potenciar la estructura funcional que se tiene por Proyectos/Procesos; valorizar la actuación de núcleos como los Comités y Grupos Técnicos, así como pulsar nuevos flujos de interacciones y producción de significados compartidos, más horizontales, al tiempo, jerarquizar también en función de estas racionalidades, la gestión por competencias del capital humano que singulariza a esta organización.

7) En lo relativo a la comunicación de la ciencia, la entidad en cuestión, se coloca a la vanguardia del sector en la Isla; no obstante, tanto los criterios de agentes, expertos como el análisis de sus trayectorias y procesos convergen en el hecho de que el CIM tiene que proyectarse desde esta triangulación trídica (componentes, dimensiones, procesos infocomunicacionales y de gestión del conocimiento) con mayor asertividad hacia el escenario público global y hacia la propia escena y campo científico y público-social cubano (sociedad civil, ciudadanía), acentuando la eficacia de su visibilidad; potenciando con mayor fuerza las fortalezas a las que ha arribado en su comunicación interna, en una agenda salud relativa al cáncer per se relevante en la actual centuria. Con lo cual fortalecería sinérgicamente su cultura científica, su clima; contribuiría en paralelo a horizontalizar su responsabilidad social corporativa, científica, así como a consolidar y visibilizar sus ideologías profesionales de hombres y mujeres comprometidos con la ciencia o como reza su slogan, con ciencia de compromiso.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Argenti, Paul A., Howell, Robert A., Beck, Karen A. (s.f.). El papel de la comunicación estratégica. Recuperado de: [www.spri.eus/euskadinnova/documentos/1257.aspx](http://www.spri.eus/euskadinnova/documentos/1257.aspx)

Gumucio, A. (2017, 16 de noviembre). Comunicación, desarrollo y cambio social [ppt] Conferencia Magistral en IX Encuentro Internacional de Investigadores y Estudiosos de la Información y la Comunicación, ICOM 2017. La Habana, Cuba.

ISO 9000 Normas sobre calidad y gestión de calidad. Ginebra, Suiza: Organización Internacional de Normalización,

Ponjuán, G (1998). La gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones. Recuperado de: <http://www.mdp.edu.ar/humanidades/documentacion/licad/archivos/modulos/inicial/archivos/bibliografia/inicial/MI023.pdf>

Ponjuán, G. (2004). *Gestión de información. Dimensiones e implementación para el éxito organizacional*. Rosario: Nuevo Paradigma.

Uranga, W. (2001). *Tres perspectivas para comprender/nos*. Buenos Aires, Argentina: Mimeo.

Uranga, W. (2004). La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional. Semana de Comunicación en las Organizaciones. Rosario, Argentina.

Wolton, D. (2004). *La otra mundialización*. Barcelona, España: Editorial Gedisa S.A.

Wolton, D. (2006). *Salvemos la comunicación. Aldea global y cultura. Una defensa de los valores democráticos y la cohabitación mundial*. Barcelona, España: Editorial Gedisa S.A.

Wolton, D. (2010). *Informar no es comunicar*. Barcelona, España: Gedisa.