



Estrategia en el enfrentamiento a los desastres *Strategic in the confrontation to the disasters*

Barbaro Diobis Marcel-Cervantes^I

 <http://orcid.org/0000-0002-9885-7533>

Juan Rubén Herrera-Masó^{II}

 <http://orcid.org/0000-0002-0259-0708>

Farah Y. Díaz-Montero^{III}

 <http://orcid.org/0000-0002-4300-1447>

Odalys Dorimón-Núñez^{IV}

 <http://orcid.org/0000-0002-2229-7592>

Yaniesys Román-Rosales^V

 <http://orcid.org/0002-0002-2860-0476>

^I Cuerpo de Bomberos de Cuba. La Habana, Cuba

Correo electrónico: bomberoscuba@mn.mn.co.cu, yaniesroman@gmail.com

^{II} Universidad Ciencias Médicas de La Habana. La Habana, Cuba

Correo electrónico: rh162678@gmail.com

^{III} Dirección de Relaciones Internacionales. La Habana, Cuba

Correo electrónico: rrii@dric.rem.cu

Recibido: 28 de octubre del 2021.

Aprobado: 29 de marzo del 2022.

RESUMEN

En el trabajo se diseña el modelo de actuación de las fuerzas de salvamento y rescate en el enfrentamiento a los desastres. Basado en los presupuestos de un nuevo paradigma estratégico potenciador de la trascendencia del ser humano relacional y de la comunicación estratégica organizacional, y el modelo de las 5[´]P de Mintzberg. Para su ejecución se aplicaron varias técnicas entre ellas: el coeficiente de fiabilidad α de Cronbach, el modelo de las 7[´]S de McKinsey y la prueba no paramétrica W de Kendall. Se evidenció la objetividad del resultado alcanzado que aportó al Cuerpo de Bomberos de Cuba una herramienta de gestión para la formación, categorización, evaluación y mejor desempeño profesional de jefes, especialistas y técnicos de la especialidad.

Palabras claves: paradigma estratégico, modelo de las 5[´]P de Mintzberg, modelo de las 7[´]S de McKinsey, comunicación estratégica.

ABSTRACT

The assumptions of a new strategic paradigm, enhancer of the transcendence of the relational human being and of the organizational strategic communication and the model of the 5[´]P of Mintzberg for its practical and organizational utility served as support for the design of the action model of the rescue and rescue brigades in the face of disasters. For its execution, the following were applied: Cronbach's

**B. D. MARCEL-CERVANTES, J R HERRERA-MASÓ, F Y. DÍAZ-MONTERO, O. DORIMÓN-NÚÑEZ,
Y. ROMÁN-ROSALES**

α reliability coefficient, McKinsey's 7S model and Kendall's non-parametric W test. It was evidenced that the result achieved provides the Cuban Fire Department with a management tool for the training, categorization, evaluation and better professional performance of chiefs, specialists and technicians of the specialty.

Keywords: *strategic paradigm, Mintzberg's 5's model, McKinsey's 7's model, strategic communication.*

I. INTRODUCCIÓN

La Nueva Teoría Estratégica (NTE), es una forma de pensar la estrategia que abandona el paradigma neoclásico de la economía. Sus presupuestos conciben a la estrategia como una capacidad humana antes que una teoría. Se centra en el hombre, dirigida y ejecutada por hombres sin obviar que la complejidad, la conectividad, las redes sociales, las percepciones, los flujos, las dinámicas, los sistemas e interacciones y la comunicación estratégica, desempeñan un papel trascendental [1]. Propone un enfoque que va de la fragmentación a la complejidad, del actor racional al hombre relacional, de la unidad de producción a nodo de innovación y significación, del hombre racional y ser relacional, de la ciencia del conflicto a la ciencia de la articulación, de la economía como centro, a la comunicación como el foco del accionar estratégico y propone nuevos métodos y metodologías para diseñar estrategias en un mundo complejo, dinámico y a veces, caótico [2].

La estrategia es una disciplina para la acción y su banco de problemas: la realidad social; por ello, una NTE solo será adecuada, si contribuye a hacer mejor las cosas, ante los problemas y oportunidades concretos que se presenten. La NTE propugna 7 cambios claves con respecto a los enfoques convencionales, ellos son [3, 4, 5, 6].

1er cambio (en el paradigma central): De la fragmentación a la complejidad

La **NTE** asume que la causa del fallo de muchas **estrategias** radica en la inadecuación de los **mapas mentales**. Toda **estrategia** aspira a transformar la realidad (física y social) pero esa realidad no es tan objetiva ni tan exterior como se pensaba sino que está reconstruida en la mente y condicionada por las visiones del mundo que nos transmiten las **teorías, los modelos y paradigmas** en que se ha educado. Por lo anterior, para lograr una mejor aproximación al objeto de transformación se debe revisar y actualizar dichas visiones y paradigmas.

2do cambio (en el sujeto): Del actor racional al hombre relacional

El ser humano es la pieza clave necesaria para que las explicaciones y modelos estratégicos aterricen, se reproduzcan y sean más útiles. Los paradigmas anteriores han excluido al ser humano remplazándolo por constructos reduccionistas, sin embargo la NTE postula su reintegración en una disciplina de la que nunca debió estar ausente. Se convoca a verse y ver a los demás como seres relacionales, abiertos, dinámicos y complejos insertos en una o varias tramas sociales en las que nos involucramos, a veces estratégicamente, transformándolas y al mismo tiempo transformándonos.

3er cambio (en la organización): De unidad de producción a nódulo de innovación y de significación

Las organizaciones tienen una importancia singular como actores estratégicos; constituyen un sujeto colectivo excepcional de la estrategia. Los hombres se asocian para alcanzar ciertas metas que de forma individual difícilmente podrían cumplir. La aspiración de las organizaciones a ser eficientes y a perpetuarse en el tiempo, les lleva a asumir objetivos a mediano o largo plazo y para cumplirlos suelen adoptar estrategias que marquen el camino a sus miembros para lograr dichas metas. Se refleja en una parte considerable de la bibliografía sobre estrategia se refiere implícita o explícitamente al papel de las organizaciones. FISEC señala que para conseguir interconectar las aportaciones de los distintos individuos de la organización y provocar sinergias entre ellos es preciso potenciar una comunicación que ocupe un papel constituyente y no meramente instrumental; capaz de generar espacios compartidos de sentido y vínculos estables.

4to cambio (en el enfoque): De ciencia del conflicto a ciencia de la articulación

La NTE propugna pasar de un enfoque conflictivo a otro más comprensivo y dialogante, tanto en la teoría como en la vida real de la sociedad. El nuevo enfoque teórico nos remite a conductas articuladoras, que tienden a escuchar y armonizar y sobre todo a reconducir a un cauce común posiciones que inicialmente se presentan como incompatibles. Esto permite evitar la confrontación

ESTRATEGIA EN EL ENFRENTAMIENTO A LOS DESASTRES

abierta y a asumir modelos estratégicos fuertemente basados en la comunicación y el diálogo. Ante una estrategia desorientada, la NTE propone una reformulación que tenga por objeto de estudio los procesos humanos de elección de estrategias, con un enfoque dialogante, mediante la articulación de las percepciones plurales de los sujetos involucrados.

5to cambio (en la matriz de estudio): De la economía a la comunicación

La NTE defiende una teoría de la estrategia que integre los entornos en sus formulaciones, de forma que sea el operador estratégico que haga los reajustes contextuales necesarios. Entre sus ventajas se destaca la superación de las limitaciones del paradigma económico extendiendo su alcance a otros ámbitos de acción más allá de los meramente empresariales y poder disponer de modelos y reglas estables que incluyen la adaptabilidad como parte del proceso.

La NTE no se propone sustituir el enfoque de la Economía por el enfoque de la Comunicación, sino que propugna que la comunicación sea el sistema que le trasmite sentido al conjunto de conocimientos procedentes de diferentes disciplinas. Sobre el comportamiento estratégico y los procesos mentales que involucra. Propone que la comunicación sea la matriz unitaria desde la cual repensar y reformular una Teoría General de la Estrategia, ya que es la que mejor puede explicar los aspectos físicos, intrapersonales, interpersonales y culturales de las relaciones humanas.

6to cambio y 7mo cambio: en el método y en la metodología

La mayoría de los métodos e instrumentos que se usan aún en el **diseño de estrategias** fueron concebidos en una época que asumía como mejor manera de analizar y conocer la realidad fragmentándola. Basados en el paradigma cartesiano-newtoniano y el aparato metodológico matricial y cuantitativo de la Economía. Las nuevas herramientas que se derivan de la **NTE** son: multidimensional y en red; estos provienen de la dinámica de sistemas, de los sistemas no-lineales de las matemáticas, la teoría de redes, las neurociencias incluida la neurolingüística, la comunicación y la hermenéutica.

La NTE trata de superar la fragmentación actual del conocimiento armonizando las distintas disciplinas que estudian un tema concreto: la estrategia. Ello implica integrar en la teoría estratégica las dimensiones biológicas, cognitivas, electivas y socioculturales del comportamiento humano. En este sentido se está produciendo un desplazamiento de las fronteras que demarcaban el campo de la estrategia e iniciado un movimiento inequívoco hacia un estatuto transdisciplinar [7-8].

No siempre, las comunicaciones estratégicas forman parte de una estrategia, ya que las actuaciones estratégicas puntuales, pueden carecer de ideas rectoras que las conecte con las restantes acciones del ámbito y curso de intervención que faciliten y transmitan coherencia, favorezcan las sinergias y creen pautas a seguir.

Los autores comparten este posicionamiento, en el sentido de aplicar la comunicación a la elaboración de la estrategia y una vez concluida, la estrategia se sustenta en la comunicación como soporte esencial para su retroalimentación y perfeccionamiento continuo en la organización.

Este vínculo se expresa en dos sentidos: Estrategia → Comunicación y Estrategia ← Comunicación. Morín (apodado padre del pensamiento complejo), cree que esta relación es bidireccional Estrategia ↔ Comunicación, donde ambos elementos interactúan entre sí, afirmando que no se concibe la estrategia como organización de la acción, sin la comunicación; en esa línea, la comunicación es un espacio de encuentro y de transformación, un eje vertebrador de la estrategia para un hombre relacional en un entorno complejo.

Integrando los enfoques y presupuestos anteriores la Comunicación Estratégica Organizacional (CEO) desde la NTE maneja tres ideas básicas:

1º. Refunda la estrategia desde la comunicación

2º. Asume el pensamiento complejo de Morín [9]

3º. Se ubica en la relación entre las personas y las organizaciones (allí donde se generan las interacciones que les dan sentido: bienes, servicios, productos, negocios... [10].

Los autores comparten este posicionamiento, en el sentido de aplicar la comunicación a la articulación los presupuestos de un nuevo paradigma estratégico con el modelo de las 5'P de Mintzberg . Una vez concluida, de la articulación a la comunicación para su retroalimentación y perfeccionamiento continuo, reafirmando que, lo que realmente hace estratégicas a unas comunicaciones, por encima de otras, es que tengan las cualidades que implica el calificativo

B. D. MARCEL-CERVANTES, J R HERRERA-MASÓ, F Y. DÍAZ-MONTERO, O. DORIMÓN-NÚÑEZ, Y. ROMÁN-ROSALES

estratégico. De ahí de la necesidad de encarnar el nuevo enfoque que termina ubicando la comunicación estratégica en la organización [11].

La comunicación en la NTE según Pérez el (conocido como padre de la nueva teoría estratégica) cumple cuatro papeles estratégicos claves: ser constituyente, de las personas, de la organización y de la sociedad. Debe ser el espacio mental del que surgen las estrategias y donde se configura y reconfigura la visión del mundo pero también el tejido relacional. Un espacio de encuentro y articulación de visiones plurales que se insertan en la vida de las personas; un instrumento de difusión de mensajes sacarles todo el provecho posible.

Modelos de la Nueva Teoría Estratégica

El siglo XXI está signado por cuatro nuevos vectores de la gestión empresarial que ya no proceden de la mentalidad técnica, sino del conocimiento, el saber y del pensamiento estratégico.

Estos vectores son:

1. Identidad (**quién soy**, incluso antes que **qué hago**), la empresa y la matriz de su exclusividad diferencial, que se extiende a todas sus producciones, actuaciones y manifestaciones;
2. Cultura (**cómo lo hago** es tan importante como **lo qué hago**) y dentro de ella, la Cultura Corporativa, energía actitudinal del colectivo humano interno en su totalidad, y la gestión del conocimiento para la estrategia en la toma de decisiones que orienta la acción, la producción de la calidad, la generación de valor y el estilo de la empresa;
3. Comunicación (**cómo comunico todo lo anterior**), que es el Sistema Nervioso Central de la empresa, el flujo que atraviesa toda su dinámica y sus procesos, el puente que interconecta sus productos, servicios y actuaciones con su entorno social y material [12, 13]
4. Imagen (**cómo me ven** es tan decisivo que **cómo soy realmente**), que es la traducción de todo lo anterior en la mente de los individuos y en el imaginario social, lo que determina las conductas, opiniones y decisiones de los individuos y los colectivos [14]

Estos nuevos vectores están interrelacionados, son interactivos, y traslucen una variedad de conceptos inéditos y de nuevos instrumentos que claramente transportan valores. Donde en la NTE "el cómo actuar y cómo comunicar lo que es y hace, es tan importante o más, que lo-que-hace - y el cómo lo hace-.el ser de la empresa". Desde la perspectiva de la Comunicación en la Nueva Teoría Estratégica resaltan los modelos siguientes:

El Modelo de Comunicación Estratégica que tiene un carácter integrador; abarca la comunicación interna, interinstitucional y externa, definiendo la prioridad en cada caso y que transformación cognitiva es preciso poner en marcha en el marco de los objetivos institucionales y los contextos [15]. Este modelo se concentra en facilitar transformaciones desde la diversidad. Ofrece ventajas sobre otros modelos de gestión organizacional ya que permite evitar: la dispersión de las capacidades institucionales. La falta de relación entre los objetivos y las acciones institucionales, la falta de participación coordinada de los actores institucionales.

El Modelo Estratégico para la creación de una Red de Influenciadores cuyo objetivo es incentivar la participación en la estrategia a aquellas personas que tienen un grado de influencia relevante en su sector o actividad y podrían afectar -positiva o negativamente- con sus opiniones y, fundamentalmente, con sus actos la actividad presente y futura de la empresa y/o del sector. Sus objetivos a medio y largo plazo no pretenden interferir con los objetivos más inmediatos que se atienden desde otras esferas de la comunicación empresarial. Su utilidad está dada por:

1º permite la retroalimentación y el diálogo con individuos clave para la organización;

2º se dirige a personas concretas, no a colectivos;

3º Se diseña desde una perspectiva integradora

4º Va más allá de la influencia a través de la **opinión** [16].

El proceso de la articulación los presupuestos de un nuevo paradigma estratégico con el modelo de las 5'P de Mintzberg se apoyaron en las relaciones que distinguen a las fuerzas del Cuerpo de Bomberos de Cuba. Donde prevalece la articulación de la comunicación a todos los niveles antes, durante y después del enfrentamiento a situaciones de desastres y otras emergencias que demandan de los servicios de salvamento y rescate. El enfoque asumido por los autores, no se restringió a elaborar la estrategia y dentro de ellas, concebir acciones de comunicación en aras de su cumplimiento, sino que partiendo la comunicación e interrelación existentes. Se fortaleció el nivel de

ESTRATEGIA EN EL ENFRENTAMIENTO A LOS DESASTRES

compromiso y la participación activa de los mandos y las fuerzas, como protagonistas principales en cuanto a su concepción, envergadura y alcance de la misma.

Los autores consideran que el nuevo paradigma, no anula ni sustituye la utilidad organizacional del modelo integrador de las 5'P de Mintzberg, que desde el punto de vista metodológico y operacional posibilitó articular de forma más coherente las acciones estratégicas para el cumplimiento de la estrategia como [17]:

Plan: curso de acción conscientemente determinado de forma anticipada con el fin de asegurar actividad de salvamento y rescate en situaciones de desastres

Pauta: tácticas, estratagemas, procedimientos y entrenamientos

Patrón: conjunto de acciones o comportamientos deliberados que definen la actuación de las fuerzas de enfrentamiento a situaciones de desastres

Posición: papel y lugar del Cuerpo de Bomberos en el cumplimiento de las políticas y orientaciones de la Defensa Civil para enfrentar los desastres

Perspectiva: compromisos éticos y profesionales de las fuerzas que cumplen misiones de actividad de salvamento y rescate en situaciones de desastres.

II. MÉTODOS

Se estructuró un procedimiento basado en los fundamentos teórico-metodológicos y operativos que conforman la especialidad de salvamento y rescate. A partir de la aplicación del coeficiente α de Cronbach para comprobar la fiabilidad y consistencia del instrumento elaborado. El modelo de las 7'S de McKinsey para ponderar las funciones de dirección que lo conforman y el Coeficiente de Concordancia de Kendall (W) para validar el consenso sobre el modelo propuesto entre los especialistas consultados .

El Modelo de las 7'S de McKinsey contribuyó a ponderar los factores de dirección: estrategia, estructura, sistema, personal, estilo, habilidades y valores. Para identificar en qué medida deben ser reajustados o modificados en función de la articulación los presupuestos de un nuevo paradigma estratégico con el modelo de las 5'P de Mintzberg. Dotando al órgano de una herramienta gestión para la formación, categorización, evaluación y aplicación de modelos de actuación que potencien un mejor desempeño.

Para aplicar esta técnica se conformó un grupo de conformado por 22 expertos a los que se le entregó un Cuestionario donde debían evaluar los 7 factores en una Escala de Likert de 1 a 5 con el significado siguiente: 1. No influye (no requiere cambios)

2. Influye poco (requiere de cambios intrascendentes)

3. Influye algo (requiere de cambios)

4. Influye bastante (requiere de cambios importantes)

5. Influye de forma notable (requiere de cambios trascendentes).

En la figura 1 se observa el cuestionario

B. D. MARCEL-CERVANTES, J R HERRERA-MASÓ, F Y. DÍAZ-MONTERO, O. DORIMÓN-NÚÑEZ, Y. ROMÁN-ROSALES

Factores	Gestión de Dirección				
	1	2	3	4	5
1. Estrategia. Diseño estratégico por el cual se rige la Actividad de Salvamento y Rescate (ASRASD) del Cuerpo de Bomberos.					
2. Estructura. Organización y funciones asignadas a los rescatistas para garantizar con eficacia la ASRASD					
3. Sistema. Interrelación, integración y cohesión de los actores de los órganos del el Ministerio del Interior (MININT) en la ASRASD.					
4. Personal. Procesos de selección, capacitación, superación, participación en eventos nacionales e internacionales, colaboración con otros países de la región para fortalecer la ASRASD.					
5. Estilo de Dirección. Empleo de métodos y estilos de dirección que motivan y favorecen el desempeño eficaz de los rescatistas que intervienen en la ASRASD.					
6. Habilidades. Competencias profesionales adquiridas por los rescatistas para un desempeño profesional exitoso en la ASRASD					
7. Valores. Sistema de valores compartidos, paradigmas o doctrina que define la visión, misión y funciones en la ASRASD del Cuerpo de Bomberos.					

Fig 1. El Modelo de las 7 ´S de Mckinsey

III. RESULTADOS

El cálculo del Coeficiente α de Cronbach se realizó empleando un Sistema Estadístico; la interpretación de los valores α es la siguiente: <0.50 (no confiable); $0.50 \leq 0.59$ (baja); $0.60 \leq 0.75$ (aceptable); $0.76 \leq 0.89$ (apropiada) y ≥ 0.90 (alta).

En la tabla 1 se observa el resumen del procesamiento y en la tabla 2 aparecen estadísticos de fiabilidad

Tabla 1. Resumen del procesamiento

		N	%
Casos	Válidos	22	100
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	22	100

Tabla 2. Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.743	7

Como se aprecia en el resultado anterior el coeficiente de α de Cronbach tiene valor 0.743 (aceptable).

En la tabla 3 se observa la Evaluación de los expertos a los 7 factores de Mckinsey.

ESTRATEGIA EN EL ENFRENTAMIENTO A LOS DESASTRES

Tabla 3. Evaluación de los expertos a los 7 factores de Mckinsey (N=22)

	Inadecuado / inexistente		Débil / limitado		Poco definido/ impreciso		Adecuado/ en desarrollo		Consolidado/ en fase de fortalecimiento	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Estrategia	10	45,5	2	9,1	6	27,3	4	18,2		
Estructura	2	9,1	9	40,9	2	9,1	9	40,9		
Sistema	5	22,7	5	22,7	7	31,8	4	18,2	1	4,5
Personal	2	9,1	3	13,6	8	36,4	9	40,9		
Estilo	3	13,6	4	18,2	11	50,0	3	13,6	1	4,5
Habilidades	3	13,6	8	36,4	2	9,1	8	36,4	1	4,5
Valores	1	4,5	3	13,6	5	22,7	9	40,9	4	18,2

Según la tabla anterior los expertos señalan con más fuerza el impreciso o poco definido estilo de dirección, la inexistencia o inadecuada estrategia de enfrentamiento a los desastres. Sobre la estructura se plantea que es débil o limitada pero también en fase de desarrollo; lo mismo ocurre con las habilidades. Es de significar que con relación al personal y a los valores que los distinguen, los expertos consideran que están en nivel adecuado o en fase de desarrollo. Ninguna de las funciones se encuentran consolidadas o en fase de fortalecimiento. La tabla 4 muestra estadísticos descriptivos.

Tabla 4. Estadísticos descriptivos (N=22)

	Σ	% del total	Media	Desv. típ.
Estrategia	48	43.6%	2.18	1.220
Sistema	57	51.8%	2.59	1.182
Estilo	61	55.4%	2.77	1.020
Estructura	62	56.3%	2.82	1.097
Personal	68	61.8%	3.09	0.971
Habilidades	62	65.3%	2.82	1.220
Valores	78	70.9%	3.55	1.101

Según la puntuación grupal otorgada por los expertos a cada uno de los criterios aportados, se aprecia que todos los factores de dirección requieren cambios o reajustes, en orden jerárquico: 1º.Estrategia; 2º.Sistema, 3º.Estilos de Dirección; 4º. Estructura; 5º.Personal; 6º. Habilidades y en menor medida, los Valores. La tabla 5 muestra las Correlaciones del Coeficiente de Correlación Tau_b de Kendal (CCTK).

Tabla 5. Correlaciones del Coeficiente de Correlación Tau_b de Kendal (CCTK)

		Estrategia	Estructura	Sistema	Personal	Estilo	Habilidades	Valores
Estrategia	CCTK	1	0.492(1)	.144	.281	.274	0.400(2)	.182
	Sig. (bil)		.010	.435	.138	.143	.033	.326
Estructura	CCTK	0.492(1)	1	.194	0.594(1)	.012	.104	-.018
	Sig. (bil)	.010		.298	.002	.948	.584	.923
Sistema	CCTK	.144	.194	1	.225	.271	.113	.272
	Sig. (bil)	.435	.298		.224	.139	.537	.133
Personal	CCTK	.281	0.594(1)	.225	1	.018	.216	.218
	Sig. (bil)	.138	.002	.224		.922	.251	.241
Estilo	CCTK	.274	.012	.271	.018	1	.149	.294
	Sig. (bil)	.143	.948	.139	.922		.421	.110
Habilidades	CCTK	0.400(2)	.104	.113	.216	.149	1	0.444(2)
	Sig. (bil)	.033	.584	.537	.251	.421		.016
Valores	CCTK	.182	-.018	.272	.218	.294	0.444(2)	1
	Sig. (bil)	.326	.923	.133	.241	.110	.016	

B. D. MARCEL-CERVANTES, J R HERRERA-MASÓ, F Y. DÍAZ-MONTERO, O. DORIMÓN-NÚÑEZ, Y. ROMÁN-ROSALES

(1) Correlación significativa al nivel 0,01 (bilateral); (2) Correlación significativa al nivel 0,05 (bilateral).

El análisis entre los factores, revela que existen correlaciones altamente significativas al nivel 0.01 (99.9% de confianza) entre la Estrategia y la Estructura (0.778) y significativas al nivel 0.05 (95%) con las Habilidades (0.400). La significación de la correlación de la Estructura con los Recursos Humanos también es alta (0.594) y Habilidades (0,705), así como entre las Habilidades y los Valores (0.444). Todos estos elementos se tomaron en cuenta en la elaboración de la estrategia. El factor relativo a los Estilos de Dirección no evidenció correlaciones con ninguno de los factores de dirección del modelo de Mckinsey, lo que conllevó a su ponderación en las acciones estratégicas diseñadas para elevar su decisiva influencia.

Para la identificación y ponderación de los valores compartidos por las fuerzas se consultó a un grupo de 32 especialistas internos y externos con experiencia y calificación sobre el tema mediante los cuales se aplicó la técnica de la escalera (con 5 escalones) para que de forma individual. Cada especialista situara en un escalón los 5 principios y los 5 valores que considerasen más relevantes, en orden descendente del 1ro al 5to lugar. Para organizar este ejercicio se orientó responder a las interrogantes siguientes: ¿qué principios y valores éticos, prácticos (operativos) y desarrollo les han permitido llegar a ser los que son y/o alcanzar lo que han alcanzado? En la tabla 6 se observan los valores compartidos más jerarquizados

Tabla 6. Valores compartidos más jerarquizados. (N=32)

Principios	Valor <Escala =5>	% de 5	Valores	Valor <Escala =5>	% de 5
Humanismo	29	90.6	Valentía	28	87.5
Cohesión	28	87.5	Honor	27	84.3
Consagración	27	84.3	Disciplina	27	84.3
Solidaridad	26	81.2	Lealtad	26	81.2
Profesionalidad	26	81.2	Compromiso	26	81.2

Más del 80% de los expertos otorgaron la máxima puntuación de la escala a los principios y valores que aparecen en la tabla 4.

Se corroboró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los expertos con relación a sus valoraciones con respecto a las 7 funciones del modelo de Mckinsey ya que el Coeficiente de Concordancia de Kendall ($W \neq 0$) y la significación asintótica es inferior a 0.05 valor de error admitido para un nivel de confianza del 95%.

Pruebas no paramétricas. Prueba W de Kendall

En la tabla 7 se observan los rangos y en la tabla 8 Estadísticos de contraste.

Tabla 7. Rangos

	Rango promedio
Estrategia	2.73
Estructura	4.00
Sistema	3.73
Personal	4.45
Estilo	3.80
Habilidades	4.00
Valores	4.30

ESTRATEGIA EN EL ENFRENTAMIENTO A LOS DESASTRES

Tabla 8. Estadísticos de contraste

N	22
W de Kendall(a)	0.162≠0
Chi-cuadrado	21.437
gl	6
Sig. asintótica	0.002<0.05

IV. DISCUSION

El procedimiento empleado permitió identificar el peso de la influencia de los factores alineados a la dirección en el modelo de actuación de las fuerzas de salvamento y rescate del Cuerpo de Bomberos de Cuba en el enfrentamiento a los desastres. Ello conllevó al diseño de un conjunto de acciones estratégicas en nueve áreas de resultados claves: recursos humanos, capacitación, prevención, enfrentamiento, cooperación, aseguramiento logístico, investigación y desarrollo, comunicación y gestión estratégica.

Los resultados contribuyeron a profundizar y actualizar conocimientos, enfoques y tendencias acerca de la gestión de dirección ante los desastres. Constituye una base documental y bibliográfica actualizada para capacitar a los mandos y a las fuerzas de las FAR, el Minint, los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), la Cruz Roja, el Ministerio de Salud Pública (MINSAP) y la Defensa Civil que cumplen esta misión.

Las limitaciones de los modelos estratégicos precedentes evidenciaron la necesidad de articular los presupuestos del Nuevo Paradigma Estratégico y la comunicación estratégica para acometer los retos presentes y futuros de la estrategia diseñada. El Modelo de Mintzberg demostró su utilidad práctica y organizativa en el diseño y ejecución de la estrategia.

Los resultados del diagnóstico de la actividad de salvamento y rescate ante situaciones de desastres en el Cuerpo de Bomberos de Cuba por medio del modelo de las 7'S reveló que:

Las **estrategias** utilizadas presentan un funcionamiento desfavorable en la organización pues no se han definido con claridad para guiar a la organización en el cumplimiento exitoso de sus objetivos y misiones.

La **estructura** demanda de mayor efectividad en la gestión y organización de los jefes para el fortalecimiento en fuerzas, medios y tecnologías. Para responder a los requerimientos, cada vez más exigentes, de la compleja situación operativa mundial y nacional de los desastres naturales, como consecuencia de los cambios climáticos y de otros factores de carácter tecnológico y humano.

Los **sistemas y procesos** no son congruentes con la complejidad, el alcance y los desafíos de actividad, lo que dificulta la toma de decisiones y la adecuada aplicación de los procedimientos internos para su funcionamiento;

La **gestión del personal** requiere desarrollar una política de atención diferenciada de las fuerzas de salvamento y rescate tomando en cuenta la necesidad de emplear con sistematicidad todas las formas posibles de estimulación y de mejorar la selección, captación, completamiento y remuneración a partir de los requisitos de idoneidad exigidos para para estos fines.

El **estilo de gestión y liderazgo** es el factor que con más fuerza señalan los expertos en el rango de **impreciso o poco definido**. Sin embargo, en el Cuerpo de Bomberos es perceptible la comunicación estratégica vigente dirigida a informar, sensibilizar, socializar y promover una actitud proactiva de las fuerzas para el cumplimiento de sus misiones, las relaciones de respeto y colaboración entre jefes y subordinados, la disposición de los mandos a tomar en cuenta la opinión de los demás y la delegación de autoridad.

Las **habilidades** muestran una clara tendencia a su desarrollo dadas las competencias profesionales y el riguroso entrenamiento que distinguen a las fuerzas de rescate y salvamento y a la implementación del Centro Regional de Entrenamiento de Salvamento y Bomberos Cubano-Ruso. Esto impacta en el proceso docente educativo y el entrenamiento de especialistas cubanos y de otros

B. D. MARCEL-CERVANTES, J R HERRERA-MASÓ, F Y. DÍAZ-MONTERO, O. DORIMÓN-NÚÑEZ, Y. ROMÁN-ROSALES

países, así como al proceso de perfeccionamiento y el proceso de modernización tecnológica de la actividad.

Los **valores compartidos** que poseen los integrantes de la organización se calificaron como favorables y tienen un grado de consolidación superior a los demás factores. Se constató en la investigación que más del 80% de los expertos otorgó la máxima puntuación de la escala de Likert. Los valores más sobresalientes fueron: valentía, el honor, la lealtad y la disciplina de estas fuerzas. Dichas fuerzas gozan del reconocimiento de la población y del Estado por su desempeño efectivo en la prevención y extinción de Incendios, y en la actividad de Salvamento y Rescate ante Situaciones de Desastres y otras emergencias de su competencia.

V. CONCLUSIONES

1. La NTE y el modelo de Mintzberg contribuyeron al diseño de una estrategia de gestión para el desarrollo de la actividad de salvamento y rescate ante situaciones de desastres, centrada en el ser humano, en sus relaciones sociales de convivencia y donde la comunicación estratégica desempeña un papel crucial en su articulación y funcionamiento.
2. El modelo de Mckinsey, permitió identificar siete factores estrechamente interrelacionados en la estructura organizacional del Cuerpo de Bomberos para evaluar si en la implementación de la estrategia diseñada para el enfrentamiento a los desastres, estos factores son congruentes o están alineados.
3. Se evidenció que ninguno de los siete factores están consolidados. Los relativos al estilo de dirección y liderazgo, a la estrategia y a la estructura son deficientes, por lo que requieren de cambios consistentes. Las habilidades y los valores aunque reflejan ser más adecuados o están en fase de desarrollo con relación a los anteriores, también demandan de ajustes para que la estrategia diseñada tenga éxito.

VI. REFERENCIAS

1. Pérez González, R A. Estrategias de Comunicación. Barcelona: Ariel. 2001.
2. Arribas, Amaia; Herrera Echenique, Raúl y Perez, Rafael Alberto. Nueva Teoría Estratégica Repensando la estrategia desde la comunicación; 2017. Sello Editorial Razón y Palabra. ISBN 978-9942-752-08-6
3. Massoni, Sandra; Alberto Pérez, R. La nueva teoría estratégica.[Consultado 11de octubre del 2021]. Disponible en: www.fisecforo.org
4. Pérez González, R A. (2008). Estrategar en un mundo complejo. 5 consecuencias en la práctica profesional. FISEC.Estrategias. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. 2008; 4 (10): 85-131. ISSN 1669- 4015
5. Pérez González, R A ¿Por qué necesitamos una nueva teoría estratégica? Ponencia en el I Encuentro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación celebrado en noviembre de 2002 en el Ciclo de Otoño de la Universidad Complutense de Madrid, España.
6. Pérez, R A. Los 7 cambios de la Nueva Teoría Estratégica. Tendencias21. 2006. [Consultado 11de octubre del 2021]. Disponible en: https://www.tendencias21.es/estrategar/Los-7-cambios-de-la-Nueva-Teoria-Estrategica_a212.html
7. Ernesto Alonso, F.; El Assafiri-Ojeda, Y.; Ventosa-Forbes, J. I. Consideraciones sobre el proceso productivo del sistema de rodamiento en coches ferroviarios. Ingeniería Industrial. 2021; 42(3). ISSN 1815-5936.
8. Pérez González, R A. La estrategia como campo de estudio ¿Tenemos ya un nuevo paradigma? Revista Mediterránea de Comunicación, 2014;5(2):9-31. [Consultado 11 de octubre del 2021]. Disponible en: <http://mediterranea-comunicacion.org>
9. Medina-Nogueira, D; Nogueira-Rivera, D; Medina-León, A; Medina-Nogueira, Y. E., El Assafiri-Ojeda,Y. Modelo conceptual para la gestión del conocimiento mediante el observatorio. Ingeniería Industrial. 2018; 39(3). ISSN 1815-5936
10. Morin, E; Pérez, R. Conclusiones del VI Encuentro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación. FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. 2008; (4)10: 133-139. ISSN 1649-4015.

ESTRATEGIA EN EL ENFRENTAMIENTO A LOS DESASTRES

11. Díaz-Canel Bermúdez M, Fernández González A. Gestión de gobierno, educación superior, ciencia, innovación y desarrollo local. Revista Retos de la Dirección. 2020; 14(2). ISSN 2306-9155.16.
12. Marcel Cervantes, B D. Estrategia de gestión del Cuerpo de Bomberos de Cuba para la actividad de salvamento y rescate ante situaciones de desastres. [Tesis de doctorado] 2019. La Habana, Cuba: Universidad del Ministerio del Interior Eliseo Reyes Rodríguez
13. León Pupo, NI; Castellanos Domínguez, MI; Curra Sosa, D; Cruz Ramírez, M; Rodríguez Palma, MI. Investigación en la Universidad de Holguín: compromiso con la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Revista Actualidades Investigativas en Educación. 2018; 19(1). ISSN 1409-4703.20..
14. El Assafiri-Ojeda, Y; Medina-Nogueira, Y E; Medina-León, A; Nogueira-Rivera, D; Medina-Nogueira, Método Developing A Curriculum para el análisis ocupacional. Acercamiento a la Gestión del Conocimiento D. Ingeniería Industrial. 2019; 40(2). ISSN 1815-5936.
15. Massoni, S Estrategias de comunicación: una mirada comunicacional para la investigación sociocultural. En: Orozco Gómez, G. (2002) Recepción y mediaciones. Encic. Lat. de sociocultura y comunicación. Norma. Buenos Aires. ISBN 978958085368.
16. González-Díaz, D; Medina-León, A.; Medina-Nogueira, Y E; El Assafiri-Ojeda, Y; Nogueira-Rivera, D. La identificación del conocimiento como herramienta de gestión y mejora de procesos. Ingeniería Industrial. 2020; 42(2). ISSN 1815-5936.
17. Halder Yandry Loor Zambrano, Beatriz Palacios Florencio, Walter Iván Navas Bayona. Aplicación del modelo de las 7S de McKinsey en una empresa de transporte de Ecuador. Pol. Con. 2020; 45(2): 296-311, ISSN 2550-682X.

Los autores declaran que no hay conflicto de intereses

Contribución de cada autor:

Barbaro Diobis Marcel-Cervantes: Concepción de la idea; búsqueda y revisión de literatura; confección y aplicación de instrumentos; recopilación de la información resultado de los instrumentos aplicados; análisis estadístico; confección de tablas, gráficos, base de datos; redacción del original; revisión y versión final del artículo; corrección del artículo; traducción de términos e información; revisión de la aplicación de la norma bibliográfica aplicada.

Juan Rubén Herrera-Masó: Búsqueda y revisión de literatura; confección y aplicación de Instrumentos. Asesoramiento general; redacción del original; revisión y versión final del artículo; corrección del artículo; revisión de la aplicación de la norma bibliográfica aplicada.

Farah Y. Díaz-Montero: Búsqueda y revisión de literatura; confección y aplicación de instrumentos. Asesoramiento general; redacción del original; revisión y versión final del artículo; corrección del artículo; revisión de la aplicación de la norma bibliográfica aplicada.

Odalys Dorimón-Núñez: Búsqueda y revisión de literatura; confección y aplicación de instrumentos. Asesoramiento general; redacción del original; revisión y versión final del artículo; corrección del artículo; revisión de la aplicación de la norma bibliográfica aplicada.

Yaniesys Román-Rosales: Búsqueda y revisión de literatura; confección y aplicación de instrumentos. Asesoramiento general; redacción del original; revisión y versión final del artículo; corrección del artículo; revisión de la aplicación de la norma bibliográfica aplicada.