

El sector

de finanzas y precios bajo la lupa de la gestión de crisis.

*R*The finance and pricing sector under the magnifying glass of crisis management.

Recibido: 17/12/24

Aceptado: 07/03/25

Publicado: 10/06/25

Naibel Denytse Núñez Vila^{1*}

E-mail: naibelnunez@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4682-6750>

Nelson Varona Rodríguez²

E-mail: profesornelson@fcom.uh.cu

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1859-1871>

¹ Ministerio de Finanzas y Precios. Cuba.

² Universidad de La Habana. Cuba

*Autor para correspondencia.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Núñez Vila, N. D., y Varona Rodríguez, N. (2025). El sector de finanzas y precios bajo la lupa de la gestión de crisis. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 10, e762. <http://rccd.ucf.edu.cu/index.php/rccd/article/view/762>

RESUMEN

El artículo aborda la gestión de comunicación de crisis desde una perspectiva cualitativa en el sector de finanzas y precios en Cuba. Se sistematizan los conceptos de gestión de crisis y gestión de comunicación de crisis. Se enfatiza la relevancia de dotar al Ministerio de Finanzas y Precios de un documento rector que establezca las pautas y los procedimientos para facilitarle una relación asertiva con sus diversos públicos antes, durante y luego de situaciones de crisis; así como minimizar el impacto negativo en la imagen y reputación institucional que una situación adversa pueda ocasionar. Desde una perspectiva metodológica cualitativa e integrando técnicas cuantitativas, la investigación se clasifica como descriptiva y aplicada para la producción atendiendo a su profundidad y finalidad. Se realiza la revisión bibliográfica o documental, la observación no participante, cuestionario a 111 trabajadores del MFP y entrevistas semiestructuradas a 20 directivos, empleando un muestreo probabilístico aleatorio simple para los trabajadores y un muestreo no probabilístico intencional para los directivos. Se destaca con especial atención a la transparencia como pilar esencial para mantener la confianza pública y asegurar una comunicación efectiva durante las crisis. La integración de estos conceptos y principios en la gestión de crisis no solo fortalece la capacidad del sector para responder ante situaciones críticas, sino que también contribuye al desarrollo de una cultura organizacional resiliente en el sector público cubano..

Palabras clave:

Gestión de crisis, Gestión de comunicación de crisis, Reputación institucional, Cultura organizacional, Sector público.

ABSTRACT

This article addresses crisis communication management from a qualitative perspective in the Cuban finance and pricing sector. The concepts of crisis management and crisis communication management are systematized. The article emphasizes the importance of providing the Ministry of Finance and Prices with a guiding document that establishes guidelines and procedures to facilitate an assertive relationship with its several public before, during and after crisis situations, as well as to minimize the negative impact on the institutional image and reputation that an adverse situation may cause. From a qualitative methodological perspective and integrating quantitative techniques, the research is classified as descriptive and applied for production, based on its depth and purpose. A bibliographic or documentary review, non-participant observation, a questionnaire survey of 111 MFP employees, and semi-structured interviews with 20 managers are conducted, using a simple random probability sampling for employees and a purposive non-probability sampling for managers. Special attention is paid to transparency as an essential pillar for maintaining public trust and ensuring effective communication during crises. The integration of these concepts and principles into crisis management not only strengthens the sector's capacity to respond to critical situations, but also contributes to the development of a resilient organizational culture in the Cuban public sector.

Keywords:

Crisis management, Crisis communication management, Institutional reputation, Organizational culture, Public sector.

INTRODUCCIÓN

La gestión de crisis como proceso estratégico busca preparar, responder y recuperarse de situaciones adversas que pueden amenazar la imagen, la reputación y la continuidad de la organización (Soto Infante, 2012). Significa, por un lado, prever los posibles riesgos que inciden en el funcionamiento de la empresa y que pueden convertirse en posibles factores de crisis, y por otro lado, planificar una serie de medidas proactivas que deberán ser llevadas a término en caso de producirse una situación de crisis.

González-Herrero (1998), desde una concepción sinérgica e integradora, explica que el término gestión de crisis es concebido de diferentes formas, no solo por la diferencia que existe en las interpretaciones de lo que se entiende por crisis, sino también por los desacuerdos a la hora de explicar cuál es la manera más eficaz de gestionar ese suceso no deseado.

Una gestión de crisis eficaz no solo ayuda a minimizar daños inmediatos, sino que también puede fortalecer la resiliencia organizacional y mejorar la confianza de los públicos a largo plazo (Hristoulas y Chong, 2020). Las organizaciones deben estar siempre preparadas para hacer frente a situaciones adversas, por lo que es necesario la integración de la gestión de crisis a la cultura corporativa como proceso fundamental para garantizar su sostenibilidad y éxito.

La gestión de crisis destaca la necesidad de planificar y cuidar la comunicación en situaciones inesperadas y en contextos coyunturales (Enrique Jiménez, 2013). Esta planificación es esencial para mitigar las consecuencias adversas y preservar la integridad de la institución (Quintana, 2024), al tiempo que se transmite un mensaje claro de responsabilidad y compromiso. Esta sinergia es fundamental para garantizar una respuesta coherente y efectiva ante cualquier eventualidad.

Cuba ha enfrentado una serie de crisis económicas a lo largo de su historia, cada una con implicaciones para el sector financiero y la gestión de precios. La combinación de un embargo económico prolongado, trabas internas y la pandemia de COVID-19 han puesto a prueba la capacidad del país para gestionar su economía.

En el sector de finanzas y precios la gestión de crisis es un aspecto crucial para mantener la estabilidad económica y la confianza de los públicos, evaluando desafíos y oportunidades. Particularmente, el Ministerio de Finanzas y Precios (en adelante, MFP) es el organismo de la Administración Central del Estado que en Cuba, según el Decreto Ley 147 del Consejo de Estado del 21 de abril de 1994, tiene la misión de proponer al Estado y al Gobierno las políticas financieras, presupuestaria, tributaria, contable, de tesorería, de patrimonio, de precios y de crédito público, así como las relacionadas con el seguro y, una vez aprobadas, dirigir y controlar su cumplimiento para mejorar la gestión y calidad de los servicios públicos.

Dicho ministerio tiene un rol estratégico en la actualización del modelo económico del país a partir de las definiciones adoptadas en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI, VII y

VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC, 2021). Por lo tanto, su papel rector en el gobierno cubano e influencia en la sociedad demandan con premura soluciones que tributen a una mayor confiabilidad y credibilidad en un escenario de crisis.

Desde el triunfo de la Revolución de 1959, el sistema financiero cubano ha estado marcado por la planificación y el control estatal. El futuro del sector financiero en el país dependerá de su capacidad para adaptarse a un entorno cambiante y enfrentar desafíos estructurales. La promoción de políticas que favorezcan el crecimiento sostenible y la estabilidad económica será crucial para evitar crisis futuras. A medida que el país avanza hacia una mayor estabilidad económica, será fundamental adoptar enfoques innovadores que prioricen tanto la sostenibilidad financiera como el bienestar social.

Al fomentar un entorno comunicativo sincero y fluido, el MFP puede fortalecer sus relaciones internas y externas, asegurando una respuesta ágil y efectiva ante cualquier eventualidad. Por ende, la gestión de la comunicación de crisis es un proceso fundamental para cualquier entidad gubernamental, y el MFP de Cuba no es la excepción. En un contexto donde la economía cubana enfrenta desafíos significativos, la capacidad de comunicar eficazmente durante situaciones críticas se vuelve esencial para mantener la confianza pública, gestionar la percepción social y garantizar la estabilidad institucional.

El presente artículo tiene como objetivo la fundamentación de pautas y procedimientos concretos que contribuyan al manejo responsable de las crisis mediante la comunicación. Los resultados obtenidos están orientados a la solución de problemas específicos, facilitando así la toma de decisiones dentro del contexto organizacional del MFP. En consecuencia, se establecen normas precisas y estratégicas para la gestión de comunicación de crisis en el MFP.

MATERIALES Y MÉTODOS

Desde una perspectiva metodológica cualitativa e integrando técnicas cuantitativas, se realizó una investigación descriptiva y aplicada para la producción con el objetivo de dotar al MFP de un documento rector que estableciera las pautas y los procedimientos para facilitar una relación asertiva con sus diversos públicos antes, durante y luego de situaciones de crisis, así como orientarlos sobre cómo actuar ante las mismas.

Se realizó un diagnóstico mediante el empleo de métodos empíricos como la revisión bibliográfica o documental, el cuestionario, la entrevista semiestructurada y la observación no participante. Se aplicó el cuestionario a 111 trabajadores del MFP, y las entrevistas semiestructuradas a 20 directivos, utilizando un muestreo probabilístico aleatorio simple para los trabajadores y un muestreo no probabilístico intencional para los directivos con el objetivo de explorar las motivaciones, percepciones y significados que los miembros del organismo atribuyen a la gestión de comunicación de crisis. De esta forma, se propuso caracterizar el desempeño comunicativo del MFP, identificando criterios clave que permitieran detectar posibles situaciones de riesgo. Al priorizar el análisis del entorno en el que estas

acciones se llevan a cabo, se buscó una interpretación de los procesos comunicativos que emergen en la entidad.

De un total de 154 miembros de la plantilla laboral, los trabajadores fueron seleccionados aleatoriamente según una muestra calculada mediante la herramienta QuestionPro, lo que garantizó que cada miembro del organismo tuviera la misma probabilidad de ser elegido; permitiendo así obtener datos significativos y representativos para la investigación. Así mismo, se seleccionó un grupo de directivos para las entrevistas, tales como directores generales, jefes de departamentos y la directora de comunicación. Esta elección se justificó por su papel fundamental en la toma de decisiones vinculada a la gestión de la comunicación, proporcionando una perspectiva más profunda y detallada sobre las dinámicas comunicativas en situaciones de crisis. La combinación de ambos instrumentos permitió evaluar el estado actual de la gestión de comunicación en el MFP, facilitando la identificación de áreas de mejora y el desarrollo de soluciones comunicativas adecuadas, alineadas con los objetivos de la investigación.

RESULTADOS-DISCUSIÓN

Gestión de la comunicación de crisis

La comunicación constituye un factor transversal a todos los procesos organizacionales al establecer una asociación interna entre el colectivo laboral, sea de manera formal o informal. Particularmente, en situaciones de crisis la empresa se vuelve vulnerable, por lo que “la comunicación se debe convertir en sistema de defensa ya que la crisis suscita un llamado a la información” (Rivero, 2010, p.62).

La gestión de la comunicación de crisis es un subproceso de la gestión de la comunicación que se sirve de los elementos que tipifican a cada una de sus etapas (diagnóstico, análisis o investigación, planeación, planificación o programación, implementación o ejecución, evaluación y control) “para de modo proactivo identificar posibles riesgos y establecer pautas, procedimientos y acciones comunicativas para el manejo de situaciones de inestabilidad o emergencia que pongan en peligro a la organización y sus públicos” (Quintana, 2024, p.32).

Conjuntamente se centra en la prevención y el manejo estratégico de la comunicación a lo largo del ciclo de vida de la crisis (David y Carignan, 2017). De ahí que, se deben tomar en cuenta elementos como: análisis de riesgos, desarrollo de un plan de comunicación, capacitación del equipo, simulacros y evaluación posterior a la crisis. Se convierte así, en un modelo estratégico de acción que corresponde a toda la organización (Saura-Pérez y García-García, 2010).

Tales criterios indican que la gestión de comunicación de crisis debe tomar más valor dentro de la propia gestión de la comunicación institucional, de manera abierta y responsable, y no verse como un elemento aislado. Por ende, la identificación de los riesgos que afectan a la organización, clasificarlos e informarlos, es un proceso que posibilita que el público interno conozca y concientice los peligros a los que está expuesta la entidad. Los modos de proceder ante

las posibles amenazas facilitan una ágil respuesta a situaciones de crisis que posteriormente se puedan gestar.

Gestión de la comunicación de crisis en el MFP

Constituyendo todo un sistema a lo largo del país, el MFP cuenta como parte de su estructura con las entidades adscritas de la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT) y la Superintendencia de Seguros. A su vez, este Ministerio orienta metodológicamente y asesora a las Direcciones Provinciales de Finanzas y Precios durante los procesos de implementación de las políticas, normativas y regulaciones emitidas, subordinadas estas a las administraciones locales.

Para la gestión de crisis en el sector de finanzas y precios es clave contar con un plan financiero robusto que desde la prevención y adaptabilidad permita enfrentar momentos de incertidumbre e incluya la identificación de riesgos potenciales. De acuerdo con Kingma (2008), esto supone la creación de estrategias para mitigar su impacto, así como, mantener un control estricto sobre la liquidez, el control de costos. Con lo cual, la gestión de la comunicación determina la transparencia para la coordinación con los públicos y mantener su confianza.

El éxito de la gestión de crisis se basa en el desarrollo de una cultura de la prevención en todos los niveles de la organización (Hristoulas y Chong, 2020). Por tanto, se aplica a cualquiera de los sistemas que la componen. Esta cultura de la prevención se basa en hacer entender a todos los miembros de la entidad la relevancia que tiene para el éxito de la organización que todos sean capaces de detectar oportunidades y amenazas. Según Lozada Díaz (2018), prevenir las crisis ayuda a controlar los efectos de un riesgo que pueda poner en peligro el funcionamiento de la organización, permitiendo superar los daños y reduciendo el deterioro o pérdida de la imagen que, generalmente, ocasiona una gestión improvisada.

Según el diagnóstico realizado, el 100% de los trabajadores encuestados y entrevistados resaltaron la importancia de esta gestión y la necesidad de contar con un Manual de Gestión de Comunicación de Crisis. Dicho documento, bien estructurado, proporciona directrices claras sobre cómo actuar y comunicar en momentos de crisis (Vidal Díaz et al., 2022), evitando así la desinformación y el miedo entre los públicos de la organización. Esto es especialmente relevante en un entorno donde las noticias pueden propagarse rápidamente a través de los sitios de redes sociales.

La elaboración y adopción de un Manual de Gestión de Comunicación de Crisis no solo contribuirá a una mejor preparación ante situaciones adversas, sino que también fortalecerá la confianza pública, mejorará la comunicación interna y facilitará un aprendizaje continuo (Vidal Díaz et al., 2022). En un contexto desafiante, contar con herramientas adecuadas para gestionar la comunicación puede marcar la diferencia entre una crisis manejada eficazmente y una situación que se agrava por falta de información y dirección clara.

Desde la visión de Collazos (2020), la importancia de la elaboración de un Manual de Gestión de Comunicación de Crisis reside en que ha de desarrollarse en momentos

de calma, antes de que se desencadene la crisis; lo que permite estar preparados para este tipo de escenarios y proteger la imagen de la empresa. El autor manifiesta que este documento será la hoja de ruta que establece los procedimientos a desarrollar desde la pre crisis, pico de la crisis y hasta que finaliza post-crisis.

Saavedra Bedoya (2018) refiere que este tipo de manual comunicativo brinda indicaciones claras y protocolos de actuación para enfrentar situaciones críticas. Además, tributa a mantener la coherencia y la transparencia en la comunicación para que las organizaciones logren salir fortalecidas (Quintana, 2024) al permitir anticiparse a escenarios de crisis y la reducción de posibles impactos negativos. Se implementa con el fin de proteger los principios y la política organizacional frente a un contexto desfavorable, muchas veces inesperado (Vidal Díaz et al., 2022).

Quintana (2024) se refiere al Manual de Gestión de Comunicación de Crisis como:

Documento y herramienta normativa esencial para todo tipo de organización porque posibilita registrar, evaluar y organizar una serie de procedimientos y acciones coherentes y sinérgicas que permiten enfrentar la crisis de manera planificada aminorando cualquier tipo de daño a la reputación e imagen de la institución. (p.9)

Para la elaboración de este documento hay puntos básicos que deben ser adaptados a la organización y sus necesidades. Tiene carácter interno y confidencial. Permite que la respuesta a una crisis se haga de la manera más rápida y eficaz posible, y en él se definen los principales responsables para enfrentar la emergencia y las orientaciones a los miembros del comité de crisis para restablecer el funcionamiento normal de la entidad (Saavedra Bedoya, 2018). La esencia de dicho manual se basa en dos conceptos claves: la transparencia y la veracidad.

Quintana (2024), al repasar los aspectos que debe contemplar un Manual de Gestión de la Comunicación de Crisis, refiere:

Debe comprender un apartado con identificación de los riesgos latentes en la organización, acciones y directrices que permitan gestionar el proceso de comunicación ante situaciones de crisis, probabilidad de públicos que pueden generar una crisis o ser afectados por ella, designación de funciones, roles e integrantes del comité de crisis, identificación de voceros temáticos, líneas de mensajes a transmitir y canales para su difusión. (p.45)

Por su parte, Enrique Jiménez (2013) al percatarse del gran impacto del Internet, y por consiguiente, de las redes sociales y de los grandes volúmenes de información que se manejan en el ciberespacio, explica que la mayoría de las crisis son online. Para este caso, especifica que el manual debe contemplar el ámbito digital, es decir, estar pendiente de lo que se dice en todo momento en las redes, blogs y diferentes foros digitales. Por lo que, resulta prudente incorporar al diseño del Manual de Gestión de Comunicación de Crisis un apartado sobre cómo proceder desde la virtualidad.

En caso de que el MFP estuviese atravesando por una crisis, la mayoría de los miembros de la institución a los que

se les aplicó el cuestionario, considera que el ministro es la persona indicada para comunicarla a los trabajadores. En menor proporción, aunque seguidamente, consideran que la Dirección de Comunicación Social y Relaciones Públicas, y las Organizaciones Políticas y de Masas son las indicadas para comunicar la crisis a los trabajadores y la función deben asumirla las viceministras.

Como parte del control interno, en el MFP se cuenta con un Plan de Prevención de Riesgo donde se identifican los riesgos a los que está expuesta la organización de acuerdo a su estructura y se materializa en la Guía de Autocontrol. Se hace necesario su actualización en correspondencia con los entornos cambiantes a los que está expuesta la organización como parte de su funcionamiento.

A pesar de la importancia de una respuesta organizada ante situaciones adversas, no existe un Comité de Crisis formalmente establecido en el MFP. Esto puede representar un desafío significativo, ya que esta estructura es esencial para coordinar acciones, comunicar información clave y mitigar el impacto de una crisis en la percepción pública.

A pesar de su ausencia, el organismo cuenta con un Comité de Prevención que desempeña un papel crucial en la identificación y gestión de riesgos potenciales. Este comité está compuesto por un equipo habilitado que tiene la responsabilidad de anticipar problemas y desarrollar acciones para prevenir que estos se conviertan en crisis. El enfoque proactivo de dicho comité es fundamental, ya que permite al Ministerio abordar situaciones antes de que escalen y afecten gravemente su funcionamiento, o la percepción pública sobre el accionar de esta entidad gubernamental.

El equipo dentro del Comité de Prevención está capacitado para realizar análisis de riesgo, evaluar escenarios potenciales y diseñar planes de contingencia. Esto incluye la elaboración de protocolos para la comunicación efectiva en caso de que surjan problemas, asegurando que la información se transmita de manera clara y oportuna tanto a los medios de comunicación como a la población en general. Además, este equipo puede llevar a cabo simulacros y capacitaciones para preparar al personal del Ministerio ante posibles eventualidades.

La integración del trabajo del Comité de Prevención con otras áreas del MFP es esencial para crear una cultura organizacional que priorice la preparación y la respuesta ante crisis. Esto implica fomentar una comunicación interna fluida, donde todos los empleados estén informados sobre los riesgos identificados y las medidas preventivas adoptadas. De esta manera, se puede generar un sentido de responsabilidad compartida entre el personal del organismo.

Todos los públicos pueden generar una crisis o ser afectados por ella en el MFP. Su identificación es esencial para anticipar posibles crisis y gestionar responsablemente la comunicación del organismo. Al comprender las dinámicas entre estos grupos, el Ministerio puede desarrollar estrategias efectivas que minimicen riesgos y fortalezcan su relación con la sociedad, promoviendo así un entorno más estable y colaborativo. La segmentación de públicos es crucial también para gestionar crisis potenciales. Comprender cómo diferentes segmentos pueden verse afectados o involucrarse en una crisis permite a las

organizaciones prepararse mejor y responder de manera más efectiva.

Existe un equilibrio entre los riesgos que fueron identificados tanto por directivos de la entidad analizada como por los trabajadores. Algunos de los más relevantes fueron:

- Desinformación o Fake News: la propagación de información falsa o distorsionada afecta la percepción pública sobre las políticas financieras y económicas del Gobierno cubano.
- Crisis económica: período de escasez en la producción, comercialización o abastecimiento de productos y servicios generan descontento social, lo que a su vez puede llevar a una demanda de respuestas rápidas y efectivas por parte del organismo, aumentando la presión sobre su gestión de la comunicación.
- Liderazgo: cambios en el liderazgo pueden afectar la continuidad y coherencia en la comunicación del Ministerio, así como generar incertidumbre en la población.
- Falta de recursos: limitaciones en recursos humanos y tecnológicos pueden dificultar la capacidad del organismo para implementar una comunicación efectiva.
- Reacciones sociales: opiniones, inquietudes o denuncias de la población en respuesta a políticas económicas y financieras pueden requerir una gestión de crisis que no siempre se maneja adecuadamente.
- Ciberseguridad: amenazas cibernéticas pueden comprometer la integridad de la información y los canales de comunicación del Ministerio, afectando su reputación y funcionamiento.
- Percepción internacional: la forma en que se comunican las políticas económicas puede influir en la percepción internacional, afectando relaciones comerciales y financieras.
- Resistencia al cambio: la implementación de nuevas políticas o reformas puede encontrar resistencia tanto interna como externa, lo que puede dificultar la comunicación de los beneficios de dichas medidas.
- desafíos tecnológicos: La brecha digital y el acceso limitado a internet en ciertas áreas pueden dificultar la comunicación efectiva entre los trabajadores y con todos los sectores de la población.
- Crisis sanitaria o ambiental: situaciones como pandemias, huracanes, terremotos o desastres naturales pueden desviar la atención y recursos, dañando la gestión de comunicación en otros ámbitos.

Cuando se originan crisis en las entidades, es imprescindible continuar consiguiendo la eficiencia de los trabajadores, así mismo del área o departamento de comunicación de la institución por su papel rector en la gestión de comunicación. En momentos críticos, es vital minimizar los efectos negativos de la crisis mediante una respuesta veraz, oportuna y coherente. Esto no solo ayudará a mitigar el

impacto inmediato, sino que también protegerá la imagen y reputación de la organización, pilares fundamentales de toda organización.

CONCLUSIONES

La carencia de normas para la implementación de la gestión de comunicación de crisis puede comprometer la capacidad de respuesta de la organización ante escenarios adversos. Las pautas y procedimientos que conduzcan e implementen el proceso de gestión de comunicación de crisis en el MFP, contribuirán a un desempeño comunicacional más responsable por parte de la organización y una mayor cohesión entre sus miembros en escenarios adversos.

La muestra seleccionada para el estudio reconoció la importancia de diseñar un manual para la gestión de la comunicación de crisis en el MFP, resaltando que el documento ayudaría a mantener y proteger la imagen y reputación que la entidad ha alcanzado; así como, pautar las líneas a seguir ante cualquier situación de riesgo o de crisis en la búsqueda de consolidar la eficiencia de todos los procesos organizacionales y contribuir al logro de los objetivos de la entidad en situaciones adversas, muchas veces inesperadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Collazos, W. J. (2020). *Rol del líder en la crisis empresarial y el plan de acción en el comité de crisis* [tesis de especialidad, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://shre.ink/MG50>
- David, M. D., y Carignan, M.-E. (2017). Crisis communication adaptation strategies in the MM&A train explosion in Lac-Mégantic downtown: Going back to field communication. *Corporate communications*, 22(3), 369-382. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2016-0022>
- Enrique Jiménez, A. M. (2013). La gestión de la comunicación de crisis en las redes sociales. *Orbis*, (24), 116-131. <https://shre.ink/MGLX>
- González-Herrero, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Bosch.
- Hristoulas, A., y Chong, S. (2020). La gestión de crisis. *Iuris Tatum*, 34(32), 157-167. <https://doi.org/10.36105/iut.2020n32.11>
- Kingma, S. (2008). The risk paradigm, organizations and crisis management. *Journal of contingencies and crisis management*, 16(3), 164-168. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2008.00545.x>
- Lozada Díaz, J. (2018). *Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas*. Editorial UOC. <https://shre.ink/MGAu>
- Partido Comunista de Cuba. (2021). *Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*. <https://shre.ink/DCRV>

- Quintana, D. (2024). *Manual de Gestión de Comunicación de Crisis para el Instituto de Información y Comunicación Social* [tesis de grado, Universidad de La Habana].
- Rivero, M. (2010). *Bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del Estado (OACE)* [tesis doctoral, Universidad de La Habana].
- Saavedra Bedoya, J. (2018). *Manual de gestión de la comunicación de crisis para la empresa Termales de Santa Rosa* [tesis de grado, Universidad de Manizales]. Repositorio Institucional RIDUM. <https://shre.ink/MGLO>
- Soto Infante, R. (2012). *Comunicación de Crisis en la Gerencia Hotelera de la Compañía Turística Habaguanex S.A. Propuesta de Lineamientos para su gestión* [tesis de maestría, Universidad de La Habana].
- Vidal Díaz, D., Vidal Díaz, D., y Gutiérrez López, O. (2022). Principles for the elaboration of a manual for crisis communication management in organizations. *Explorador Digital*, 6(3), 258-283. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i3.2313>