

Manual

de Gestión de Comunicación de Crisis para la mipyme Construcciones Talavera *Crisis Communication Management Manual for the SME Construcciones Talavera*

Beatriz de la Caridad Talavera Manzano*

E-mail: [battytalavera1999@gmail.com](mailto:bettytalavera1999@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5734-5329>

Arianna Aguiar Aguiar

E-mail: arymarce25@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0489-6222>

Lietter Suárez Vivas

E-mail: lsvivas@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7468-5271>

Vivian Bárbara González Curbelo

E-mail: vivianbarbaragonzalez@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4171-6489>

Recibido: 11/07/25

Aceptado: 12/12/25

Publicado: 15/12/25

*Universidad Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos, Cuba

*Autor para correspondencia.

Talavera Manzano, B de la C., Aguiar Aguiar, A., Suárez Vivas, L., y González Curbelo, V. B. (2025). Manual de Gestión de Comunicación de Crisis para la mipyme Construcciones Talavera. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 10, e775. <http://rccd.ucf.edu.cu/index.php/rccd/article/view/775>

RESUMEN

El estudio presentó las pautas para el diseño de un Manual de Gestión de Comunicación de Crisis en la mipyme Construcciones Talavera, concebido como herramienta estratégica para el fortalecimiento de los procesos comunicativos en contextos adversos. Se asumió el paradigma humanista y se aplicó una metodología cualitativa mediante revisión bibliográfica-documental, observación y entrevistas semiestructuradas, lo que permitió interpretar de manera integral la dinámica comunicativa de la organización. El diagnóstico reveló la existencia de prácticas empíricas en la gestión de crisis, originadas principalmente por el desconocimiento de protocolos formales, aunque se constató la disposición de los directivos para reconocer la importancia de la comunicación en el desarrollo empresarial. Como resultado se elaboró un manual que estableció protocolos claros y roles definidos para el público interno, lo que garantizó una respuesta rápida y coherente, minimizó los impactos negativos sobre la reputación institucional y fortaleció la confianza de clientes y socios. Además, se planteó la necesidad de involucrar activamente a los actores del sector privado en los procesos comunicativos de crisis, con el fin de promover la participación, regenerar la imagen del sector y consolidar la credibilidad en la comunidad. La investigación aportó un instrumento novedoso y pertinente para la gestión de crisis en las mipymes cubanas, con posibilidades de ser replicado en otras entidades del territorio, al constituir una guía práctica que integró la planificación, la resolución de problemas y la gestión de riesgos desde un enfoque preventivo y humanista.

Palabras clave:

Comunicación de Crisis, Gestión de la Información, Reputación Organizacional, Manual de Crisis, Mipymes, Gestión de Riesgo

ABSTRACT

This study presented guidelines for the design of a Crisis Communication Management Manual for the SME Construcciones Talavera, conceived as a strategic tool for strengthening communication processes in adverse contexts. The humanistic paradigm was adopted and a qualitative methodology was applied through a bibliographic and documentary review, observation, and semi-structured interviews, which allowed for a comprehensive interpretation of the organization's communication dynamics. The diagnosis revealed empirical practices in crisis management, primarily due to a lack of knowledge of formal protocols, although it confirmed management's willingness to recognize the importance of communication in business development. As a result, a manual was developed that established clear protocols and defined roles for internal audiences, ensuring a rapid and consistent response, minimizing negative impacts on the institutional reputation, and strengthening the trust of clients and partners. Furthermore, the need to actively involve private sector actors in crisis communication processes was raised, in order to promote participation, regenerate the sector's image, and consolidate credibility in the community. The research provided a novel and relevant tool for crisis management in Cuban MSMEs, with the potential to be replicated in other entities in the country, as it constitutes a practical guide that integrates planning, problem-solving, and risk management from a preventive and humanistic perspective.

Keywords:

Crisis Communication, Information Management, Organizational Reputation, Crisis Manual, MSMEs, Risk Management

INTRODUCCIÓN

En el panorama empresarial contemporáneo, dinámico y altamente competitivo, la gestión de crisis se erige como un pilar fundamental de la estrategia organizacional. Para las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), contar con protocolos definidos para anticipar y responder a situaciones críticas no solo es crucial para proteger su operatividad, sino también para salvaguardar su reputación y credibilidad ante sus públicos de interés.

Como señala la pedagoga española Enrique Jiménez (2013, citada por Godoy, 2022) la gestión de crisis en las organizaciones se logra mediante medidas y técnicas preventivas, apoyadas por flujos de comunicación planificados y coherentes, cuyo objetivo es “encauzar de la mejor manera posible ese momento no deseable por el que atraviesa.

De igual manera, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptada por los estados miembros de la ONU en 2015, establece un marco integral para abordar desafíos globales entre ellos: pobreza, desigualdad y cambio climático. Su Objetivo 16 resalta la importancia de sociedades pacíficas e inclusivas, lo que implica una comunicación efectiva y transparente durante las crisis (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

La información precisa y oportuna es crucial para la toma de decisiones y garantizar que las comunidades puedan responder adecuadamente. Cuba ha institucionalizado este enfoque con la reciente Ley de Comunicación Social aprobada el 25 de abril de 2023, que en sus disposiciones generales: Título I, Capítulo I, regula la gestión estratégica e integrada de la comunicación (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2023).

El artículo 66.1 exige la creación de planes preventivos que definen riesgos, públicos, mensajes y canales, además de enfatizar la formación del personal y la evaluación de impacto. Este modelo se caracteriza por la centralización y control estatal, donde el gobierno desempeña un papel dominante en la difusión de información a través de medios estatales y redes sociales, apoyado por la participación comunitaria (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2023).

En el ámbito investigativo, diversos estudios internacionales respaldan la creación de manuales de comunicación de crisis como herramientas fundamentales para las mipymes.

Arévalo (2025) destaca que estas herramientas son esenciales para minimizar el daño reputacional y fortalecer la capacidad de respuesta organizacional frente a situaciones adversas. Además, investigaciones como las de Surangi y Adikaram (2021) subrayan que las mipymes, debido a sus recursos limitados, requieren estrategias de gestión de crisis adaptadas a su escala y contexto.

Por otro lado, estudios de Fasth (2021) evidencian que la falta de preparación en comunicación de crisis puede agravar los efectos negativos en la reputación de las empresas, especialmente en el entorno digital actual. Estos antecedentes refuerzan la necesidad de que las mipymes implementen manuales de comunicación de crisis para proteger su imagen y asegurar su sostenibilidad.

En el ámbito nacional, el estudio de Onelia Chaveco ofrece una mirada integradora sobre el tratamiento científico de este tema en Cuba.

Las mipymes cubanas, incluida *Construcciones Talavera*, operan en un entorno de desafíos constantes “crisis económica, bloqueo, pandemia, cambios legislativos” que las obliga a ser flexibles, innovadoras y a diversificar servicios. La elaboración de un Manual de Gestión de Comunicación de Crisis se presenta como una necesidad crucial para proporcionar un marco estructurado que permita anticipar, abordar y mitigar situaciones adversas de manera efectiva.

La pregunta central de esta investigación es: *¿Cómo contribuir a la gestión de comunicación en tiempos de crisis de la mipyme Construcciones Talavera?* Para responderla, se propone un diseño estratégico de comunicación que fortalezca su resiliencia organizacional.

En correspondencia con ello, el objetivo de la investigación es diseñar un Manual de Gestión de Comunicación de Crisis para la mipyme Construcciones Talavera, concebido como herramienta estratégica que oriente la actuación institucional en contextos adversos, a partir de la definición de protocolos claros y roles específicos para el público interno.

Su propósito fundamental consiste en contribuir al fortalecimiento de los procesos comunicativos en situaciones de crisis, garantizando respuestas rápidas y coherentes que minimicen impactos negativos sobre la reputación institucional, fortalezcan la confianza de clientes y socios, e impulse la participación de los actores del sector privado en la regeneración de la imagen y la consolidación de la credibilidad del sector en la comunidad.

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se desarrolló en la mipyme *Construcciones Talavera*, empresa mediana privada especializada en servicios de construcción, reparación, mantenimiento y acabado de edificaciones, incluyendo proyectos residenciales y no residenciales, cuyo fin consiste en establecer relaciones duraderas con clientes, colaboradores y proveedores, basadas en la confianza mutua y la transparencia, mediante la innovación constante y la atención personalizada.

Se adoptó el enfoque cualitativo para la Comunicación Organizacional en Cuba, ajustado a los lineamientos propuestos por Saladrigas (2011), quien plantea la metodología cualitativa de carácter humanista, crítico y transformador que permite acercar las prácticas investigativas a la realidad cubana. Este enfoque permite analizar las relaciones y mediaciones comunicativas, acercar la investigación a la realidad organizacional, y centrarse en la comprensión de los públicos, sus percepciones y comportamientos.

La metodología incluyó la observación-participante para identificar las prácticas comunicativas y la estructura organizacional, la entrevista semiestructurada, realizada al socio único y especialista en economía para recoger percepciones sobre comunicación, gestión de crisis y reputación; la revisión documental (estatutos sociales, leyes, decretos y regulaciones del sector privado de la construcción en Cuba) y el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas,

Fortalezas y Oportunidades) con el fin de diagnosticar el estado actual de la comunicación organizacional que permita anticipar posibles riesgos.

La información obtenida se organizó para diseñar un Manual de Gestión de Comunicación en Crisis, que incluye: protocolos de actuación, comité de crisis, asignación de responsabilidades y estrategias de comunicación interna y externa.

RESULTADOS-DISCUSIÓN

Construcciones Talavera es una empresa privada de mediano tamaño, especializada en servicios de construcción, reparación, mantenimiento y acabados de edificaciones. Su enfoque principal se centra en el desarrollo de proyectos residenciales y no residenciales, ofrece soluciones integrales y de alta calidad a sus clientes.

Su objetivo fundamental consiste en establecer relaciones duraderas con trabajadores, clientes, colaboradores y proveedores, sustentadas en la confianza mutua y la transparencia. Mediante la innovación constante, la mejora continua y la atención personalizada, la empresa busca consolidarse como la opción preferida para quienes aspiran a resultados excepcionales en el ámbito de la construcción.

La empresa se encuentra ubicada en calle Rafael Trejo, No.117 e/ Cienfuegos y Paraíso, Cumanayagua, Cienfuegos, Cuba, constituida como Sociedad Unipersonal de Responsabilidad Limitada el 24 de enero de 2022 (Figura 1).

Fig 1: Identidad visual de la mipyme Construcciones Talavera.



Fuente: Elaboración propia.

Tras la inscripción en el Registro Mercantil el 31 de enero de 2022, inició operaciones con entidades administrativas como Dirección Municipal de Educación (DME), Dirección Municipal de Salud (DMS) y Dirección Municipal de Vivienda (DMV) y ejecutó sus primeras obras a partir del 15 de febrero de 2022, avalado por su Certificado legal (P&S Construcciones Talavera SURL, 2022).

Posee como *Misión*: Ofrecer servicios de construcción especializados, enfocados en la excelencia y la satisfacción del cliente. Brindar soluciones integrales en la construcción, reparación, terminación y acabado de edificaciones, superando las expectativas y cumpliendo con los más altos estándares de calidad.

Visión: Como empresa, aspiramos a convertirnos en líderes reconocidos en el sector de la construcción, tanto a nivel

local como regional. Ser conocidos por nuestra capacidad para entregar proyectos de alta calidad, garantizando la durabilidad, funcionalidad y estética de todas las edificaciones en las que trabajamos. Nuestra visión es crecer de manera sostenible, expandiendo nuestra presencia en nuevos mercados y manteniendo relaciones duraderas con clientes y socios estratégicos.

Ostenta como *Valores organizacionales*:

- **Calidad:** Compromiso con la excelencia en cada proyecto y garantía del cumplimiento de los más altos estándares en todas las etapas del proceso constructivo.
- **Seguridad:** Prioridad absoluta en la protección de trabajadores, contratistas y comunidad, mediante la implementación de medidas adecuadas y la promoción de una cultura preventiva.
- **Integridad:** Actuar con honestidad, transparencia y ética en todas las interacciones, cumplir los compromisos adquiridos y mantener una conducta profesional y confiable.
- **Trabajo en equipo:** Fomentar la colaboración, el respeto y la inclusión, reconocer las contribuciones individuales y potenciar el talento de cada miembro del equipo.
- **Innovación:** Incorporar nuevas tecnologías, métodos constructivos y soluciones creativas que optimicen la eficiencia y la calidad de los proyectos.
- **Sostenibilidad:** Considerar los impactos ambientales y sociales de la actividad constructiva, implementar prácticas que reduzcan el consumo de recursos naturales, aumenten la eficiencia energética y disminuyan la generación de residuos.
- **Orientación al cliente:** Poner al cliente en el centro de las decisiones, comprender sus necesidades, ofrecer soluciones personalizadas y brindar un servicio de excelencia en todas las etapas del proyecto.
- **Comunicación efectiva:** Garantizar canales claros y oportunos de comunicación interna y externa, para mantener informados a todos los actores involucrados y asegurar el éxito de cada construcción.
- Alcance de *Construcciones Talavera*
- Construcción de viviendas: La empresa se enfoca en la construcción de viviendas unifamiliares, edificios de apartamentos de tamaño medio y proyectos residenciales pequeños. Se incluye la edificación de la estructura, trabajos de albañilería, instalaciones eléctricas y sanitarias, acabados y paisajismo.
- Renovaciones y remodelaciones: Además de la construcción de obra nueva, la empresa ofrece servicios de renovación y remodelación de edificaciones existentes.
- Proyectos de infraestructura local: Desarrollo de proyectos como escuelas, centros de salud y otras edificaciones de interés comunitario.
- Identificación del target: Personas jurídicas y naturales que requieren servicios constructivos, incluyendo inversiones, mantenimiento y reparaciones de edificaciones residenciales y no residenciales.

En el estudio realizado, se constata, a través de la entrevista con el Socio Único de la Sociedad Unipersonal de Responsabilidad Limitada (SURL) *Construcciones Talavera*,

que la empresa otorga especial atención a la gestión de su reputación y a la satisfacción del cliente. El enfoque comunicativo constituye, por tanto, una prioridad dentro de la organización, dado que las quejas y las insatisfacciones pueden afectar negativamente su imagen y sus operaciones futuras.

El Socio Único enfatiza, además, la necesidad de establecer procedimientos claros para la gestión de crisis, así como un sistema formal de comunicación interna que permita coordinar respuestas rápidas y efectivas ante situaciones adversas. En este sentido, resulta indispensable fortalecer la formación del personal para garantizar que todos actúen de manera adecuada en momentos críticos.

Con los métodos aplicados, se profundizó en la identificación de posibles soluciones al problema planteado. En tal sentido, la determinación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (DAFO) constituye un paso fundamental para el diseño de un manual de comunicación efectivo en situaciones de crisis. El diagnóstico realizado permitió identificar los siguientes elementos:

Debilidades:

- Deficiencias de un enfoque integrado de la comunicación.
- Falta de financiamiento adecuado, dificultades de acceso a MLC.
- Dependencia de subcontratistas.
- Ausencia de manual de comunicación ante crisis.

Amenazas:

- Alta inflación monetaria.
- Incertidumbre económica y costos volátiles de materiales y mano de obra.
- Implementación del Sistema de Precios de Construcción y Montaje (PRECONS III) para el sector privado de la construcción (Ministerio de la Construcción, 2025)

Fortalezas:

- Disponibilidad de mano de obra y estabilidad en el sector.
- Buen servicio al cliente.
- Condiciones laborales adecuadas y precios competitivos.
- Flexibilidad organizacional.

Oportunidades:

- Desarrollo de proyectos que transformen la realidad social.
- Renovación de infraestructuras y demanda de nuevas viviendas.
- Expansión geográfica y crecimiento del mercado.

En un entorno empresarial cada vez más interconectado y mediático, las crisis resultan inevitables y pueden surgir de manera imprevista, como consecuencia de error operativo, controversia en redes sociales, accidente, problema legal o, incluso, rumores infundados. En estos escenarios críticos, la forma en que una empresa comunica puede determinar la diferencia entre la recuperación y un daño irreversible. Por ello, un manual de comunicación para la

gestión de crisis constituye un activo estratégico indispensable para la mipyme **Construcciones Talavera** que no solo previene la improvisación y las contradicciones internas, sino que además establece responsabilidades claras, canales de actuación y mensajes clave destinados a proteger la confianza de clientes, empleados e inversores.

Se identificaron los principales riesgos, tal como expresa la Tabla 1.

Tabla 1: Principales riesgos identificados en Construcciones Talavera

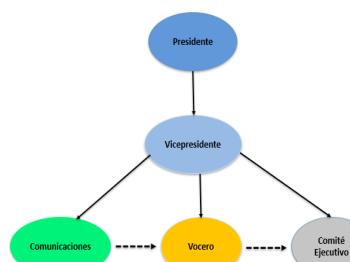
Riesgos evitables	Riesgos no evitables
Falta de capacitación del personal	Desastres naturales
Mala gestión de la comunicación interna	Cambios en la legislación
Retraso en los pagos	Implementación del PRECONS III
Falta de compromiso laboral	Crisis económicas
Morosidad en entrega de proyectos	Problemas en la cadena de suministro global
No presencia de un manual de comunicación de crisis	Accidentes imprevistos con personal interno

Fuente: Elaboración propia.

Dada la importancia de contar con un comité encargado de gestionar las posibles crisis, resulta fundamental disponer de un grupo de personas debidamente capacitadas para enfrentarlas. Asimismo, es esencial que estos miembros reciban preparación previa que les permita actuar de manera efectiva en las distintas fases de desarrollo de la crisis.

El comité queda constituido de la siguiente manera (Gráfico 1):

Gráfico 1: Comité de Gestión de Crisis en **Construcciones Talavera**



Fuente: Elaboración propia.

Estructura y roles del Comité de Gestión de Crisis

- Presidente: Lidera el comité y coordina todas las acciones durante la crisis.
- Vicepresidente: Actúa como jefe inmediato ante situaciones críticas, apoya al presidente en la toma de decisiones.

- c) Vocero: Representa a la organización ante los distintos públicos, comunica la información oficial de manera clara y precisa.
- d) Área de Comunicaciones: Gestiona la comunicación social y asegura la difusión adecuada de mensajes internos y externos.
- e) Comité Ejecutivo: Integrado por el secretario, el representante de seguridad, el representante legal, el representante económico y el jefe de producción. Son los encargados de apoyar la implementación de acciones estratégicas y operativas durante la crisis.

Proceso de activación del Comité de Gestión de Crisis

1. Identificación de la crisis: Cualquier miembro del personal puede reportar una situación con potencial de escalar a crisis.
2. Reunión de emergencia: Tras la identificación de la crisis, el presidente convoca al comité a una reunión en un plazo máximo de 24 horas.
3. Evaluación inicial: El comité analiza la situación, identifica los riesgos y establece las prioridades de acción.
4. Desarrollo de estrategias: Se diseñan planes de acción y estrategias de comunicación para gestionar la crisis de manera efectiva.
5. Implementación y seguimiento: Se ejecutan las estrategias definidas y el comité se reúne periódicamente para evaluar la evolución de la crisis y ajustar las acciones según sea necesario.

Asignación de recursos:

La empresa asignará recursos específicos para garantizar la comunicación efectiva durante las crisis. Esto incluirá tiempo destinado a la capacitación del Comité de Gestión de Crisis, así como otros recursos necesarios para asegurar su correcto funcionamiento y la implementación eficiente de las estrategias definidas.

Implementación del Sistema de Precios de Construcción y Montaje (PRECONS III) como un posible escenario de riesgo no evitable

El sector privado de la construcción en Cuba enfrenta un escenario de riesgo tras la implementación del PRECONS III, marco regulatorio que, en lugar de dinamizar la industria, impone barreras económicas y operativas que amenazan la viabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes).

PRECONS III entró en vigor el 12 de mayo de 2025. Se trata de un sistema de precios para el sector de la construcción en Cuba, implementado mediante las Resoluciones 153/2025 del Ministerio de Finanzas y Precios (Ministerio de Finanzas y Precios, 2025) y 173/2025 del Ministerio de la Construcción (Ministerio de la Construcción, 2025).

Su propósito es regular los costos de las obras públicas, corregir distorsiones económicas y controlar el gasto estatal.

El sistema, vigente a partir de julio de 2025, actualiza el marco legal anterior con el fin de estandarizar el cálculo de precios en los proyectos de construcción financiados

por el Estado. Busca frenar el incremento descontrolado de los presupuestos en obras públicas, uniformar las reglas para todos los actores (estatales, cooperativas, mipymes y trabajadores por cuenta propia), combatir la inflación en los servicios de construcción y promover un entorno justo y transparente.

Principales regulaciones

- Restricciones cambiarias: Las operaciones deben realizarse exclusivamente en pesos cubanos, sin acceso a divisas para la importación de materiales.
- Bancarización sin acceso a divisas: Las mipymes están obligadas a operar de manera bancarizada; no obstante, carecen de un mecanismo formal para adquirir divisas destinadas a la compra de insumos importados. Esto las conduce a recurrir al mercado informal, asumiendo costos adicionales que no son reconocidos por el PRECONS III.
- Límites de utilidad: Se establece un tope del 15 % sobre los costos directos, excluyendo gastos esenciales para la sostenibilidad de la empresa.
- Desfase entre costos reales y precios regulados: Aproximadamente el 60 % de los insumos deben importarse en USD o EUR. Sin embargo, las empresas adquieren estas divisas en el mercado informal, donde la tasa de cambio (1 USD = 370 CUP) difiere significativamente de la oficial (1 USD = 120 CUP). Este escenario hace prácticamente imposible ajustarse a los topes de PRECONS III sin generar pérdidas operativas.

En este sentido, si *Construcciones Talavera* invierte 10,000 USD en cemento, al tipo de cambio informal de 370 CUP/USD, el gasto asciende a 3,700,000 CUP. Según lo establecido por el PRECONS III, la utilidad máxima sería de 555,000 CUP (15 % de 3,700,000). Sin embargo, al convertir esa utilidad nuevamente a dólares al tipo de cambio informal, el monto equivale apenas a 1,500 USD, cifra insuficiente para cubrir impuestos, salarios o planes de reinversión.

Topes salariales: El sistema establece un límite de hasta cinco veces el salario base oficial fijado en 2020, el cual se encuentra muy por debajo del valor real del mercado laboral. La restricción provoca la fuga de mano de obra calificada hacia el sector informal o hacia la emigración.

Protestas laborales: La combinación de bajos salarios, pagos atrasados y condiciones laborales percibidas como injustas genera inconformidades que pueden derivar en conflictos y protestas.

Crisis resultante: Los proyectos estatales sufren retrasos o incumplimientos debido a la carencia de trabajadores, lo que daña la reputación de las mipymes y genera posibles sanciones administrativas.

Rigidez en gastos indirectos y ajustes contractuales: Los gastos asociados a transporte, administración u otros rubros indirectos se encuentran limitados por coeficientes fijos vinculados al costo de la mano de obra, que ya se encuentra restringida por los topes salariales. Además, una disposición transitoria obliga a renegociar todos los

contratos vigentes en un plazo de 60 días, lo que impone precios inviables para la ejecución de obras.

En tal escenario, una mipyme con un contrato activo para reparar una escuela se ve obligada a reducir de manera abrupta los salarios y los gastos logísticos, lo que genera conflictos con proveedores y trabajadores, y compromete la viabilidad del proyecto.

Modelo Estratégico de Gestión de Crisis para Construcciones Talavera ante PRECONS III

Diversificación de Mercados

Enfoque en clientes privados: Priorizar contratos con particulares (remodelaciones, viviendas) y cooperativas, evitando la dependencia del Estado.

Futuras alianzas con cooperativas extranjeras: Explorar proyectos de infraestructura social financiados por organismos internacionales, evitando restricciones cambiarias.

Optimización de Costos y Cadena de Suministro

Compras colectivas: Coordinar con otras mipymes para importar materiales a granel, reduciendo costos.

Comunicación Transparente y Gestión de Riesgos

Documentación de protocolos para manejo de crisis internas:

- Negociación con el Estado: Cómo argumentar costos reales en licitaciones.
- Contingencia financiera: Reservas de capital para fluctuaciones cambiarias.
- Protección laboral: Incentivos no monetarios (capacitaciones, bonos flexibles) para retener talento.

Manual de Comunicación de Gestión de Crisis Construcciones Talavera

El Manual de Comunicación en Situaciones de Crisis de *Construcciones Talavera* establece la estrategia de respuesta de la empresa ante sus escenarios fundamentales.

Es esencial adoptar un enfoque proactivo que permita reconocer riesgos, identificar a los grupos de interés y diseñar los mensajes que deben transmitirse.

Asimismo, resulta imprescindible evaluar los recursos materiales y financieros disponibles, planificar las acciones comunicativas necesarias, seleccionar medios y canales apropiados, garantizar la capacitación del personal y llevar a cabo tanto la evaluación del impacto como el análisis posterior a la crisis, los cuales servirán de base para perfeccionar futuras respuestas.

Funciones

El manual no ofrece todas las respuestas posibles, pero sí proporciona pautas básicas sobre qué hacer ante cada situación y cómo valorar la gravedad de los eventos.

La información es la clave: deben conocerse todos los detalles de un incidente que pueda derivar en crisis, tales como: cuándo se produjo, dónde, cómo ocurrió, cuántas personas están implicadas, consecuencias para la

empresa, quiénes están informados y qué medios de comunicación manejan información sobre el asunto.

Protocolos de actuación en escenarios de riesgo

• Prevención de la crisis

Los protocolos deben detallar cómo debe actuar el personal de *Construcciones Talavera*, contemplar la identificación y evaluación de riesgos potenciales, así como la elaboración de un plan de comunicación dirigido a los grupos de interés relevantes.

Se prevé la preparación de mensajes clave adaptados a cada grupo, se definen los canales más efectivos para su difusión. Además, se considera fundamental la capacitación del personal en gestión de crisis y la práctica preventiva de respuestas adecuadas ante situaciones con potencial de escalar a crisis. Debe implementarse un sistema de monitoreo continuo que permita detectar señales tempranas y garantizar la revisión periódica del plan para mantenerlo actualizado y eficaz.

En escenarios que requieran la intervención inmediata de profesionales externos (bomberos, paramédicos, policía), debe contarse con un directorio actualizado con los contactos de las entidades correspondientes para emergencias.

- Reacción a la crisis (acciones principales)
 1. Activar el protocolo de seguridad.

El Administrador Ejecutivo, el jefe de Brigada y el jefe de Seguridad evalúan el incidente (tipo, alcance y riesgos). De inmediato se moviliza al Equipo de Crisis. Si es necesario, se aísla el área afectada, se interrumpen servicios peligrosos y se prestan primeros auxilios, coordinando el traslado al área de salud correspondiente.
 2. Comunicar a los trabajadores sobre el incidente y las medidas de seguridad. Los supervisores alertan a los trabajadores, suspenden temporalmente las actividades y dirigen la evacuación hacia los puntos de reunión. El Especialista de Recursos Humanos y el jefe de Seguridad realizan una sesión informativa explicando el incidente, las medidas adoptadas y las restricciones establecidas.
 3. Notificar a las autoridades pertinentes. Se contacta, en orden de prioridad: Bomberos, Policía Nacional Revolucionaria PNR, Sistema Integrado de Urgencias Médica (SIUM), Partido Comunista de Cuba (PCC) y Gobierno Municipal. Se remite un informe formal con los detalles del evento, las personas afectadas y las acciones ejecutadas.
 4. Preparar comunicado para los medios de comunicación.
- Protocolo a seguir en tiempos de crisis
 1. Activar el equipo de respuesta, asegurar que todos sus miembros estén informados y preparados.
 2. Realizar una evaluación inicial de la situación, recopilar información relevante para comprender alcance, causas y consecuencias. Esto incluye verificación de hechos y datos.

3. Elaborar un comunicado claro y conciso que reconozca la crisis, exprese empatía hacia los afectados y confirme la adopción de medidas correctivas.
4. Presentar un informe de crisis elaborado por el responsable del área implicada, complementado con fuentes adicionales (monitoreo de redes sociales, reportes de seguimiento). La información servirá de base para la comunicación interna.
5. Evaluar la responsabilidad del personal de *Construcciones Talavera*, mediante la identificación de posibles fallos organizacionales o incumplimientos de protocolos.
6. Difundir el mensaje externo mediante los canales previamente establecidos y garantizar la coherencia en la comunicación.
7. Realizar monitoreo continuo como parte del seguimiento de las acciones acordadas por el Comité de Crisis.
8. Emitir actualizaciones regulares con información clara y oportuna para los grupos de interés.
9. Gestionar preguntas y respuestas a través del portavoz designado y asegurar la coherencia con el mensaje oficial.
10. Documentar todas las decisiones, comunicaciones y acciones realizadas durante la crisis para facilitar análisis posteriores.
11. Declarar el fin de la crisis cuando su repercusión en la opinión pública y redes sociales disminuya a niveles que no representen riesgo para la reputación y prestigio de la empresa.

- Estrategia de acciones comunicativas (mensajes)

Los mensajes deben ajustarse a lo dispuesto en el artículo 7, Capítulo II, Título I de la Ley de Comunicación Social en Cuba (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2023).

La participación del especialista en comunicaciones es esencial, así como la coordinación de todos los miembros del Comité de Crisis. Las acciones comunicativas incluyen conferencias de prensa, comunicados oficiales, publicaciones en redes sociales y el respaldo de líderes comunitarios.

- Recuperación de la crisis

El cierre de la crisis no significa el fin de las acciones relacionadas. Una vez superada, debe restaurarse la normalidad y efectuarse una evaluación exhaustiva de la respuesta, identificando lecciones aprendidas y áreas de mejora.

El momento resulta propicio para fortalecer la resiliencia organizacional, el trabajo en equipo, la empatía y la colaboración.

En términos generales, cada implicado asume acciones concretas según su responsabilidad. La máxima responsabilidad recae en el líder o presidente del Comité, como autoridad principal encargada de agilizar la gestión y el tratamiento de la crisis.

Conclusiones

La investigación permitió constatar que la gestión de crisis en mipymes como Construcciones Talavera presenta un predominio de prácticas empíricas, lo que evidencia la necesidad de sistematizar procesos comunicativos que fortalezcan la capacidad de respuesta organizacional.

El diseño de un manual de comunicación para la gestión de crisis constituye un aporte concreto, al ofrecer protocolos claros y adaptados al contexto empresarial local, pero con potencial de aplicación a otras iniciativas del sector privado cubano.

El estudio demuestra que la comunicación, cuando es asumida como herramienta estratégica, favorece no solo la eficiencia interna de la empresa, sino también la construcción de confianza con la comunidad y los grupos de interés. En este sentido, la propuesta presentada se erige como un avance en el conocimiento aplicado de la comunicación organizacional en escenarios de crisis, al tiempo que abre nuevas líneas de trabajo relacionadas con la capacitación de directivos, la integración del sector privado y la generación de modelos participativos de gestión que fortalezcan la imagen y sostenibilidad de las mipymes en el país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arévalo Riquelme, J. V. (2025). *Manual de comunicación de crisis para mipymes*. Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/203093?show=full>
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2023). *Ley No. 162 de Comunicación Social*. Gaceta Oficial No. 48 Ordinaria. República de 2024. Cuba.
- Chaveco, O. (2024). Tratamiento a la gestión de comunicación de crisis en Cuba mediante tesis de grado. 2018-2023. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 5(1). <https://rccd.ucf.edu.cu/index.php/rccd/article/view/374>
- Enrique Jiménez, A. M. (2013). La gestión de comunicación de crisis en las redes sociales. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*. 8(24). <https://www.redalyc.org/pdf/709/70926716008.pdf>
- Fasth, A. (2021). Crisis communication in small businesses: A study of Swedish SMEs. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(4), 567-580. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2021-004>
- Godoy Martín, F. J. (2022). Estrategias de comunicación de crisis en redes socialesEl caso del incremento del precio de los carburantes. *Revista Internacional de Cultura Visual*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8942199>

Ministerio de Finanzas y Precios. (2025, mayo 12). *Resolución No. 153/2025: Establecer el Sistema de Precios de Construcción y Montaje para inversiones, reparaciones capitales y mantenimiento constructivo (PRECONS III)*. Gaceta Oficial No. 45 Ordinaria de 2025.

Ministerio de la Construcción. (2025, mayo 12). *Resolución No. 173/2025: Actualizar el procedimiento de la formación de los precios del servicio de la construcción y montaje para las inversiones, reparaciones capitales y mantenimiento constructivo*. Gaceta Oficial No. 45 Ordinaria de 2025. gacetaoficial.gob.cu

Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

P&S Construcciones Talavera SURL. (2022). *Certifijo legal* [Documento interno]. Cumanayagua, Cienfuegos, Cuba.

Saladrigas, H. (2011). *Comunicación organizacional: Teoría y práctica*. Editorial UOC.

Surangi, D., y Adikaram, G. (2021). Crisis management practices in small and medium-sized enterprises: A study of Sri Lankan firms. *Journal of Business Research*, 124, 123-134. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.06>.