



**La comunicación en tiempos de crisis en los servicios turísticos de la capital cubana
contemporánea**

The communication in times of crisis in the tourist services of the contemporary cuban capital

Artículo de investigación

AUTORES:

Lixandra Castillo Pelier¹

Correo: lixa22101985@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-5245-3528>

Sucursal Islazul, La Habana, Cuba.

William Garbey Matos²

Correo: wgm120970@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-6903-2163>

Aeropuerto Internacional José Martí, La Habana, Cuba.

Héctor Diego Martínez Ochoa³

Correo: hectorvaronaucp2015@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4227-9022>

Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana, Cuba.

Recibido	Aprobado	Publicado
12 de marzo de 2026	2 de mayo de 2026	12 de junio de 2026

Resumen

La comunicación durante crisis es un componente estratégico para la gestión de servicios turísticos: influye en la seguridad, percepción del destino y la recuperación económica. Este artículo sintetiza

¹ Máster en Supervisión Educativa. Lic. en Educación Especialidad Instructor de Arte. Directora Comercial

² Máster en Gestión Turística. Lic. en Ciencias Sociales. Profesor Titular. Doctor en Ciencias de la Educación. Cargo Representante del MINTUR

³ Máster en Supervisión Educativa. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Labor: Investigador Titular. Integrante Proyecto La calidad de la educación en Cuba. Integrante Comité Académico Maestría en Supervisión Educativa



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons.
Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)



modelos teóricos (p. ejemplo: (Situational Crisis Communication Theory), evidencia empírica y buenas prácticas aplicables a emergencias sanitarias, desastres naturales y crisis reputacionales en turismo. Se destacan la importancia de la planificación previa, la coordinación multiactor, el uso complementario de medios tradicionales y digitales y la necesidad de mensajes claros, empáticos y basados en evidencia. Se concluye con recomendaciones operativas para empresas y autoridades y líneas de investigación futura. En Cuba, el turismo constituye una actividad priorizada dentro de la estrategia de desarrollo diseñada por el Estado cubano, para lograr su reinserción en el mercado económico internacional, al ser su principal renglón económico. En los lineamientos que rigen la política económica y social del país, se establecen las principales directrices para el turismo, entre las que se destaca el lineamiento 257, que plantea: incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad/precio. Como fin está continuar la capacitación del recurso humano en Islazul.

Palabras clave: Teoría situacional de la comunicación, Gestión.

Abstract

The communication during crisis is a strategic component for the administration of tourist services: it influences in the security, perception of the destination and the economic recovery. This article synthesizes theoretical models (p. example: (Situational Crisis Communication Theory), it evidences empiric and good practical applicable to sanitary emergencies, natural disasters and crisis reputational in tourism. They stand out the importance of the previous planning, the coordination multiact or, the complementary use of traditional and digital means and the necessity of clear messages, emphatics and based on evidence. You conclude with operative recommendations for companies and authorities and lines of future investigation. In Cuba, the tourism constitutes an activity prioritized inside the development strategy designed by the Cuban State, to achieve its reinsertion in the international economic market, to the being its main economic line. In the limits that govern the economic and social



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons.
Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)



politics of the country, the main guidelines settle down for the tourism, among those that he/she stands out the limit 257 that it outlines: to increase the competitiveness of Cuba in the markets, mainly, of the elevation of the quality of the services and the achievement of an appropriate coherence in the relationship quality/ price. to continue the training of the human resource in Islazul is as end.

Keywords: Situational theory of the communication, Administration

INTRODUCCIÓN

La naturaleza interdependiente del sector turístico—con múltiples actores (empresas, autoridades, comunidades, visitantes) y elevada exposición a riesgos—hace de la comunicación en crisis un elemento clave para mitigar impactos y acelerar la recuperación Coombs, (2007); Ritchie, (2004). Crisis recientes (pandemia de COVID-19, huracanes, incidentes de seguridad) evidencian que respuestas comunicacionales eficaces reducen incertidumbre, preservan confianza y facilitan la coordinación operativa. Este trabajo revisa fundamentos teóricos y evidencia aplicada para proponer pautas prácticas adaptadas a los servicios turísticos.

El estudio actual de la comunicación humana se divide en dos ramas: retórica y relacional. La comunicación humana retórica se enfoca primariamente en el estudio de la influencia; el arte de la comunicación retórica está basado en la idea de la persuasión. La comunicación humana relacional se encarga de la comunicación en una perspectiva trasnacional; dos o más personas coexisten alcanzando un acuerdo según la perspectiva.

El turismo devenido en motor impulsor de muchas de las economías mundiales, precisa para su desarrollo contar con recursos humanos, que desde sus modos de actuación garanticen la calidad de los servicios y la satisfacción del cliente.

En un esfuerzo por optimizar y mantener la calidad, se actualizan las Normas Cubanas (NC) que establecen los requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes y los establecimientos



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons.
Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)



de alojamiento turístico, junto con los requisitos del servicio en los centros de información turística. Este cambio asegura que las normativas se mantienen al día con las expectativas y necesidades actuales del sector turístico, proporcionando así una experiencia de calidad al visitante y manteniendo a Cuba como un destino destacado en el mapa del turismo mundial.

La aplicación de normativas que se traduce en un compromiso con la calidad y la sostenibilidad y dentro de ello: la profesionalización se hace imprescindible como investigación dentro del turismo, para ello se utiliza una herramienta importante: el capital humano para optimizar y mejorar la calidad de los servicios. La clave de los buenos resultados comienza por la gestión y organización, lo que pasa por los colaboradores cualificados para su buen desempeño y realizando buenas prácticas.

El tema de la profesionalidad en la comunicación implica capacidad, compromiso y acción, fundamentales para el éxito y para crecer de manera consistente en los servicios del turismo, ahí radica la pertinencia de este tema. El proceso de profesionalización y la profesionalidad han sido estudiados por diferentes investigadores quienes han realizado significativos aportes a esta temática.

La autora, reconoce la importancia de la profesionalización en la comunicación integral de cada uno de los elementos del capital humano en las instalaciones hoteleras de la cadena Islazul. Por esa razón, se exige una continua y eficiente preparación del capital humano que labora en dichas instalaciones hoteleras. Esta preparación involucra el desarrollo de valores éticos, hábitos, habilidades en las técnicas de la industria de la hospitalidad y el ocio.

DESARROLLO

En la comunicación humana se desarrollan generalmente la comunicación entre ellos mismos los propios seres humanos, la expresión o lenguaje corporal, con otras personas dígame comunicación interpersonal, entre grupo, conocida como dinámica de grupo, la realizada entre organizaciones o comunicación organizacional y a través de culturas o comunicación intercultural.





En el sector del turismo se vinculan intereses particulares y sociales, en la actualidad se torna la comunicación compleja por diversidad causal como carencias, limitaciones, intereses, proveedores, se ha de gestionar con responsabilidad, responsabilidad y con la idea meridiana del beneficio social y colectivo.

Marco teórico y modelos clave

- Teoría situacional de la comunicación en crisis (Situational Crisis Communication Theory, SCCT): guía la elección de estrategias según atribución de responsabilidad y severidad del daño (Coombs, 2007).
- Enfoques de gestión integral de crisis en turismo: modelos que integran planificación, respuesta y recuperación, enfatizando aprendizaje organizacional (Faulkner, 2001; Ritchie, 2004).
- Comunicación de riesgo y confianza: principios de claridad, transparencia, empatía y consistencia para mantener legitimidad ante públicos diversos (Seeger, Sellnow, & Ulmer, 2003).

Canales y tecnologías

- Medios tradicionales: medios locales y nacionales siguen siendo relevantes para audiencias amplias y para mensajes oficiales dirigidos a residentes y turistas sin acceso constante a digital.
- Redes sociales y plataformas digitales: permiten monitorizar percepciones, difundir mensajes en tiempo real y corregir desinformación; requieren protocolos para respuesta rápida y mensajes verificables (Jin, Liu, & Austin, 2014).
- Comunicación multicanal integrada: sincronización entre canales mejora alcance y coherencia, evita contradicciones y facilita retroalimentación.

Estrategias comunicativas efectivas:

- Preparación y planes de comunicación de crisis: escenarios predefinidos, portavoces entrenados, mensajes plantilla y rutas de coordinación entre actores (autoridades, empresas, comunidades).





- Mensajes basados en evidencia y con enfoque empático: explicar riesgos y medidas prácticas, reconocer afectaciones y ofrecer vías de asistencia.
- Transparencia y actualización frecuente: informar con regularidad reduce incertidumbre; evitar la sobre optimización de expectativas.
- Coordinación interinstitucional: protocolos claros entre sector público, empresas turísticas y actores locales para mensajes consistentes y asignación de responsabilidades.
- Participación comunitaria y co-comunicación: incorporar a comunidades receptoras en diseño de mensajes para legitimar acciones y respetar sensibilidades culturales.

Casos y lecciones aplicadas:

- Pandemia COVID-19: la comunicación temprana y transparente por autoridades y proveedores turísticos fue decisiva para la aceptación de restricciones y para planes de reapertura; la descoordinación y mensajes contradictorios prolongaron impactos reputacionales (UNWTO, 2020).
- Desastres naturales: avisos tempranos, rutas de evacuación claras y puntos de información en destino reducen daños y mejoran percepción de gestión (Faulkner, 2001).
- Crisis reputacionales: respuestas rápidas que reconocen problemas, clarifican acciones correctivas y ofrecen compensaciones reducen sanciones sociales y restauran confianza (Coombs, 2012).

Implicaciones para la gestión de servicios turísticos:

- Capacitación continua en comunicación de crisis para personal de primera línea y portavoces.
- Sistemas de monitorización (social listening) y verificación de información para detectar rumores y necesidades emergentes.
- Planes de contingencia que integren comunicación interna (empleados) y externa (clientes, prensa, comunidades).





- Evaluación postcrisis y ajustes de protocolos; documentación de lecciones aprendidas.

Es vital reconocer que la Revolución en materia de turismo lo que hace es sencillamente para resolver los problemas esenciales del pueblo, reconocido por Fidel Castro en la clausura del sexto congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas, al reconocer que esos ingresos por el turismo equivalen a alimentos, medicinas, a materias primas y a elementos esenciales.

El turismo es uno de los sectores estratégicos identificados o seleccionados en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030, justamente por el impacto que tiene, no solo en lo económico, sino también en lo social, en lo ambiental, en lo cultural y en lo territorial.

En el plano económico el turismo constituye una de las principales fuentes de divisas del país, permite equilibrar la balanza comercial, las exportaciones y las importaciones, ayuda a financiar las principales prioridades en otros sectores como la salud, la educación, la infraestructura y que tienen beneficios directos a la población, a la sociedad, a las comunidades. Castillo Pelier, L. (2025).

Se considera que el turismo es como una caja registradora, pues permite un flujo más dinámico de ingresos, un flujo más directo, que por ejemplo si exportáramos otros bienes, en los cuales podrían los ingresos provenientes de esos bienes demorarse por la contratación dos o tres meses. El turismo todo el tiempo está aportando y de ahí la importancia que tiene en los ingresos y en los beneficios para la sociedad.

El turismo desde el punto de vista económico, permite además una mayor diversificación económica, pues el turismo también impulsa determinados sectores que se comunican o se vinculan con este. Por ejemplo, en el caso de la agricultura, todo lo relacionado con la producción de alimentos y el suministro de alimentos a los hoteles y a los restaurantes.

Tiene un impacto directo en el desarrollo de las infraestructuras relacionadas con el mejoramiento, por ejemplo, de aeropuertos, de carreteras, de inversiones en servicios públicos, de agua potable, en el



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons.
Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)



saneamiento, la electricidad y ello beneficia tanto a la población como a la sociedad de manera general. Ministerio de Turismo. Cuba. (2025).

Otro de los sectores que mantienen estrecha comunicación con el turismo es el transporte, pues se asocia con el tema del alquiler de autos, los taxis, los vuelos nacionales y los internacionales.

La comunicación es directa con el sector de la cultura y el entretenimiento, es decir, un conjunto de artistas, músicos, artesanos, que tienen o ven en el turismo un empleo estable y también ingresos derivados de la actividad turística.

También se comunica directamente con la innovación tecnológica, con el uso de las plataformas digitales para la reserva, el sostenimiento de la infraestructura de la conectividad de las redes Wi-Fi, no solamente en hoteles, sino también en el propio campismo, en los ómnibus, en los catamaranes y otras entidades. Sierra Liriano, R. (2025).

Realmente ya hemos sobrepasado los recursos que la naturaleza puede otorgarnos, no debemos quedarnos en estos tiempos de crisis con la idea de mantener el equilibrio, sino que debemos regenerar los ecosistemas para compensar el impacto que hemos causado en las últimas décadas.

En este contexto surge la urgencia del concepto de Turismo Sostenible. Un concepto que ha ido evolucionando en paralelo al Desarrollo Sostenible, teniendo en cuenta la necesidad de generar equilibrio entre los actores que participan, así como potenciar una relación respetuosa entre las poblaciones locales, su cultura, el entorno y los visitantes.

Es por ello que una de las máximas del turismo sostenible hace hincapié en el respeto y fomento de la calidad de vida de las comunidades que son visitadas. Una premisa que ha de hacer suya el propio sector del turismo, dada la importancia del turismo en la economía mundial.

El turismo no es solo una fuente de ingresos económicos en la capital cubana, sino que es un increíble potencial para contribuir a lograr cualquier de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).





Además de estar incluido concretamente como meta en los Objetivos 8, 12 y 14 sobre crecimiento económico sostenible, producción y consumo sostenibles y uso sostenible de los océanos y de los recursos marinos, contribuye también a todos los relacionados con la lucha contra la pobreza.

En torno al turismo sostenible encontramos otras fórmulas encaminadas a cumplir con la Agenda 20-30. Por un lado, se encuentra el turismo alternativo que es la antítesis del tradicional y se esfuerza en minimizar los impactos medioambientales y socioculturales, como serían los casos del ecoturismo, el turismo cultural, educativo, científico, de aventura, agroturismo y de forma transversal a todos ellos, el Turismo Sostenible. En segundo lugar, el turismo de bajo impacto establece un sistema de gestión de los recursos, englobando el turismo justo, responsable o consciente. El turismo comunitario, sería una forma de desarrollo turístico basado en la participación activa de las comunidades locales en todas las fases del desarrollo turístico, así como en el reparto equitativo de los beneficios obtenidos que además promueve el respeto a la identidad, tradiciones, elementos culturales locales y respeto a la comunicación asertiva entre todos. Salinas Chávez, E. (2018).

Como factores económicos de influencia positiva del sector turístico son:

- Crecimiento de los ingresos efectivos. Con un aumento de los recursos efectivos los consumidores obtienen más dinero a su disposición, por lo que aumenta la demanda de turismo.
- Una distribución más equitativa de los ingresos. Cuanto más uniforme sea la distribución de los ingresos en la sociedad, más personas podrán comprar un producto turístico.
- Estabilidad del mercado de divisas. Si el tipo de cambio de las divisas es estable, la población puede comprarlas en mayor cantidad y es más fácil planificar las vacaciones en esta situación.





- Realmente, se produce una comunicación asertiva, viable, fluida entre actores en momentos de crisis con el firme propósito de beneficio mutuo, para el bienestar personal y social. Salinas Chávez, E. (2018).

Muestra y metodología

Se trabajó con una muestra de 103 gastronómicos de Islazul, con calificación profesional y experiencia se incluye personal novel con disposición a participar en el estudio y contribuir a la mejora del desempeño profesional. El personal se caracteriza por: Diversidad de niveles de formación, amplia experiencia práctica, limitaciones en la actualización profesional, necesidad de fortalecer competencias comunicativas, motivación afectada por factores salariales.

Se emplea una metodología de investigación acción, se emplea como tipo de investigación por su finalidad se seleccionada la aplicada para contribuir a buscar resolver problemas concretos de la realidad.

Resultados

Se logra concebir un sistema de capacitación interna sistemática y progresiva del personal gastronómico, conformar una página web para enriquecer los conocimientos y habilidades. Los resultados evidencian que la profesionalización del capital humano en Islazul La Habana es insuficiente para responder a las exigencias actuales del turismo. La falta de capacitación sistemática afecta la calidad del servicio y limita la competitividad de la sucursal. La motivación laboral también constituye un factor crítico, pues influye directamente en el desempeño del personal gastronómico.

Como resultado de la capacitación a los recursos humanos del sector turístico dentro del territorio nacional se desarrollan eventos, tal es el caso de Turnat 2019 que es la mayor cita de turismo de naturaleza.





Se suman otras propuestas que incluyen una amplia gama de eventos para los amantes de la culinaria, los deportes y los habanos en cuyo caso están el Varadero Gourmet, el Gran Torneo Cuba Golf y el Encuentro de clientes y amigos de Partagás respectivamente.

La Isla fue sede de la 23 edición de MITM Américas, considerada como la feria más influyente en el área para la promoción del turismo de eventos e incentivos y de la 17 edición del *Meting Place* Cuba a celebrarse justo cuando La Villa de San Cristóbal de La Habana festeja sus 500 años de fundada.

Se encuentran además los ya conocidos IMASUB y Naturaleza Digital, en su circuito más habitual del Centro Internacional de Buceo María La Gorda, en Pinar del Río; así como el Paisaje Natural Protegido de Topes de Collantes, en Sancti Spíritus.

El turismo de eventos es una modalidad de turismo especializado que genera corrientes turísticas bajo la motivación de la realización de actividades laborales y profesionales de diversa índole desarrolladas a través de reuniones, congresos, convenciones o cualquier tipología de reunión. Estos viajes de negocios representan alrededor del 9% de todos los viajes internacionales y el 60% de los ingresos turísticos mundiales.

En el hotel Tulipán se realizan eventos como concursos culinarios, exposición del mejor plato y el mejor servicio de excelencia, entregando certificados que acreditan la excelencia gastronómica, la mejor comunicación y calidad del servicio prestado.

Plan integral de capacitación:

- Diagnóstico de necesidades formativas
- Programas diferenciados por puesto
- Cursos técnicos y talleres prácticos
- Certificaciones internacionales (HACCP, bartender, sommelier)





- Formación modular y por competencias: higiene y manipulación de alimentos; técnicas básicas de cocina y servicio; control de costos y aprovisionamiento; atención al cliente; seguridad laboral.
- Metodologías activas: micro-learning móvil, prácticas in situ, simulaciones y mentoría on-the-job.
- Duración: módulos cortos certificados (8–40 horas) para facilitar participación.

Sistema de incentivos:

- Reconocimientos públicos.
- Estímulos económicos.
- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Competencias internas de habilidades.
- Desarrollo de rúbricas y estándares mínimos adaptados al contexto local.
- Certificados por módulo que permitan acumulación hasta un certificado de nivel básico en servicios gastronómicos.
- Reconocimiento por autoridades locales/sectoriales para facilitar movilidad laboral.
- Bonos o escalas salariales vinculadas a certificación.
- Turnos de formación compensados y oportunidades de promoción interna.
- Programas de reconocimiento y capacitadores internos (train-the-trainer).

Discusión

Se logra una preparación profesional más completa calificada e integral del personal gastronómico en la atención al cliente, en la comunicación profesional asertiva, superando a las propuestas de investigadores precedentes por cuanto en esta se logra crear una página web con contenidos actualizados sobre la profesionalización de los servicios gastronómicos. Se logra que la dirección de la empresa apruebe el plan integral de capacitación y se perfeccione el desempeño profesional de los gastronómicos en la Cadena Hotelera Islazul. El 21 de abril de 1994 fue creado el Ministerio del Turismo (Mintur) para ejercer las funciones de dirección política, regulación y control del sector y la





actividad empresarial. Es el organismo estatal rector del sistema de turismo, en el cual participan otras entidades del país. Para llevar el desarrollo integral del turismo en Cuba se estructuró un sistema formado por entidades hoteleras y extra hoteleras, así como otras de carácter autónomo e independiente, que asumen funciones de apoyo al resto.

Del año 2000 hasta el presente, se ha continuado la construcción de hoteles a lo largo y ancho de la isla, fundamentalmente en los cayos al norte del centro del país. Se consolidan las empresas mixtas como compañías mercantiles cubanas que adoptan la forma de sociedad anónima, en las que participan como accionistas inversionistas nacionales y extranjeros. Se desarrollan los hoteles marca propia como empresas con capital y administración netamente cubanos.

En la contemporaneidad, el turismo es uno de los sectores crecientes dentro de la economía cubana, por lo que es indudable que la profesionalización para alcanzar el éxito de las empresas, para ello se utiliza una herramienta vital, el capital humano, que ayuda a dirigir el camino para optimizar y mejorar la calidad de los servicios. La clave de los buenos resultados comienza por la gestión y organización, pasando por los colaboradores cualificados para su buen desempeño y realizando buenas prácticas para que se reconozca el esfuerzo logrado con el objetivo de que el cliente perciba y reciba un servicio con calidad, por lo que la profesionalización no es un destino sino un camino de la mejora, donde en el mundo competitivo, es una necesidad no un lujo.

Es imprescindible lograr la profesionalización del capital humano en el turismo, que, como categoría pedagógica, los involucrados deben conducirse activa y responsablemente con el desarrollo, para alcanzar el objetivo como proceso de formación. Hernández, P. (2022),

La profesionalización conlleva capacidad, compromiso y acción, fundamentales para el éxito y para crecer de manera consistente. Profesional es el individuo que a partir de una instrucción formalizada o no, ejerce una profesión demostrando en su actividad cuatro cualidades que lo identifican como tal,





ellas son: rapidez, exactitud, precisión y cuidado, a lo que integrado a una conjugación armónica entre el saber hacer y el saber ser, se orienta hacia la profesionalidad.

La profesionalización es importante, permite a las empresas diferenciarse de la competencia, ofrecer un producto o servicio de mayor valor y mejorar la satisfacción y lealtad de los clientes. Todo esto se traduce en un mayor beneficio para la empresa. La calidad es el nivel de perfección de un proceso, servicio o producto entregado por su empresa, de modo que cumpla con las exigencias definidas por la ISO y, por supuesto, por sus clientes.

CONCLUSIONES

La comunicación en tiempos de crisis es determinante para la resiliencia de los servicios turísticos. Estrategias exitosas combinan planificación previa, mensajes claros y empáticos, coordinación multiactor y uso estratégico de canales digitales y tradicionales. La transparencia y la participación comunitaria fortalecen legitimidad y facilitan la recuperación. Se recomienda a empresas y autoridades invertir en preparación comunicativa, sistemas de monitorización y formación en gestión de reputación. Investigaciones futuras deben evaluar experimentalmente la eficacia de mensajes según culturas receptoras y medir impactos a largo plazo en la recuperación económica y social del destino.

Incrementar el número de turistas provocando políticas y acciones para la protección del medio ambiente, el bienestar social, así como del patrimonio cultural de las comunidades visitadas y la mejora de la comunicación y su calidad de vida para conseguir que la actividad turística sea de nuevo sostenible, empleando para ello todas las posibilidades que brinda la relación de la ciencia, la tecnología y la innovación tecnológica para contribuir a un turismo sostenible.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- I. Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change? A 20-year literature review. *Tourism Management*, 50, 204–212.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons.
Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)



<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.001>

- II. Castillo Pelier. L. (2025). La profesionalización del capital humano en los servicios gastronómicos del Hotel Tulipán. Tesis en opción al Título Académico de Máster en Supervisión Educativa. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.
- III. Coombs, W. T. (2007). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding (3.ª ed.). SAGE Publications.
- IV. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (Eds.). (2012). The handbook of crisis communication. Wiley-Blackwell.
- V. Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22(2), 135–147.
- VI. Jin, Y., Liu, B. F., & Austin, L. (2014). Examining the role of social media in effective crisis communication: The effects of crisis types and message types. *Public Relations Review*, 40(3), 526–533.
- VII. Ministerio de Turismo. Cuba. (2025). Mesa Redonda sobre Turismo en Cuba: ¿Cómo impacta en la economía y la calidad de vida de la población? Tomado de: www.mintur.gob.cu
- VIII. Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25(6), 669–683.
- IX. Salinas Chávez, E. (2018). El Turismo en Cuba: Desarrollo, Retos y Perspectivas. Revista UCS Universidade de Caxias do Sul.
DOI: <https://doi.org/10.18226/21789061.v11i1p23>
- X. Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2003). Communication and organizational crisis. Praeger.
- XI. Sierra Liriano, R. (2025). Periódico Tribuna de La Habana. 20 de junio de 2025. La ciencia contribuye a construir un turismo sostenible.
- XII. UNWTO (World Tourism Organization). (2020). International tourism and COVID-19: An unprecedented crisis. UNWTO. (Informe).
- XIII. Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2018). Marketing turístico. Pearson.
- XIV. Ministerio de Turismo de Cuba. (2019). Normas de calidad para los servicios gastronómicos en Cuba.
- XV. Organización Mundial del Turismo. (2020). Gestión del talento humano en el turismo. OMT.
- XVI. Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, 117, 312–319.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons.
Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)



DECLARACIÓN DE CONFLICTOS ÉTICOS Y CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

Los autores declaran que este manuscrito es original y no se ha enviado a otra revista. Los autores son responsables del contenido recogido en el artículo y en él no existen plagios, conflictos de interés ni éticos.

Lixandra Castillo Pelier: Conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, Redacción – borrador original.

William Garbey Matos: Preparación, creación y/o presentación del trabajo publicado por parte del grupo de investigación original, específicamente revisión crítica, comentario o revisión – incluyendo etapas previas o posteriores a la publicación.

Héctor Diego Martínez Ochoa: revisión crítica, comentario o revisión – incluyendo etapas previas o posteriores a la publicación.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons.
Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)