



Universidad de Chile
Facultad de la Comunicación e Imagen
Escuela de Periodismo

Manual de comunicación de crisis para mipymes

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE PERIODISTA

Categoría: Escrita, Plan de Comunicaciones

JAVIERA VALENTINA ARÉVALO RIQUELME

Profesor guía: Laureano Checa Bravo De Laguna

Santiago de Chile
2025

Contenido

1	LAS MIPYMES	5
1.1	DEFINICIÓN DE LAS MIPYMES Y SU IMPORTANCIA EN LA ECONOMÍA.....	5
1.2	CARACTERIZACIÓN.....	6
1.3	CÓMO AFECTAN LAS CRISIS A LAS MIPYMES	9
1.4	PLAN DEL TEXTO	12
2	CRISIS	13
2.1	DEFINICIÓN	13
2.2	CARACTERIZACIÓN.....	15
2.3	ORIGEN DE LAS CRISIS	16
2.4	TIPOS DE CRISIS	19
2.5	FASES DE LAS CRISIS	21
3	PRESENTACIÓN DEL MANUAL.....	24
3.1	MANUAL DE COMUNICACIÓN DE CRISIS PARA MIPYMES	26
4	REFLEXIÓN FINAL	56
5	BIBLIOGRAFÍA.....	57
5.1	PRENSA.....	57
5.2	LIBROS Y ARTÍCULOS.....	57

Tabla 1 Rasgos de las Crisis (Westphalen 1991).....	15
Tabla 2. El origen de las crisis (Piñuel, 1997).	17
Tabla 3. Los tipos de crisis (Lerbinger, 1997).	19
Tabla 4. Los tipos de crisis según Coombs.....	20
Tabla 5. Los tipos de crisis (Ritter, 2024).....	20

Ilustración 1. Cantidad de personas microempendedoras según financiamiento principal de la puesta en marcha y sexo.....7

Ilustración 2. Cantidad de personas microempendedoras según uso de internet producto de la pandemia y según sexo8

1 LAS MIPYMES

1.1 Definición de las mipymes y su importancia en la economía

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) desempeñan un rol fundamental en la economía de nuestro país, dado que contribuyen a la generación de empleo, ingresos y a la reducción de la pobreza. Conforme a lo señalado en la Operación Renta del Servicio de Impuestos Internos (SII) de 2023, representan el 77,4% del total de compañías en Chile y su aporte a las ventas facturadas es del 11,7% (El Mostrador, 2023). De acuerdo con los datos de la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL), “el 99% de las firmas formales latinoamericanas son mipymes y el 61% del empleo formal es generado por empresas de ese tamaño” (2020, p. 5).

De acuerdo con el pronóstico del Fondo Monetario Internacional (FMI), el contexto global al cual se enfrentan las mipymes es un lento, pero constante crecimiento económico, dependiente del desempeño de la economía estadounidense en lograr impulsar la producción a nivel mundial. Factores como las tensiones geopolíticas con el conflicto en Gaza impactan tanto en la estimación del organismo sobre el Producto Interno Bruto (PIB) real del mundo de 3,2% para el periodo de 2024 a 2025, como en la subida de los precios del petróleo, la energía y el transporte (France 24, 2024).

En el caso de Chile, las estimaciones de crecimiento son de un 2% en 2024 y de un 2,3% en 2025. De ser correctas, estas cifras posicionan al país por debajo de la mayoría de los países de América Latina y el Caribe: Brasil, Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. En cuanto al PIB, el país se encuentra en quinta posición con 334 miles de millones de dólares en 2024 y 375 para 2025, lo anteceden Brasil, México, Argentina y Colombia (Ex-Ante, 2024).

El texto *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos* realizado por CEPAL enfatiza en que el mundo está experimentando un proceso de transformación que trae consigo consecuencias, tales como el lento crecimiento económico, el menor dinamismo del comercio internacional, la aceleración de la revolución digital y las nuevas demandas globales de sostenibilidad. Dichos aspectos constituyen desafíos y oportunidades para las mipymes de América Latina, las cuales “pueden aportar desde su naturaleza como

organizaciones dinámicas e innovadoras por su entrada y salida del mercado a un crecimiento económico rápido, continuo y sostenible” (2020, p. 5).

1.2 Caracterización

Las mipymes se clasifican en función del nivel de ingresos y el número de trabajadores que tienen. Respecto del primer criterio, en el artículo 2 de la Ley N° 20.416 se aclara que “son mipymes aquellas empresas cuyos ingresos anuales por ventas, servicios y otras actividades de giro oscilan entre las 2.400 y 100.000 unidades de fomento (UF)” (2010). De este modo, una microempresa tiene una facturación anual que no pasa las 2.400 UF, mientras que una pequeña tiene ingresos que rebasan aquel monto, pero no exceden las 25.000 UF. Una mediana tiene ingresos anuales que superan las 25.000 UF, pero no sobrepasan las 100.000 UF.

El segundo criterio está presente en el artículo 505 bis. del Código del Trabajo. Allí detalla que una empresa que contrata a menos de 200 trabajadores se denominará “micro si emplea de 1 a 9, pequeña si tiene de 10 a 49 y mediana si tiene de 50 a 199” (2010).

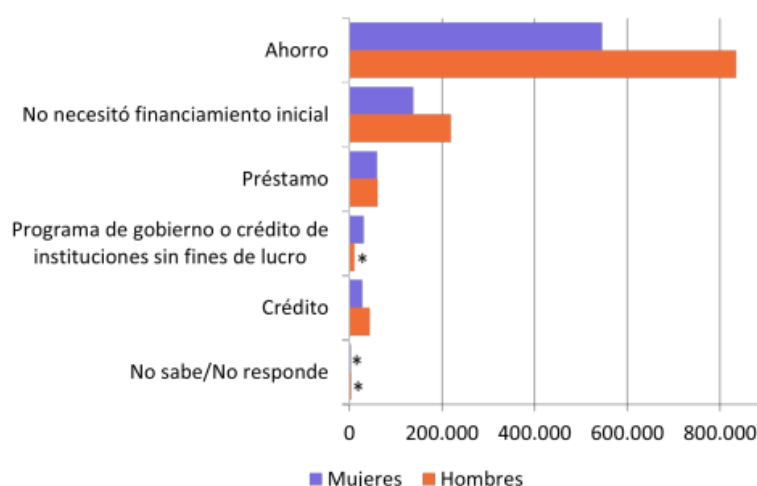
El aporte que pueden hacer las mipymes para contribuir al crecimiento es fundamental. En conformidad a los datos de la Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales (s.f), en Chile hay 1.294.136 empresas y de ellas 235.569 son mipymes (18%). Además, de acuerdo al Informe Mensual de Comercio Exterior, dentro del periodo de enero a septiembre de 2024, 36.540 empresas registraron importaciones, -de ellas un 64,1% corresponden al tramo mipyme.

El Banco Central de Chile (BCCh) publicó una nueva edición de los Indicadores de Dinámica de Empresa (IDE), correspondiente al mes de agosto de 2024, el cual reportó 11.356 nuevas empresas durante el periodo mencionado. Por estrato, 9.382 son microempresas, 1.829 pequeñas y 123 corresponden a medianas. En comparación al mismo informe del año anterior existió un aumento de nuevas empresas, la diferencia es de 79.

Del número total de mipymes que declaran ventas en febrero por actividad económica -721.751-. Los sectores que más aportan son comercio (284.281), servicios personales (71.082) y servicios empresariales (68.825). Por el contrario, los que menos añaden son minería (2.232), EGA y gestión de desechos (4.636) y actividades inmobiliarias (11.389). Por tamaño, 456.838 son microempresas, 236.090 pequeñas y 28.823 medianas (BCCh, 2024).

Es relevante mencionar que un aspecto crucial para el funcionamiento de las empresas son las fuentes de financiamiento. Según la figura 46 de la VII Encuesta de Microemprendimiento elaborada en conjunto por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo y el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), existen 1.380.086 personas microempendedoras cuyo principal proveedor de ingresos para la puesta en marcha de su actividad fueron los ahorros y son 234.000 las personas microempendedoras que usaron crédito, préstamo, programas del gobierno o crédito de instituciones sin fines de lucro como fuente de financiamiento (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, INE, 2023, p. 20).

Ilustración 1. Cantidad de personas microempendedoras según financiamiento principal de la puesta en marcha y sexo



Fuente: VII Encuesta de Microemprendimiento

Adicionalmente, se indica que en el año 2022 se observaron 1.977.426 personas microempendedoras:

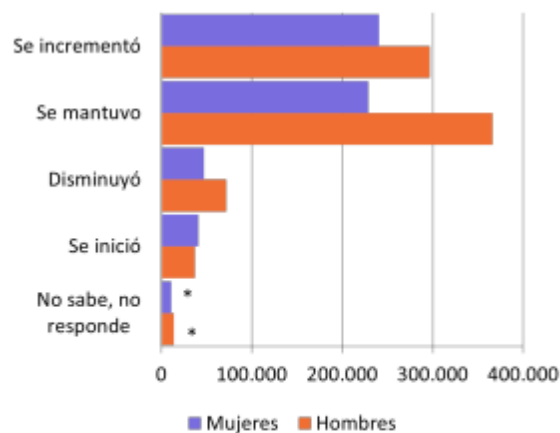
De estas, 1.173.148 (59,3 %) son hombres y 804.278 (41,7 %) son mujeres. Los microemprendimientos se concentran mayoritariamente en tres rubros: comercio, con 602.800 (30,5 %); servicios, con 589.075 (29,8 %) e industria manufacturera con 243.758 (12,3 %) (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, INE, 2023, p. 3).

En los últimos años, ha existido un incremento en el número de mujeres que lideran las mipymes y así lo demuestran los datos del informe Participación de Mujeres en Pequeños Comercios que fue desarrollado por SumUp, el Instituto Milenio para las Imperfecciones de Mercado y Políticas Públicas (MIPP) y el Centro de Estudios del Retail (CERET) del

Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. El documento reporta que “un 61% de mujeres dirigen las empresas” (SumUp, MIPP y CERET, 2023, p. 3) y los rubros en los que tienen mayor participación son vestuario con 78,6%. Mientras que el rubro más popular dentro de los hombres corresponde al de alimentos y abarrotes con un 59% (SumUp, MIPP y CERET, 2023).

Otro factor de cambio para las mipymes es la irrupción de las nuevas tecnologías y la evolución del comercio electrónico. La VII Encuesta de Microemprendimiento refleja que hay 594.831 personas microempendedoras cuyo uso de internet en sus negocios se mantuvo luego de la pandemia y 537.276 de las personas microempendedoras incrementaron el uso de internet para su empresa. Tal y como se puede ver a continuación en la figura 65.

Ilustración 2. Cantidad de personas microempendedoras según uso de internet producto de la pandemia y según sexo



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la EME-VII.
 (*): Desagregación no fiable de acuerdo al estándar para la evaluación de la calidad de las estimaciones en encuestas de hogares del INE.

Fuente: VII Encuesta de Microemprendimiento.

En resumen, la clasificación de las mipymes según criterios de ingresos y número de trabajadores permite entender su diversidad y alcance en la economía. Su participación en el comercio internacional y su creciente liderazgo femenino son indicativos de su importancia y capacidad para adaptarse a los cambios del mercado. Sin embargo, también manifiestan desafíos en términos de equidad de género y desarrollo sectorial. En conjunto, estos datos destacan la vitalidad y el potencial de las mipymes para impulsar el crecimiento económico y social en Chile.

1.3 Cómo afectan las crisis a las mipymes

Partiendo de la premisa de Mariñas de que “no hay ámbito de la actividad corporativa, organizativa o institucional libre de pasar por una crisis” (2008, p. 54), es pertinente analizar el impacto cualitativo y cuantitativo que pueden tener las crisis en las mipymes chilenas.

La crisis organizacional se define como un:

Evento de baja probabilidad y alto impacto que amenaza la viabilidad de la organización y se caracteriza por la ambigüedad de la causa, el efecto y los medios de resolución, así como por la creencia de que las decisiones deben tomarse rápidamente (Pearson y Clair, 1998, p. 60).

Esto deriva en un incremento de la sensación de incertidumbre respecto al futuro y en que la percepción de amenaza tenga como principales motivos la pérdida de poder, el perjuicio a la imagen o reputación, y las potenciales consecuencias negativas.

De acuerdo con Elizalde (2004):

El proceso de manifestación de una crisis contiene cuatro factores estructurales: el poder, el tiempo, las emociones y los comportamientos no controlados. El primero se basa en las posiciones queridas o buscadas; el segundo suele ser insuficiente para controlar el problema; el tercer factor es conmocionante, puesto que provoca un alto nivel de nerviosismo y el cuarto tiende a tener dos posibilidades, la sobreactuación y la paralización (p. 20).

Según Piñuel existen varios tipos de clasificaciones de las crisis y cada una de estas está condicionada por la naturaleza de los acontecimientos y la duración de su desarrollo. Por lo tanto, es posible inferir que el impacto que estas tienen en las empresas no es homogéneo, sino que sus secuelas varían según el sector y el tamaño de la organización. Por ende, es pertinente tener en cuenta que la capacidad y los recursos limitados que manejan las mipymes son factores que las hacen más susceptibles a las consecuencias negativas de una crisis.

Para revisar de manera práctica cómo se ven afectadas las empresas chilenas, se utilizarán como ejemplos la crisis social que experimentó el país desde el 18 de octubre y la crisis sanitaria, económica y social del COVID-19.

La crisis social y la crisis del COVID-19 impactaron a las mipymes en varios aspectos. En primer lugar, según datos del Banco Central, estas se vieron afectadas a nivel de ventas, especialmente los sectores de servicios, restaurantes y hoteles porque necesitaban de un mayor contacto físico y las medidas de prevención de contagio no lo permitían. La reducción del 15% en las ventas condujo a las empresas a buscar nuevas formas de atraer clientes y generar ingresos (2023).

En segundo lugar, experimentaron caídas del empleo de un 25% en febrero de 2020 —mismo periodo en el que el país estaba con movilizaciones en el marco del estallido social—, y la contratación de nuevos trabajadores también se redujo considerablemente, en un 15%. En tercer lugar, las conexiones con los proveedores también se vieron perjudicadas, ya que algunas se destruyeron y la recuperación fue lenta con el tiempo. En cuarto lugar, la inversión en maquinaria y equipo por parte de las mipymes tuvo una caída del 40%. En quinto lugar, el aumento del endeudamiento resultó en un mayor apalancamiento de las empresas, es decir, durante la pandemia, las mipymes recurrieron a créditos bancarios que las endeudaron para poder invertir. En sexto lugar, el comercio exterior también se vio afectado (BCCh, 2023, pp. 24-40).

A partir de lo recientemente expuesto, se puede razonar que la crisis del COVID-19 y el estallido social impactaron a las mipymes a nivel económico y operativo en variables como la reducción de demanda, las interrupciones en la cadena de suministro, las dificultades de acceso al financiamiento y los cambios en las condiciones laborales.

Al explicar el escenario de las crisis, Losada (2010) enfatiza en lo perjudiciales que son los elementos complementarios para cualquier tipo de organización. Estos pueden ser aplicados para la realidad experimentada por las mipymes chilenas durante la pandemia: “la alta preocupación por parte de los empleados, las tensiones, los conflictos internos y externos y hasta una cierta desestabilización de la empresa, mucho más preocupada en resolver el conflicto generado que en continuar con su actividad normal” (Losada, 2010, p. 23). Aquel clima organizacional deteriorado del que trata el autor es un efecto de las crisis para con los trabajadores.

En conclusión, la inevitabilidad de las crisis en cualquier ámbito es un recordatorio constante de la necesidad de que las mipymes chilenas estén preparadas para enfrentarlas. El análisis ha demostrado que las crisis no solo afectan las finanzas de estas empresas, sino que

también tienen un profundo efecto en sus dimensiones sociales, psicológicas y organizacionales.

1.4 Plan del texto

En el contexto empresarial, las crisis son eventos que pueden tener efectos devastadores en la reputación, estabilidad y funcionamiento de una organización. Las mipymes son particularmente vulnerables debido a sus limitados recursos y estructuras de gestión. Esta publicación aborda la importancia de comprender las crisis y de estar preparados para gestionarlas adecuadamente, presentando una estructura en tres capítulos que analizan este fenómeno y proponen soluciones prácticas para las empresas de menor tamaño.

El primer capítulo, titulado "Las crisis", realiza una revisión de la literatura para definir y caracterizar las crisis. La segunda sección, "El manual de comunicación de crisis", se centra en la importancia y los beneficios de que las mipymes dispongan de un manual de comunicación de crisis. En esta parte, se argumenta que contar con una guía bien elaborada permite a las mipymes responder de manera rápida y coherente durante una situación crítica, minimizando el daño a su reputación y operaciones. El tercer capítulo, "Elaboración del manual de comunicación de crisis", presenta el producto de esta investigación: un manual de comunicación de crisis diseñado específicamente para las mipymes. Este manual se basa en los hallazgos y análisis de los capítulos anteriores y ofrece una guía práctica para que las mipymes puedan implementar estrategias efectivas de gestión de crisis.

En conclusión, la publicación subraya la importancia de que las mipymes comprendan y se preparen para gestionar adecuadamente las crisis. Para ello, presenta un manual de comunicación de crisis como una herramienta esencial para enfrentar dichas situaciones. Este manual pretende ser un aporte significativo en el ámbito de la gestión de crisis para las mipymes, proporcionando directrices prácticas y efectivas para minimizar los daños y asegurar una respuesta coherente y rápida ante cualquier eventualidad.

2 CRISIS

2.1 Definición

El término de crisis es amplio y es utilizado en diversos contextos, tales como en el económico, el político, el social, entre otros. Esto tiene como resultado que el concepto posea varias acepciones dentro de su definición. A continuación, se entregarán las descripciones brindadas por teóricos expertos en el área.

Coombs define la crisis como la “percepción de un evento impredecible que amenaza las expectativas importantes de una o más partes interesadas, que puede afectar seriamente el desempeño de una organización y generar resultados negativos” (2012, p. 2).

Por otro lado, Piñuel las explica como un:

Cambio repentino entre dos situaciones que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (el escenario anterior y la realidad posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una empresa tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos (1997, p. 167).

Wilcox señala que la crisis es “un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afecta de forma diversa a la integridad del producto, la reputación o a la estabilidad financiera de la organización; o a la salud y bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general” (2001, p. 191).

Nätti, Rahkolin y Saraniemi, manifiestan que es un “momento inesperado, negativo y serio o un proceso que amenaza el valor físico y/o inmaterial de una organización” (2014, p. 234).

Las cuatro descripciones vistas comparten elementos y características clave de las crisis, destacando su naturaleza impredecible y su capacidad para amenazar significativamente el equilibrio organizacional. La revisión teórica previa permite caracterizar a las crisis como

un cambio repentino que afecta a una organización, lo que conlleva riesgos potencialmente graves para la estabilidad financiera, la reputación, el bienestar de sus empleados, las partes interesadas e incluso los objetivos estratégicos de la institución.

Para uso de esta investigación la definición de crisis elegida será la planteada por Nätti, Rahkolin y Saraniemi, debido a que denota las características de las crisis y las consecuencias de que estas sean mal gestionadas.

2.2 Caracterización

Para profundizar en la caracterización de las crisis, Westphalen (1991) identifica cinco rasgos principales de estas: la sorpresa, la unicidad, la urgencia, la desestabilización y la tendencia descendente de la calidad de la información.

Tabla 1 Rasgos de las Crisis (Westphalen 1991)

Rasgo	Descripción
La sorpresa:	Este factor es intrínseco a las situaciones críticas, debido a que de haber podido prever el escenario existiría un protocolo y método de acción definido que no daría pie a la crisis.
La unicidad:	Cada evento crítico es único, ya que si bien pueden tener las mismas causas no se producen los mismos efectos.
La urgencia:	Es la prisa que caracteriza a las crisis por la carga negativa que está enfrentando la empresa requiere de una respuesta comunicacional rápida y efectiva.
La desestabilización:	Es la desestabilización de todos los procesos comunicativos y a la relación con los actores internos y externos.
La tendencia descendente de la calidad de la información:	Este se desarrolla en el área de los medios de comunicación, quienes buscan la noticia de última hora y por urgencia no corroboran la información.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Westphalen (1991, p. 87)

Saura y García (2010) agregan que entre las características de las crisis se encuentran: su aumento en intensidad, el seguimiento por la prensa, las consecuencias en el desarrollo normal del negocio, la solicitud de información por parte de las autoridades, el daño a la imagen de la empresa y a la reputación de sus directivos (p. 2).

Por lo tanto, Westphalen (1991), Saura y García (2010) coinciden en que las crisis son eventos inesperados y únicos que exigen una respuesta rápida y efectiva por parte de las organizaciones, puesto que estas situaciones generan una inestabilidad en la comunicación interna y externa, y pueden dañar significativamente la imagen y la reputación de la empresa.

Para efectos de esta publicación la caracterización entregada por Saura y García resulta ser la más adecuada, puesto que enumera particularidades de las crisis que son necesarias de comprender para poder enfrentarlas.

2.3 Origen de las crisis

Respecto al origen de las crisis, estas pueden clasificarse según varios criterios, como su génesis (internas o externas), su naturaleza (técnicas, económicas, sociales, etc.) y su nivel de gravedad (bajo, medio o alto). Mientras que Piñuel (1997) “las divide en función de sus orígenes, ya sean de relaciones sociales, relaciones con el entorno humano y relaciones de comunicación” (p. 169). Ferrer (2000) “las agrupa según la posibilidad de prevención, sus consecuencias y la forma” (p. 170) y Saura (2005) “las divide según el nivel de gravedad” (p. 19).

Piñuel (1997) vincula el origen de las crisis con las relaciones. Tal como se muestra a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 2. El origen de las crisis (Piñuel, 1997).

Relaciones sociales	Internas	Las relaciones de las personas con la producción de la organización
	Externas	Relaciones que no son directamente originadas por la organización, pero que son entornos o contextos que afectan a la organización
Relaciones con el entorno humano	Internas	Un accidente en la cadena de producción
	Externas	Atentados, guerras, entre otros
Relaciones de comunicación	Internas	Rumores, enfrentamientos entre departamentos
	Externas	Declaraciones polémicas de algún miembro que cubren los medios

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Piñuel (1997)

Por su parte, Ferrer (2000) segmenta las crisis previsibles de las imprevisibles. Las crisis previsibles son riesgos potenciales que anticipaban un escenario crítico, así como una huelga de trabajadores. En cambio, las crisis imprevisibles suelen ser situaciones indeseables como lo es un accidente laboral.

Según las consecuencias tienen dos clasificaciones: las crisis leves o las agudas. Las leves tienen un impacto mínimo, son de corta duración y las empresas usualmente pueden resolverlas sin mayores complicaciones. Por el contrario, las agudas tienen una repercusión muy negativa en la reputación de la entidad y requieren del uso de un manual de actuación para no agravar la situación.

El autor también propone distintas consideraciones según se trate de una crisis naciente, súbita o sostenida. Para Ferrer (2000) las crisis *nacientes* son las que se pueden prever al analizar las tendencias y percepciones de los públicos. Las *súbitas* son de carácter sorpresivo y requieren de mantener un buen vínculo con los públicos para no agravarlas, y las *sostenidas*

son de extensa duración, la salida para volver a la normalidad es a través del análisis exhaustivo de las causas y la aplicación de un plan de comunicación de crisis.

Saura (2005) establece las formas en que se puede ilustrar la clasificación de las crisis por niveles. Utilizando el símil de un semáforo, se asigna el color rojo al máximo nivel de gravedad, el amarillo a gravedad intermedia y el verde a pequeña gravedad. También se pueden designar números o letras. A es grave, B es medio grave, y C es de baja gravedad. Los números funcionan de la misma manera, mientras la cifra sea más alta se está indicando mayor nivel de impacto. Esta perspectiva aporta para diferenciar entre situaciones de crisis de nivel reducido y las de alta repercusión. Además, es un recurso gráfico que facilita la comprensión del nivel de urgencia y plan de acción a ejecutar en cada caso.

Otro tipo de clasificación es la descrita por González Herrero (1997) donde solo existen dos polos: las crisis evitables y las no evitables. Las primeras tienen como origen las acciones humanas, estas pueden aminorarse mediante una intervención eficaz de la organización. Ejemplos de estas son las huelgas o los problemas sociales. La segunda que también es denominada accidental se inicia por agentes de la naturaleza o acciones humanas que la empresa no puede controlar y el objetivo de la gestión de crisis radica en minimizar los daños (p. 11).

En resumen, los orígenes de las crisis pueden ser variados. Piñuel enfoca sus clasificaciones en las relaciones y sus impactos internos y externos; Ferrer en la previsibilidad, consecuencias y formas, Saura en la gravedad de las mismas, y González Herrero en la posibilidad de evitarlas. Esta diversidad de enfoques proporciona una comprensión más completa de las crisis, permitiendo a las organizaciones preparar y responder de manera más efectiva a estos desafíos inevitables. Para efectos de esta publicación, la clasificación escogida es la de Saura, ya que esta autora emplea el recurso gráfico del semáforo y esto permite que se entienda con mayor facilidad en qué nivel de gravedad de crisis se encuentra la mipyme.

2.4 Tipos de crisis

Existe una gran variedad de tipos de crisis. Cada una de estas categorías cambia dependiendo de la perspectiva de los teóricos. Por ejemplo, Lerbinger (1997) clasifica en siete los tipos de las crisis por su origen de surgimiento: “las crisis naturales, tecnológicas, de confrontación, de malevolencia, de gestión de valores sesgados, de decepción y de gestión de mala conducta” (pp. 144-242). En la siguiente tabla están los ejemplos y explicaciones de los tipos de crisis.

Tabla 3. Los tipos de crisis (Lerbinger, 1997).

Tipos de crisis por origen de surgimiento	Explicación y ejemplos
Crisis naturales	Son los incendios, las explosiones y los desastres meteorológicos.
Crisis tecnológicas	Son las fallas en los sistemas de tecnología.
Crisis de confrontación	Son las disputas provocadas por individuos y grupos que están en descontento con la entidad.
Crisis de malevolencia	Es cuando existen opositores que utilizan medios violentos para demostrar hostilidad en contra de la organización.
Crisis de gestión de valores sesgados	Son las crisis que son provocadas por una deficiencia en la gestión directiva.
Crisis de decepción	Son las crisis que surgen del ocultamiento o la falsificación de información por parte de la directiva sobre sus procedimientos.
Crisis de gestión de mala conducta	Es cuando la organización es consciente de que las acciones que están cometiendo son ilegales, como el soborno o la corrupción

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Lerbinger (1997)

Según Coombs (1995), existen cuatro tipos de crisis: “la *Faux Pas*, cuya traducción al español es paso en falso; los accidentes; las transgresiones y el terrorismo” (pp. 455-456). En la siguiente tabla están los ejemplos y explicaciones de los tipos de crisis.

Tabla 4. Los tipos de crisis según Coombs

Tipos de crisis	Explicación
<i>Faux Pas</i> (paso en falso)	Suelen ser iniciadas por agentes externos que pretenden enfrentarse a una organización
Los accidentes	Tanto los naturales como los errores de inducción humana
Las transgresiones	Las acciones intencionales tomadas por una organización
El terrorismo	Son las acciones intencionales llevadas a cabo por actores con la finalidad de herir a la organización directa o indirectamente

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Coombs (2024)

Ritter (1996), las divide en cinco categorías básicas: “los productos; las crisis en la industria de los servicios; el medio ambiente; las cuestiones institucionales y las crisis vinculadas a las personas” (p. 4). En la siguiente tabla están los ejemplos y explicaciones de los tipos de crisis.

Tabla 5. Los tipos de crisis (Ritter, 2024)

Tipos de crisis	Explicación y ejemplo
Productos	Mal uso, contaminación, y todo lo vinculado a las responsabilidades del fabricante
Crisis en la industria de los servicios	Son los accidentes ferroviarios, el secuestro de aeronaves o los cortes prolongados de energía eléctrica
Medio ambiente	Las emanaciones tóxicas, los derrames en las plantas de energía nuclear y la polución de playas
Cuestiones institucionales	Son los sobornos, los fraudes, y en sí, lo relacionado al orden legal y financiero.
Crisis vinculadas a las personas	Son las disputas laborales, las huelgas, las discriminaciones y los secuestros

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Ritter (2024)

Esta clasificación se selecciona porque abarca una variedad de escenarios a los que una mipyme podría enfrentarse. La delimitación en cinco tipos permite una identificación precisa y facilita

la definición de respuestas adaptadas a cada caso. Por ejemplo, si un cliente reclama por un producto defectuoso, el tipo de crisis identificado sería el de productos, lo que dirige las acciones hacia la solución específica de este problema, como la compensación al cliente o la mejora en los controles de calidad.

En contraste con otras clasificaciones más genéricas o limitadas, Ritter presenta una visión integral que combina la especificidad con la flexibilidad, siendo ideal para organizaciones pequeñas y medianas que necesitan herramientas prácticas para la gestión de crisis.

2.5 Fases de las crisis

Una vez expuestos los tipos de crisis, resulta necesario comprender cómo se desarrollan y evolucionan.

García y Smolak (2013) afirman que existe unanimidad frente a cuáles son las fases básicas de las crisis, que son tres: “la de pre-crisis, la de crisis y la de post crisis” (p. 54). La primera es cuando la organización comienza a notar señales de que existe una anomalía y comienza a preverla. La segunda es cuando la crisis ya está siendo cubierta en los medios de comunicación y la tercera es cuando la empresa ha superado el punto álgido de la crisis y se enfrenta a una etapa de recuperación.

Desde la perspectiva de González Herrero (1998) la crisis experimenta un ciclo de vida que se puede comparar con el del modelo biológico de los seres vivos. Es por ello por lo que las etapas que atraviesa una situación crítica serían cuatro, “el nacimiento, el desarrollo, la madurez, y el declive” (p. 51).

Además, el autor señala que es pertinente conocer en qué fase se encuentra la crisis para que la organización sepa responder, puesto que en el caso de que la intervención sea efectiva, la crisis puede llegar a no alcanzar su punto máximo de crecimiento. Por el contrario, se deduce que, si una entidad llega a experimentar todas las etapas del ciclo de vida, es debido a que en el aspecto de los factores de control la entidad no reaccionó de manera oportuna.

Según Reynolds (2002), las crisis comunicacionales se desarrollan en cinco etapas, precrisis, inicial, desarrollo, resolución y evaluación. En la fase de precrisis, se lleva a cabo la

planificación y la mayor parte del trabajo preventivo. Durante este período, la autora destaca que es fundamental abordar varios aspectos, la preparación ante posibles escenarios, la creación de alianzas estratégicas, el desarrollo de consenso entre los involucrados y la elaboración de mensajes de prueba (pp. 7-10). Estos elementos son esenciales para sentar las bases de una respuesta eficaz cuando la crisis realmente se desencadene.

La preparación implica identificar los tipos de desastres a los que la organización podría enfrentarse, anticipando posibles escenarios de crisis. En este sentido, la autora sugiere que es útil plantear preguntas clave y buscar respuestas preliminares sobre cómo se gestionaría cada situación de emergencia.

Asimismo, fomentar la creación de asociaciones estratégicas es fundamental, ya que garantiza que los expertos se expresen de manera unificada, lo que contribuye a generar consenso en la gestión de la crisis.

Por último, elaborar los mensajes de prueba es una parte crucial del trabajo comunicativo. Esto incluye la creación de materiales de difusión destinados a los medios de comunicación. Según Reynolds, para facilitar la ejecución durante la crisis, es recomendable redactar estos mensajes dejando espacios en blanco, de modo que puedan completarse fácilmente cuando sea necesario.

La segunda fase se caracteriza por la confusión, y el intenso interés de los medios. Por esto, se recomienda reconocer el evento con empatía; explicar e informar al público, en palabras más simples; establecer la credibilidad de la agencia y el portavoz; proporcionar cursos de acción de emergencia, incluyendo cómo y dónde obtener más información y comprometerse con las partes interesadas y el público para continuar la comunicación.

En la fase de desarrollo se incluye una evaluación continua del evento y la asignación de recursos. Por esta razón, en este punto se sugiere ayudar al público a entender con mayor precisión sus propios riesgos; proporcionar antecedentes y la información que abarca a aquellos que lo necesitan; la ganancia de la comprensión y el apoyo a los planes de respuesta y recuperación; escuchar a las partes interesadas y la retroalimentación de la audiencia, y corregir

la información errónea; explicar recomendaciones de emergencia y facultar el riesgo/beneficio de la toma de decisiones.

Los objetivos de comunicación para la fase de resolución son: mejorar la respuesta pública adecuada en futuras emergencias similares a través de la educación, examinar honestamente los problemas y contratiempos y luego reforzar lo que funcionó en la recuperación y esfuerzos de respuesta; persuadir al público para que apoye las políticas públicas y la asignación de recursos; promover las actividades y capacidades de la organización.

La quinta etapa es la de evaluación y se ubica cuando la crisis termina. Se estima el desempeño del plan de comunicación, se documentan las lecciones aprendidas y se determinan acciones específicas para mejorar los sistemas de crisis o el plan de crisis.

En conclusión, comprender cómo se desarrollan y evolucionan las crisis es fundamental para gestionarlas de manera exitosa. Para la elaboración del manual, se ha elegido el modelo propuesto por García y Smolak, que identifica tres fases, la precrisis, la crisis y la postcrisis. Este modelo se complementa con los enfoques comunicacionales de Reynolds, quien subraya la importancia de la comunicación en cada etapa del proceso. La clasificación de las crisis en estas fases ofrece varios beneficios. En primer lugar, proporciona una visión clara y precisa de las etapas del ciclo de la crisis, facilitando tanto su comprensión como su análisis. En segundo lugar, permite una gestión ordenada y sistemática de las crisis, lo que mejora la capacidad de respuesta y optimiza la toma de decisiones. Finalmente, esta estructura también favorece la planificación preventiva y la evaluación posterior a la crisis, contribuyendo a una mejora continua en la gestión de crisis futuras.

3 Presentación del manual

En virtud de lo antes descrito, a continuación, se presenta el manual de comunicación de crisis para mipymes, que se nutre de la investigación inicial y busca aportar un mapa de ruta claro para aquellas mipymes que se ven enfrentadas a situaciones de crisis. Este documento responde a la necesidad de adaptar herramientas y estrategias de comunicación, usualmente diseñadas para grandes corporaciones, al contexto específico de las mipymes, considerando sus limitaciones estructurales y recursos disponibles.

El manual consta de varias secciones. Inicialmente, se ofrece una introducción que enmarca la importancia de las mipymes en el ámbito económico y destaca la necesidad de contar con mecanismos de prevención y reacción ante eventos críticos. Posteriormente, se presentan los tipos de crisis, clasificándolas en función de su origen y gravedad, y se presenta el modelo del semáforo, una herramienta visual que permite evaluar el nivel de urgencia de las crisis, orientando la toma de decisiones.

Un eje central del documento es la conformación y funcionamiento del comité de crisis, un grupo interdisciplinario que es responsable de coordinar las respuestas ante los distintos escenarios. En este apartado, se describen las funciones del comité, los perfiles recomendados para su integración, y los procedimientos para garantizar una gestión eficiente. Asimismo, se destaca la relevancia del portavoz como figura en la comunicación con los públicos, detallando las competencias necesarias y las bases para la construcción de mensajes claros y coherentes.

El texto incluye un conjunto de recomendaciones prácticas destinadas a fortalecer la capacidad de las mipymes para manejar las crisis, incluyendo ejemplos de plantillas para comunicados de prensa, respuestas a preguntas frecuentes y mensajes orientados a preservar la reputación empresarial. Además, se enfatiza la importancia de la evaluación post-crisis, un proceso que permite analizar las lecciones aprendidas y mejorar continuamente la preparación ante futuros desafíos.

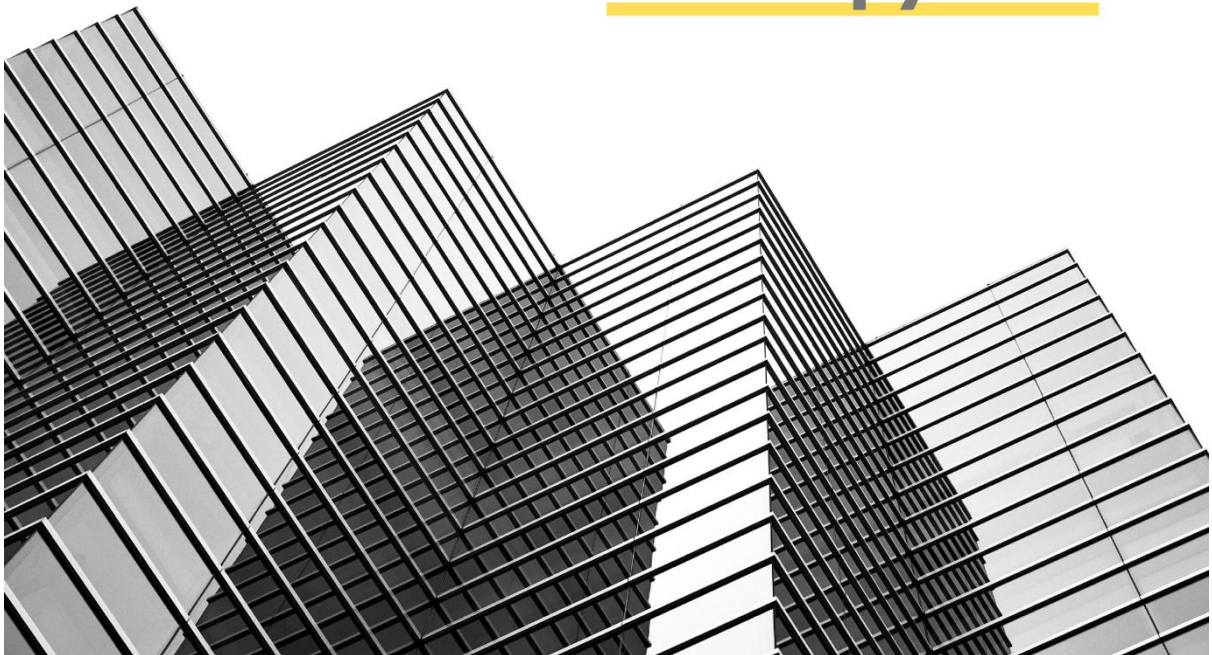
Este manual no pretende ser un modelo rígido, sino una guía adaptable que invite a las mipymes a reflexionar sobre su nivel de preparación y a implementar estrategias ajustadas a sus necesidades específicas. En un entorno empresarial dinámico donde ninguna organización está exenta de enfrentar situaciones críticas, este documento se erige como una herramienta

esencial para fortalecer la resiliencia organizacional, mitigar impactos negativos y convertir cada crisis en una oportunidad de aprendizaje y crecimiento sostenible.

DICIEMBRE 2024

Manual de Comunicación de Crisis

Para Mipymes



Índice



Introducción	4
Ventajas	5
Definición, tipos y niveles de crisis	6
Recopilación de información y evaluación del nivel de gravedad	9
Descripción de los posibles escenarios de crisis	10
Los públicos afectados	15
Comité de crisis y composición	16

Índice



Objetivos y funciones del comité de crisis	17
Procedimientos de actuación del comité de crisis	18
El portavoz	19
Las acciones recomendadas	20
Lista de contactos	27
Evaluación de la gestión y el manejo de la crisis	28
La retroalimentación del manejo de la crisis	31
Reflexión final	32

Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) son esenciales para la economía de nuestro país, debido a que contribuyen significativamente en la creación de empleo, generación de ingresos y reducción de la pobreza.

Para las mipymes, contar con un manual de comunicación de crisis ofrece múltiples ventajas. Esta herramienta actúa como una guía que define las funciones y responsabilidades de cada miembro del equipo durante una situación crítica. Además, convierte a la estrategia general de la empresa en acciones específicas y operativas que deben ejecutarse dentro de un plazo determinado.

Además, dada la premisa de que ninguna organización está libre de enfrentar una crisis, es crucial disponer de un manual que registre situaciones anteriores, permita realizar retroalimentaciones, y facilite el aprendizaje de los errores cometidos. De esta manera, las mipymes pueden mejorar continuamente y aplicar las tácticas que demostraron ser efectivas en el pasado.



Ventajas

Desarrollar un manual de crisis le permitirá a la empresa

01

Proteger la reputación de la empresa, cuidando la imagen y la credibilidad de la mipyme ante clientes, empleados y el público en general durante una crisis.

02

Implementar procedimientos de respuesta claros y detallados para la identificación, gestión y resolución de crisis.

03

Planificar entrenamientos y simulacros para capacitar a los empleados y al equipo de gestión de crisis en el manejo de situaciones de emergencia.

04

Mantener la continuidad de las operaciones esenciales de la empresa o que estas puedan reanudarse lo más pronto posible.

05

Definición de crisis

La crisis se puede definir como un proceso que amenaza el valor físico y/o inmaterial de una organización. Es, en esencia, **un suceso inesperado, negativo y serio**. Existen cinco tipos de crisis, de los productos; las crisis en la industria de los servicios; el medio ambiente; las cuestiones institucionales y las crisis vinculadas a las personas.

Crisis de productos: Problemas relacionados con la calidad, seguridad o disponibilidad de los productos.



Crisis en la industria de los servicios: Fallos en la prestación de servicios que afectan la satisfacción del cliente.



Crisis medioambientales: Incidentes que impactan negativamente el entorno natural.




Crisis institucionales: Problemas internos como fraudes, escándalos o conflictos organizacionales.



Crisis vinculadas a las personas: Incidentes que afectan a los empleados, como accidentes laborales o conflictos personales.

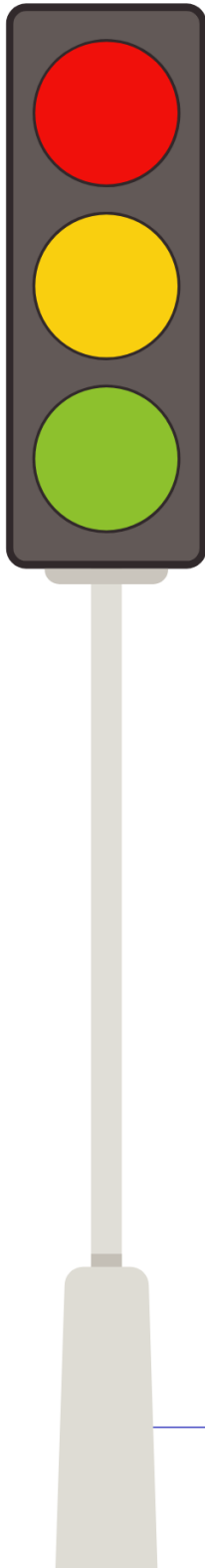




Las tres etapas fundamentales en las crisis, son la de pre-crisis, crisis y post-crisis. La primera es cuando la organización comienza a notar señales de que existe una anomalía y empieza a prevenirla. La segunda es cuando la crisis ya está siendo cubierta en los medios de comunicación y la tercera es cuando la empresa ha superado el punto álgido de la crisis y se enfrenta a una etapa de recuperación.

Estas pueden afectar en distintos niveles de gravedad, el color rojo es asignado a la más alta intensidad del problema, el amarillo a la magnitud intermedia y el verde a la baja urgencia.

El modelo del semáforo sirve para visualizar y comprender los niveles de crisis en una mipyme. Tal y como está representado a continuación:



Luz verde

La empresa está en una situación estable. No se presentan grandes riesgos financieros, operativos o de mercado. Los indicadores clave de rendimiento (KPI) están dentro de los márgenes previstos.

En este nivel, las estrategias deben centrarse en mantener el rumbo actual, reforzar las prácticas que han resultado exitosas y explorar oportunidades de crecimiento o expansión sin urgencia.

Luz amarilla

Existen señales de advertencia que indican un riesgo potencial o problemas emergentes que, si no se abordan a tiempo, podrían escalar. Por lo tanto, se deben implementar medidas correctivas inmediatas. Es necesario realizar ajustes en las áreas problemáticas y estar atentos a cualquier agravamiento.

Luz roja

La empresa está en una crisis severa. Los problemas no han sido resueltos a tiempo y ahora son críticos, afectando gravemente la sostenibilidad de la operación. Es necesario tomar decisiones inmediatas para evitar el colapso.

Recopilación de información de la situación crítica y evaluación del nivel de gravedad

La etapa de recopilación de información de la situación crítica consiste en responder a seis interrogantes, ¿qué pasó? ¿cuándo pasó? ¿quiénes están involucrados?, ¿cómo sucedió? ¿dónde ocurrió? y ¿por qué?



Una vez respondidas estas preguntas se evalúa en qué nivel de gravedad se sitúa la crisis, ya sea de bajo impacto (verde), mediano (amarillo) o alto (rojo).



Descripción de los posibles escenarios de crisis

Es crucial describir de manera detallada la situación crítica y declarar un puntaje estimado del nivel de probabilidad de que ocurra, para una mejor preparación y respuesta. Es recomendable seguir la estructura representada en esta tabla:

Situación crítica	Descripción	Puntaje	Clasificación
Problemas en la cadena de suministro	Interrupciones significativas en la cadena de suministro que afectan la disponibilidad de productos esenciales.	4/5 (Probable)	Crisis de productos
Ataque cibernético	Ciberataque dirigido a las infraestructuras digitales de la mipyme que comprometen los sistemas.	3/5 (Posible)	Crisis institucional y crisis en la industria de los servicios
Problemas de calidad del producto	Deficiencias en la calidad de los productos que llevan a devoluciones masivas y pérdidas financieras.	4/5 (Probable)	Crisis en la industria de los servicios

Donde los puntajes corresponden a la siguiente estimación y probabilidad:

1/5: Muy Improbable.

2/5: Poco probable.


3/5: Posible.

4/5: Probable.

5/5: Muy probable.

Es relevante destacar que lo presentado es un modelo de referencia, no es un listado exhaustivo ni definitivo, sino una muestra para ilustrar cómo se podría analizar una situación o realizar una evaluación de riesgos.





Una forma de identificar el grado de afectación de la crisis es identificando si están presentes los siguientes tres elementos:



- 1 Existe un problema:** Evalúa si el incidente representa un problema real y significativo para la empresa.
- 2 Un contexto que propicie la difusión del precipitador:** Considera si el entorno actual facilita que la crisis se propague, como la cobertura en medios de comunicación o la viralización en las redes sociales.
- 3 Hay portavoces que amplifican la situación de crisis:** Identifica si hay personas o entidades que están aumentando la visibilidad y el impacto del problema.

En el caso de que la crisis sea de bajo impacto se identifican las tres variables, pero el factor de riesgo es localizado y no posee gran notoriedad.

En cambio, una crisis de medio impacto es cuando ya se considera óptimo reunir al comité de crisis y el público interno de la mipyme está en conocimiento de que la organización está atravesando una crisis. Finalmente, la crisis de alta intensidad es fácilmente reconocible, puesto que se presenta como una catástrofe reputacional.

Javiera Arévalo Riquelme

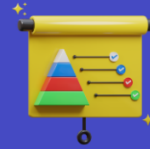


Una manera de afrontar el impacto de los distintos niveles de magnitud de la crisis es implementando un plan de acción adaptado:

- **Para bajo impacto:** Ponga en funcionamiento medidas correctivas menores y realice un seguimiento para evitar recurrencias.
- **Para mediano impacto:** Convoque al comité de crisis, comunice el problema a los empleados, y coordine esfuerzos para mitigar el impacto.
- **Para alto impacto:** Active el plan de crisis completo, comunica de manera proactiva con todas las partes interesadas, y gestione la recuperación y reputación de la empresa de manera intensiva.

Los públicos afectados



Es relevante identificar a qué públicos afecta la crisis. Puede ser a empleados, los clientes, los proveedores, los accionistas e inversionistas, los medios de comunicación y a los clientes potenciales de la mipyme. Esto dependerá del tipo de crisis a la que se enfrente la organización.

Una forma de graficar a los públicos afectados para comprender la relación entre ellos y saber cómo comunicarles la crisis es a través del desarrollo de un diagrama de Venn de cuatro círculos:



Comité de crisis y composición

El comité de crisis está compuesto por un grupo de **trabajo interdisciplinar**. Usualmente está conformado por profesionales de alto rango.

La composición varía dependiendo de la estructura organizacional, naturaleza y tamaño de la empresa. Sin embargo, existen tres integrantes que usualmente desempeñan roles fundamentales, estos son el dueño de la empresa, el encargado de comunicación y el responsable de recursos humanos.



Objetivo y funciones del comité de crisis

El objetivo del comité de crisis es coordinar e implementar una respuesta efectiva ante una situación crítica. Dentro de sus funciones se encuentran las siguientes:

- 1** Recolección de información y activación del sistema de crisis.
- 2** Toma de decisiones operativas.
- 3** Preparación de declaraciones, mensajes y documentos.
- 4** Relaciones con las partes interesadas.
- 5** Evaluación de incidentes.
- 6** Identificar y definir a qué personas se les comunicará sobre la crisis.

Procedimiento de actuación del comité de crisis

El procedimiento de actuación del comité de crisis se divide en cinco pasos:

- 1** Documentar toda la información sobre la situación de crisis.
- 2** Evaluar el tipo de crisis, su importancia e identificar el nivel de gravedad.
- 3** Preparar el mensaje que darán los portavoces e informar al público interno y a la prensa.
- 4** Coordinación con los implicados, revisar el manual de crisis para coordinar con las partes interesadas.
- 5** Realizar un seguimiento de los pasos concretados y evaluar la gestión de la crisis.



El portavoz

El portavoz debe cumplir con una serie de requisitos, entre ellos contar con una **buena oratoria, desplante, buen manejo del estrés y tiene que estar completamente informado de la crisis.** Idealmente este rol debe ser desempeñado sólo por una persona, esto con el fin de que sea el rostro confiable y visible de la mipyme, ya que emitirá una línea argumentativa consistente y estable con el tiempo.

Dentro de la micro, pequeña o mediana empresa quienes pueden desempeñar el rol de portavoz son idealmente el director o el encargado de prensa. Esto debido a que se infiere que las personas en estos cargos poseen las competencias comunicacionales necesarias para expresarse eficazmente frente a los medios de comunicación.

La estructura de sus intervenciones debe contener tres elementos:

- 1** La descripción de los hechos.
- 2** Las medidas que está tomando la organización para minimizar el daño.
- 3** Las decisiones que va a tomar a futuro para evitar que vuelva a ocurrir.

Además, dentro de la lista de recomendaciones está la sugerencia de contar con dos portavoces más de reemplazo, quienes deben estar igual de capacitados y entrenados que el portavoz oficial.

Javiera Arévalo Riquelme

Las acciones recomendadas



Las acciones recomendadas son una serie de **tácticas** que tienen como objetivo preparar y entrenar a la organización para que manejen la crisis de manera eficiente:

La primera trata de elaborar plantillas para **comunicados de prensa, mensajes básicos y respuestas a preguntas frecuentes**. Estas deben incluir secciones para que se pueda actualizar la información específica según el tipo de crisis.

A continuación se presentarán ejemplos de plantillas que pueden ser utilizadas por las mipymes:

20

Comunicado de prensa



COMUNICADO DE PRENSA

Ciudad, Fecha

En relación con [descripción de la crisis], y en virtud de las recientes publicaciones realizadas por algunos medios de comunicación, [Nombre de la Empresa] desea aclarar ciertos puntos y proporcionar información oficial respecto a la situación que enfrenta.

1. Declaración sobre la situación actual

Se ha detectado que [explicación clara y breve del problema o crisis], lo que ha llevado a [acción inicial tomada por la empresa]. Queremos enfatizar que estamos comprometidos con [valores de la empresa, como la transparencia, calidad, servicio, etc.].

2. [Medidas adoptadas]

En respuesta a la situación, hemos implementado las siguientes medidas:

- [Acción 1 tomada para mitigar el problema]
- [Acción 2]
- [Acción 3]

3. Estado de la investigación/acción adicional

Actualmente, [explicación de la situación, investigación o auditoría en curso]. Estamos trabajando de la mano con [nombre de autoridades o partes involucradas] para resolver este tema lo antes posible.

4. Compromiso con el futuro

A partir de esta situación, hemos reforzado [aspectos como controles de calidad, seguridad, servicio al cliente, etc.], y tomaremos todas las medidas necesarias para evitar que esto vuelva a suceder. Nuestro objetivo es seguir ofreciendo productos/servicios de [descripción] a nuestros clientes con la mayor confianza.

Contacto de prensa:

o

[Nombre del responsable]

[Teléfono]

[Correo electrónico]

[Sitio web]

[Redes sociales]

Mensajes básicos

Mensaje de reconocimiento

Objetivo: Reconocer el problema y tranquilizar a las partes interesadas.

“Estamos al tanto de la situación en relación a [descripción breve de la crisis]. En [Nombre de la empresa], estamos tomando todas las medidas necesarias para abordar el asunto de manera rápida y efectiva. Nos comprometemos a mantener a nuestros clientes, empleados y socios informados a medida que avancemos en la resolución de este problema”.

Mensaje de acciones inmediata

Objetivo: Comunicar las medidas que se están tomando para resolver la crisis.

Desde que surgió esta situación, hemos implementado [mencionar acciones inmediatas] para minimizar el impacto y asegurar que nuestros clientes no se vean afectados. Estamos colaborando con [autoridades/consultores/proveedores] para garantizar una pronta resolución”.

Mensaje de responsabilidad social corporativa (RSC)

Objetivo: Mostrar empatía y responsabilidad, evitando culpar a otros, y manteniendo la credibilidad.

“Lamentamos profundamente los inconvenientes que esta situación ha causado. Queremos asegurar a todos nuestros clientes y socios que estamos trabajando incansablemente para corregir la situación. Apreciamos su paciencia y comprensión mientras resolvemos este problema”.

Respuestas a preguntas frecuentes



¿Qué ha pasado exactamente?

"Hemos identificado [descripción breve de la crisis]. Estamos tomando medidas inmediatas para resolverlo y minimizar cualquier impacto en nuestros clientes y operaciones. Agradecemos su comprensión mientras trabajamos para solucionar el problema".

¿Cómo afecta esto a los clientes?

"Entendemos que esta situación puede generar preocupación, pero queremos asegurar a nuestros clientes que estamos trabajando diligentemente para minimizar cualquier inconveniente. Si bien puede haber algunos impactos a corto plazo en [producto/servicio], estamos haciendo todo lo posible para solucionarlo lo antes posible".

¿Qué están haciendo para solucionar el problema?

"Hemos implementado varias medidas para abordar la situación, incluyendo [menciona las acciones tomadas, por ejemplo: auditorías internas, coordinación con proveedores, consultas con expertos]. Nuestro objetivo es resolver el problema rápidamente y con el menor impacto posible para nuestros clientes".

¿Cuándo se resolverá?

"Estamos trabajando incansablemente para resolver la situación lo antes posible. Aunque no podemos dar una fecha exacta en este momento, mantendremos informados a nuestros clientes y socios sobre los avances".

Mantener la **base de datos y de contactos de emergencia**, incluidos medios de comunicación, proveedores y socios clave, **actualizada**. También, es recomendable probar el acceso a la base de datos desde diferentes ubicaciones y dispositivos. Esto con el objetivo de que todos los miembros del equipo de crisis tengan acceso a la base de datos en caso de emergencia.



Una opción recomendada para administrar los datos de la base de datos es utilizar Google Sheets, ya que permite mantener la información organizada y facilita el acceso simultáneo a varios usuarios.



Además, al combinar esta herramienta con Microsoft Excel, es posible optimizar el proceso de gestión de datos. Por ejemplo, los datos pueden almacenarse inicialmente en Google Sheets y luego analizarse en Excel, aprovechando sus funcionalidades para realizar cálculos y crear gráficos de manera eficiente.

El portavoz principal debe participar en sesiones de práctica diseñadas para responder a preguntas de los medios.

Dichas sesiones incluirán **simulaciones de crisis** realistas para evaluar la capacidad del portavoz para manejar situaciones bajo presión.

Además, durante el entrenamiento, los miembros del comité ofrecerán **retroalimentación** constructiva para ajustar y optimizar las estrategias de respuesta.

La dinámica debe **adaptarse** y reforzarse continuamente para abordar y perfeccionar cualquier debilidad identificada en el desempeño del portavoz.



Seleccione al **segundo y al tercer portavoz** de reemplazo. Es fundamental que estos portavoces también participen en sesiones de práctica, con el objetivo de garantizar que estén debidamente preparados para asumir la función en caso de que el portavoz principal no esté disponible.



Además, se recomienda llevar a cabo simulaciones que permitan poner a prueba su capacidad para manejar situaciones reales. Esto asegurará que el proceso de transición entre portavoces se realice de manera fluida y sin contratiempos, facilitando así la continuidad en la comunicación y el funcionamiento del equipo.

Lista de contactos



La lista de contactos se clasifica en dos categorías, los internos y los externos. La lista interna está compuesta por el propietario, encargado de recursos humanos y jefe de comunicaciones. La lista externa contiene los contactos de la policía, de los bomberos, servicios médicos de emergencia, servicios de seguridad privada, sindicatos, proveedores, clientes, y medios de comunicación.

Un ejemplo de lo que debe contener un contacto es el siguiente. En este caso los datos son el nombre, la empresa, el departamento, puesto que desempeña, correo electrónico y el teléfono.

	Nombre	Empresa	Departamento	Puesto	Correo	Teléfono
3	Benjamín Orellana Pinto	Sodimac	Ingeniería	Ingeniero Civil Industrial	borellanap@gmail.com	93010318161
4	Nombre	Empresa	Ingeniería	Puesto	Correo	
5	Nombre	Empresa	+D	Puesto	Correo	
6	Nombre	Empresa	Finanzas	Puesto	Correo	
7	Nombre	Empresa	Ingeniería	Puesto	Correo	
8	Nombre	Empresa		Puesto	Correo	
9	Nombre	Empresa		Puesto	Correo	
10	Nombre	Empresa		Puesto	Correo	

Nombre	Empresa	Departamento	Puesto	Correo	Teléfono
Benjamín Orellana Pinto	Sodimac	Ingeniería	Ingeniero Civil Industrial	borellanap@gmail.com	93010318161

Evaluación de la gestión y el impacto de la crisis

En esta sección se evalúan los pasos que se siguieron tras el **reconocimiento del incidente**. Por ello se analiza cada parte del procedimiento. Además, en este punto se realizan esfuerzos para recobrar la normalidad en la organización afectada por la crisis y examina la situación para determinar qué se ha perdido, qué se ha ganado y comprender cómo se comportó la mipyme durante la crisis.

La manera más práctica y sencilla de realizar la evaluación es hacerlo por pasos. Los cuales se dividen en tres: **una reunión de evaluación, la recolección de datos y la realización de una encuesta.**

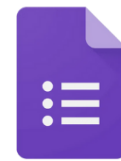
La reunión de evaluación del comité de crisis la puedes llevar a cabo de la siguiente manera:

Primero, es recomendable que se programe dentro de los 5 días posteriores a la resolución de la crisis.

Posteriormente es necesario chequear que los cambios sean comunicados y comprendidos por todos los miembros del equipo. Esto puede ser evaluado por medio del análisis de las **encuestas distribuidas al público interno de la empresa** y según lo conversado en una reunión de revisión.



Para implementar las encuestas, es importante que sean simples, claras y breves, utilizando herramientas económicas o gratuitas como Google Forms, y aplicándolas de forma periódica para evitar una posible fatiga en los empleados.



Google Forms

La retroalimentación del manejo de la crisis

La retroalimentación es esencial para el aprendizaje continuo y la mejora de la gestión de crisis en una mipyme. Al analizar detalladamente la respuesta a una crisis y al implementar mejoras basadas en esta evaluación, la empresa puede fortalecer su capacidad de enfrentar futuras crisis de manera más efectiva y con mayor confianza.



4 Reflexión final

El desarrollo de este manual de comunicación de crisis para mipymes surge como una respuesta a un desafío concreto: adaptar las estrategias de comunicación, generalmente diseñadas para grandes empresas, a la realidad y los recursos con los que cuentan las micro, pequeñas y medianas empresas. Este proceso implicó simplificar conceptos complejos y priorizar herramientas prácticas que resulten útiles para organizaciones con estructuras más pequeñas.

El principal objetivo de este manual es demostrar que, incluso con recursos limitados, las mipymes pueden prepararse para enfrentar situaciones críticas de forma organizada y efectiva. Para ello, se adoptó un enfoque accesible, basado en estrategias claras y pasos concretos, respetando las capacidades humanas y materiales propias de este tipo de organizaciones.

Durante la elaboración de este documento, se hizo evidente la escasez de guías específicas orientadas a mipymes en el ámbito de la comunicación de crisis, ya que la mayoría de los recursos disponibles están dirigidos a grandes corporaciones. Este vacío fue la principal motivación para diseñar una herramienta que no solo se ajuste a las necesidades de las mipymes, sino que también las empodere, demostrándoles que, con una planificación adecuada, es posible minimizar los impactos negativos de una crisis.

Cabe destacar que este manual no pretende ser un modelo rígido ni una solución única, sino una guía práctica que inspire a las mipymes a reflexionar sobre su nivel de preparación, optimizar sus procesos internos y fortalecer sus capacidades de comunicación. El propósito final es brindarles una herramienta que, más allá de ofrecer soluciones puntuales, fomente la reflexión para dar cabida a este tipo de estrategias.

5 Bibliografía

5.1 Prensa

Ex-Ante (2024). FMI: Chile completará cuatro años creciendo por debajo del mundo y en 2024 será uno más del “montón”. FMI: Chile completará cuatro años creciendo por debajo del mundo y en 2024 será uno más del “montón”

France 24 (2024). El FMI proyecta un lento crecimiento de la economía mundial y confía en Estados Unidos El FMI proyecta un lento crecimiento de la economía mundial y confía en Estados Unidos

Mercados, E. M. (2023). Informe SII: El número de empresas en el país superó los 1.5 millones. El Mostrador. Informe SII: El número de empresas en el país superó los 1.5 millones.

5.2 Libros y artículos

Rivera, A, Rojas, L, Ramírez, F. y Álvarez de Fernández, T. (2005). *La comunicación como herramienta de gestión organizacional* (pp. 32-48).

Sánchez, M. (2002). *Estructura del plan de crisis*. Revista Ámbitos (pp. 461-465)

Pearson, C. y Clair, J. (1998). *Reframing crisis management*. The Academy of Management Review, Vol. 23, número 1, (pp 59-76).

América Latina y el Caribe (2019). *Políticas para pymes competitivas en la alianza del pacífico y países participantes de América del Sur*, [América Latina y el Caribe 2019 | READ online](#)

Banco Central de Chile (2023). *Las empresas chilenas durante la crisis del Covid-19* (pp. 1-79), [Las empresas chilenas durante la crisis del Covid-19](#)

Banco Central de Chile (2024). *Base de Datos Estadísticos. Estadísticas Experimentales*, [Base de Datos Estadísticos \(BDE\)](#)

Biblioteca del Congreso Nacional (2010). *Ley 20.416*, [Ley 20416 - Biblioteca del Congreso Nacional de Chile](#)

Código del trabajo, artículo 505 bis. (2010). *DT - Normativa 3.0*, [código del trabajo, artículo 505 bis - DT - Normativa 3.0](#)

- Coombs, W. T. (1995). *Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis response strategies*. *Management Communication Quarterly*, 8: (pp. 447-476).
- Coombs, W. T. (2012). *Situational crisis communication management: A theoretical approach*. Routledge.
- Dini, M y Stumpo, G. (2020). *Mipymes en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL), [Mipymes en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento](#)
- Elizalde, L. (2004). *Estrategias en las crisis públicas: La función de la comunicación*. La Crujía Ediciones, (pp. 1-170) [Estrategias en las crisis públicas - Relaciones Públicas 3 - Gestión de crisis - UADE - Studocu](#)
- Enrique, A. (2008) *La gestión de la comunicación en situaciones de crisis*. Universidad Pontificia de Salamanca, <https://summa.upsa.es/high.raw?id=0000029156&name=00000001.original.pdf>
- Enrique, A. (2013). *Propuesta de un modelo de gestión de la comunicación en situaciones de crisis: el modelo en tres etapas*. Universitat de Barcelona, https://ddd.uab.cat/pub/poncom/2013/180010/aisoc_2013comunicacioncrisis.pdf
- Ferrer, J. (2000) *La comunicación interna y externa en la empresa*. Cuadernos de comunicación.
- Índices Sumup (2023). *Participación de Mujeres en Pequeños Comercios*, <https://indicesumup.cl/wp-content/uploads/2023/03/ReporteSumUp-28Mar2023.pdf>
- Informe Mensual de Comercio Exterior (2024). *Intercambio Comercial de Chile, período enero-septiembre de 2024*, [Microsoft Word - Informe Comercial - Enero-Septiembre de 2024 WEB INFOCOM](#)
- Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah, NJ.
- Losada, J. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis*. Universitat Oberta de Catalunya. Digitalia. <https://www.digitaliapublishing.com/a/19993>
- Mariñas, J. (2008). *Prevenir para no lamentar*. *Revista de comunicación*, Número 6, (pp. 54-61).
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2019). *ELE-5: Principales resultados*. Unidad de Estudios División de Política Comercial e Industrial. [Boletín ELE-5: Principales resultados](#)
- Ministerio de economía, fomento y turismo (2023). *Síntesis de resultados EME-VII* (pp. 1-33), <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2023/06/sintesis-de-resultados-eme-vii.pdf>

- Nätti, Satu; Rahkolin, Suvi ; Saraniemi, Saira (2014). *Crisis communication in key account relationships*. Corporate communications, Vol. 19, N. 3, (pp. 234-246). <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2012-0056>
- Pérez, C. (2018). *Claves para dirigir en tiempos de crisis: Liderazgo bajo presión*. Centro de Análisis y Entrenamiento Político (CAEP). Quinta edición. Revisado el 22 de mayo, disponible en [Claves para dirigir en tiempos de crisis: Liderazgo bajo presión](#)
- Piñuel, J.L (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- PYMEs. (s. f.). *Subsecretaría de Relaciones Internacionales Económicas*, <https://www.subrei.gob.cl/ejes-de-trabajo/home-comercio-inclusivo/pymes#:~:text=j>
- Reynolds, B. (2002). *Crisis and Emergency Risk Communication*. Centers for Disease Control and Prevention (CDC).
- Ritter, M. (1996) *Malas noticias: la empresa en tiempos de crisis*.
- Saura, P y G, F (2012) *La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial*. Revista Icono 14. Vol. 2. pp. 42-56 <https://doi.org/10.7195/ri14.v8i2.245>
- Saura, P. (2005). *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentos y bebidas*. Universidad Pontificia Comillas.
- Westphalen, M. H y Piñuel, J. L (1993) *La dirección de comunicación. Prácticas profesionales. Diccionario técnico*. Del Prado: Madrid.
- Wilcox, D. (2001). *Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas*, Madrid, Pearson.