

VENTURA COMUNICACIONES



Azar reputacional **La variable que casi ningún comité de crisis quiere ver**

Una lectura práctica de Leonard Mlodinow para comunicación corporativa y manejo de crisis

Autor: Francisco Zambrano

Documento de análisis
Septiembre de 2026

Introducción

En comunicación corporativa solemos trabajar bajo una premisa peligrosa: si entendemos bien los hechos, podremos explicar con claridad los resultados. Pero la realidad reputacional no siempre funciona así.

Una crisis puede escalar por factores que no estaban completamente bajo control: el momento político, el ánimo social, la presencia de un influencer, una nota periodística inesperada, una comunidad digital especialmente activa o, simplemente, una mala combinación de circunstancias.

Leonard Mlodinow, físico y divulgador científico, aborda este fenómeno en *El andar del borracho*, una obra dedicada a explicar cómo el azar influye mucho más de lo que solemos admitir en la vida, los negocios, el éxito, el fracaso y la toma de decisiones.

Su aportación es especialmente útil para quienes trabajamos en reputación y manejo de crisis: nos obliga a aceptar que no todo lo que ocurre tiene una causa limpia, lineal y evidente. Y que no todo resultado exitoso prueba que la estrategia fue brillante.

1. Las ideas centrales de Mlodinow

Mlodinow plantea que los seres humanos tenemos una enorme dificultad para aceptar el azar. Preferimos construir explicaciones ordenadas, aunque la realidad haya sido más incierta.

Sus ideas principales pueden resumirse así:

Confundimos azar con mérito o culpa

Cuando alguien triunfa, solemos decir: “era un genio”. Cuando fracasa, decimos: “se equivocó”. Mlodinow recuerda que muchas veces hay talento o errores, sí, pero también circunstancias aleatorias que amplifican o hunden un resultado.

En reputación, esto significa que una marca puede salir bien librada de una crisis no solo por su estrategia, sino porque el contexto le fue favorable. Y otra puede sufrir un daño enorme no solo por el error original, sino por la manera en que ese error fue amplificado.

Construimos historias después de los hechos

Una vez que algo ocurrió, parece obvio que iba a pasar. A esto se le conoce como sesgo retrospectivo. Después de una crisis, todos parecen saber exactamente qué se debió hacer.

Pero antes del estallido, casi siempre había varios desenlaces posibles.

Los patrones engañan

El cerebro busca orden incluso donde solo hay ruido. Por eso vemos tendencias, señales y causalidades donde tal vez solo hay coincidencias o fluctuaciones normales.

En comunicación, esto puede llevar a sobrereaccionar ante una conversación digital pequeña o, por el contrario, a ignorar una señal temprana que sí anticipaba un problema mayor.

Una muestra pequeña puede mentir

Tres quejas virales no necesariamente significan una crisis estructural. Tres éxitos consecutivos tampoco prueban que una marca sea invulnerable.

Las organizaciones suelen emocionarse o espantarse con poca evidencia. El reto está en interpretar los datos con método, no con ansiedad.

Existe regresión a la media

Los resultados extremos suelen volver a niveles más normales. Una marca puede tener una semana especialmente mala y luego estabilizarse. Un vocero puede tener una intervención brillante y después volver a su nivel habitual.

Una marca puede enfrentar una ola de críticas en redes sociales por una campaña publicitaria mal recibida, pero días después la conversación pierde intensidad. El presidente de una empresa puede enfrentar cuestionamientos por sus nexos con un político reconocidamente corrupto, pero un nuevo escándalo puede hacer que la atención de la opinión pública se desplace hacia otro asunto.

Esto obliga a no sobreinterpretar ni el éxito ni el fracaso inmediato.

El éxito suele tener más azar del que admitimos

Esto no significa que el talento, la preparación o la estrategia no importen. Significa que aumentan las probabilidades de éxito, pero no controlan por completo el resultado.

Lo importante no es predecir todo, sino gestionar probabilidades

Mlodinow no propone resignación. Propone humildad estratégica: diseñar mejores procesos sabiendo que el mundo no es totalmente controlable.

2. Aplicación en comunicación y crisis

En comunicación corporativa, las ideas de Mlodinow son especialmente valiosas porque una crisis rara vez se comporta como una línea recta. La reputación no es una máquina. Es un sistema vivo, emocional, social y probabilístico.

No confundir ruido con crisis

En redes sociales, una marca puede recibir una ola inicial de críticas y entrar en pánico. Pero no toda conversación negativa es una crisis reputacional.

Señal	Lectura impulsiva	Lectura estratégica
20 comentarios negativos	"Se nos viene una crisis"	"Necesitamos medir volumen, alcance, velocidad y actores"
Un influencer critica	"Ya perdimos reputación"	"Evaluemos credibilidad, comunidad y capacidad de arrastre"
Un hashtag aparece	"Ya explotó"	"Veamos si escala fuera de la burbuja inicial"

La clave está en separar señal de ruido antes de tomar decisiones públicas.

No construir explicaciones falsas demasiado pronto

En crisis, los equipos suelen apresurarse a decir: “Esto pasó por X”. Pero muchas veces esa explicación es solo la más cómoda.

Una campaña puede salir mal y todos culpar al *community manager*. Pero quizá influyeron otros factores: mal *timing*, sensibilidad social, contexto político, un problema de producto, vocería débil o simple mala suerte amplificada por el algoritmo.

En lugar de preguntar solo “¿quién falló?”, conviene preguntar:

- ¿Qué sabíamos antes de actuar?
- ¿Qué variables no controlábamos?
- ¿Qué señales ignoramos?
- ¿Qué parte fue error y qué parte fue amplificación aleatoria?
- ¿El proceso fue malo o solo el resultado fue malo?

La diferencia es crucial: un buen proceso puede tener un mal resultado. Y un mal proceso puede salir bien por suerte.

Preparar escenarios, no predicciones exactas

El objetivo de un comité de crisis no es adivinar el futuro. Es diseñar rangos de respuesta.

En vez de afirmar: “Esto se va a apagar en 24 horas”.

Conviene plantear: “Tenemos tres escenarios: bajo, medio y alto impacto. Si la conversación se queda en redes, respondemos así. Si salta a medios, activamos vocería. Si entra autoridad, regulador, sindicato o víctimas, pasamos a comité ampliado de crisis”.

Eso es pensamiento probabilístico aplicado a comunicación.

Cuidarse del sesgo de éxito

Muchas marcas sobreviven a una crisis y luego concluyen: “Lo manejamos perfecto”.

A veces es cierto. Pero a veces solo tuvieron suerte: el tema no escaló porque había otra noticia más fuerte, porque el afectado no tenía capacidad mediática o porque el algoritmo no empujó la conversación.

Después de una crisis, no basta con evaluar el resultado. Hay que evaluar el proceso.

Preguntas útiles:

- ¿Respondimos a tiempo?
- ¿Teníamos mensajes consistentes?
- ¿Había evidencia para sostener lo que dijimos?
- ¿El vocero estaba preparado?
- ¿La operación corrigió el problema real?
- ¿Dependimos de suerte o de estrategia?

Construir reputación para resistir el azar

Una empresa no puede controlar cuándo llegará una crisis, pero sí puede controlar su capital reputacional previo.

Una marca con confianza acumulada tiene más margen de error. Una marca deteriorada entra a cualquier crisis con menos oxígeno.

Aplicaciones prácticas:

- Construir credibilidad antes de necesitarla
- Tener voceros entrenados antes del incendio
- Documentar buenas prácticas
- Mantener relación con medios, comunidades y públicos clave
- No comunicar solo cuando hay problema

La reputación es una reserva estratégica contra el azar.

Comunicar incertidumbre sin parecer débil

Muchas crisis empeoran porque la empresa quiere sonar demasiado segura cuando todavía no tiene todos los datos.

Una frase responsable podría ser:

“Estamos revisando la información disponible, ya activamos nuestros protocolos internos y compartiremos actualizaciones verificadas conforme avance la investigación”.

Eso comunica control sin fingir omnisciencia.

Mlodinow nos recordaría que fingir certeza en un sistema incierto es peligroso. En crisis, la humildad bien redactada puede ser más poderosa que la seguridad impostada.

Conclusión

La gran lección de Mlodinow para comunicación y crisis es esta: no todo desenlace reputacional es proporcional al error original. A veces un error pequeño explota. A veces uno grave no escala.

Por eso el consultor no debe vender control absoluto. Debe ofrecer mejor lectura del contexto, mejores probabilidades, mejores procesos y mejor capacidad de reacción.

En crisis, el azar siempre está sentado en la mesa. La diferencia está en si la marca lo ignora o aprende a gestionarlo.

Bibliografía

Mlodinow, Leonard. *The Drunkard's Walk: How Randomness Rules Our Lives*. New York: Pantheon Books, 2008.

Mlodinow, Leonard. *El andar del borracho: cómo el azar gobierna nuestras vidas*. Barcelona: Crítica, 2009.