

Reseña del libro *Cualquiera tiene un plan hasta que te pegan en la cara. Aprender de las crisis*, de Mario Riorda y Silvia Bentolila (Ed. Paidós, 2020).

Por Constanza Caffarelli¹

En memoria del querido maestro David Maldavsky.

Al aproximarse al libro de Mario Riorda y Silvia Bentolila, tal vez los lectores se pregunten qué ha de surgir del diálogo entre un politólogo especializado en comunicación política y en gestión de crisis, consultor para gobiernos y partidos, y una médica especialista en psiquiatría y psicología médica, experta en manejo de emergencias y desastres. He aquí mi respuesta: una obra profunda, comprometida y humana dirigida a quienes buscan aproximarse a, conocer y comprender la gestión de crisis. Un texto de gran riqueza teórica y metodológica en el cual se logra transmitir con sistematicidad y claridad, a partir de abundante evidencia, múltiples reflexiones y numerosas experiencias, la complejidad que revisten los escenarios de crisis.

En efecto, *Cualquiera tiene un plan hasta que te pegan en la cara. Aprender de las crisis* expone con minuciosidad, articulando la teoría con el análisis de situaciones actuales e históricas, en qué consiste una crisis, qué implica atravesarla (de lo personal a lo social, desde lo económico a lo político) y de qué manera es posible prepararse para enfrentarla. De modo realista, nos desafía a aprender. Nos invita a pensar lo impensable, a mirarlo de frente, a comprenderlo. A aceptarlo, en definitiva, como parte constitutiva de nuestra existencia.

De estilo ameno, el libro está compuesto por nueve capítulos que pueden abordarse de modo consecutivo, o bien trazando el propio itinerario de lectura. Cada uno de ellos plantea problemas que suscitan las crisis personales, políticas y sociales; tensiona estos problemas con la teoría; los analiza y propone estrategias y herramientas para su abordaje. Lejos de cualquier dogmatismo, con una mirada que recupera nuestra humanidad y que expresa compromiso con la vida y la salud públicas y una ética del reconocimiento y el cuidado de los otros, en cada bloque los autores logran poner de manifiesto el carácter trascendental de la gestión de las crisis y del riesgo de desastres, tanto a nivel individual como a nivel comunitario y social.

¹ Dra. en Ciencia Política (USAL), con trayectoria postdoctoral en Estudios de Género (UCES). Magister en Problemas y Patologías del Desvalimiento (UCES). Diploma en Comunicación Política (Universidad Austral). Profesora Asociada regular e investigadora (Facultad de Ciencias Sociales – UNICEN). E-mail: cevece@gmail.com

En la obra, el desarrollo y presentación de conceptos y el examen de diversas situaciones críticas están orientados a la aplicación. Apuntan a la *buena praxis*, a una gestión sólida y fundamentada de riesgos y crisis que permita identificarlos, diferenciarlos, planificar, entrenar equipos para poder operar antes, durante y después de su impacto y, especialmente, morigerar este último. El trabajo de definición y caracterización de las crisis, así como también de sus implicancias personales, comunitarias, políticas y sociales, pone de manifiesto la importancia que reviste su estudio para determinar cómo y cuándo actuar. Esta última tarea se nutre particularmente de la vasta experiencia en docencia, investigación, consultoría e intervención de los autores.

La centralidad de un abordaje interdisciplinario para optimizar la gestión de las crisis es una premisa fundamental del escrito y, al mismo tiempo, un llamado a la acción. Bentolila y Riorda conjugan múltiples miradas, ofrecidas por las ciencias de la salud (la psiquiatría, la salud mental en emergencias y el sanitarismo) y la comunicación política (campo en el que se integran la ciencia política y la comunicación) para problematizar, comprender y proponer estrategias de actuación en escenarios signados por la inestabilidad y el pleno estrés. La conceptualización, el análisis de casos y las propuestas de intervención que presentan constituyen una invaluable lección de trabajo interdisciplinario e ilustran de modo concluyente la riqueza, la pertinencia y el sentido estratégico que éste reviste.

Para comenzar, los autores se proponen echar luz sobre la noción de crisis. Múltiples realidades pueden parecerlo o ser así interpretadas. Las *crisis* adolecen de estiramiento conceptual, habrán de señalar. Por ello, apelan a una figura que da título al capítulo inicial y que introduce su propia definición: una crisis es “el fin del mundo” para quien la vive. De acuerdo con Riorda y Bentolila, una crisis se caracteriza por una alta dosis de incertidumbre. Afecta el equilibrio subjetivo y social que se ha construido en el tiempo y puede, incluso, quebrarlo. Y nadie se encuentra exento: su emergencia es inherente a la condición humana. Es menester estudiar las crisis, comprenderlas, alertar, concientizar, prepararse para atravesarlas. Es posible y conveniente gestionarlas, puesto que, como plantea el segundo capítulo, “nadie está a salvo” de los desastres. A su vez, gestionar las crisis, encauzarlas, implica posicionarnos como sujetos activos, desde un pensar y un hacer que eviten ser arrasados por ellas.

El texto toma distancia de visiones románticas para dar cuenta del impacto de las crisis en líderes y equipos, así como también de las tensiones que generan en ellos, como muestra el capítulo tercero. Permite revisar críticamente la idea que señala que los decisores son “máquinas calculadoras” en busca de una solución óptima. Para que negaciones, inacciones, silencios y reacciones puedan convertirse en respuestas, los autores exponen y fundamentan la importancia de fortalecer y entrenar a los equipos

(“muchas mentes son mejor que una en una crisis”, p. 60), así como también de apelar a lo que ellos mismos ponen en práctica: incluir y articular los aportes de diversas disciplinas científicas para robustecer la toma y aplicación de decisiones.

La obra se ocupa asimismo de destacar el modo en el que la comunicación se constituye en insumo nodal en el manejo de un “incidente crítico”. Advierte sobre los riesgos de la mala praxis en esta materia (“mala de verdad, en serio”, tal como expresa el cuarto capítulo) a partir de un pormenorizado recorrido por diversas experiencias en el ámbito nacional e internacional. “Una buena estrategia de comunicación no reemplaza una mala estrategia política integral”, aunque “una mala comunicación generalmente conduce toda una estrategia al fracaso” (pp. 95-96), dirán —y demostrarán— los autores. La desmedida preocupación por la reputación, el silencio, la minimización de los hechos, la clausura precipitada, el ocultamiento u omisión de información y la mentira no parecen ser aliados ante las crisis, y, sin embargo, suelen presentarse frecuentemente en ellas. ¿Qué riesgos asumen líderes, gobiernos, funcionarios al apelar a estos? ¿A qué consecuencias se exponen y, por sobre todo, exponen a la ciudadanía? El trabajo en relación con estos interrogantes pone de manifiesto un profundo y necesario debate que se plantea con rigurosidad. Las tensiones, contradicciones y (des)articulaciones entre lo recomendable, lo debido, lo pensable y lo posible se descubren como una constante que interpela, conmueve, convoca a la reflexión.

Los problemas actuales demandan la revisión de lo conocido y actuado, aseveran Riorda y Bentolila. El examen crítico de la práctica, del proceso de toma y aplicación de decisiones y de sus resultados resulta indispensable para generar intervenciones que prevengan los desastres y atemperen sus consecuencias. Tal como revela el quinto bloque, conocer y asumir la importancia de la gestión integral del riesgo —centrado en un enfoque preventivo, que reconozca su carácter de construcción cultural, que incluya a la comunidad— permite actuar sobre las amenazas y, de ese modo, relativizar vulnerabilidades e indefensiones. Son estas ideas centrales, vertebradoras del escrito.

La complejidad que adquiere la gestión de crisis y, en particular, su comunicación, es recuperada en el capítulo sexto, en el que se presentan la dinámica y particularidades del ecosistema digital. Es preciso dimensionar el modo de actuación de este último, la presencia continua que supone, así como también su articulación con otros sistemas de medios para definir estrategias que encaucen las crisis. ¿Cómo lograrlo en épocas de crónicas y cronistas permanentes? ¿Cómo hacerlo en tiempos de *infodemia* y de *fake news*? ¿Cómo operar en —y qué esperar de— un mundo *sin filtro*, sin restricciones en el decir, donde los discursos se propagan a gran velocidad y escala?

La obra invita a mirarnos, a escucharnos, a interrogarnos, y avanza en el imperioso ejercicio de llamar a las cosas por su nombre. “Si lo que se dice no es lo que se quiere decir, entonces lo que se debe hacer queda por hacer” (p. 191). ¿Qué queda sin decir y sin hacer cuando las violencias son invisibilizadas, cuando se las naturaliza? Del “vivir en crisis” que suponen dichas violencias, las cuales representan uno de los desastres más generalizados en nuestro planeta, se ocupa el séptimo bloque. Estos y otros desastres ponen en evidencia, además, que un riesgo ha sido minimizado o negado y, por ende, que no ha sido gestionado. Proteger, dirigir, conectar, comunicar: estas acciones se constituyen en ejes rectores de la intervención ante “incidentes críticos”, cuyo impacto psicosocial no debe desconocerse, tal como se observa en el capítulo octavo.

La bestia imprime sus huellas, y así lo reconoce el noveno bloque desde su denominación. Hiere. Sin embargo, somos capaces de cicatrizar. Para ello son necesarios otros —personas, instituciones, gobiernos— que apuntalen, acompañen, sepan y puedan contener. Desde un enfoque de resiliencia, se advierte “la potencia humana más auténtica: la voluntad de vivir” (p. 270), poniendo en cuestión la inexorabilidad del trauma ante la exposición a situaciones críticas cuando se cuenta con recursos, redes de apoyo y estrategias, y cuando se trabaja para generarlos. El capítulo plantea, además, la pregunta en torno de los aprendizajes personales, sociales e institucionales que son capaces de generar las crisis.

“El requisito necesario para la gestión de crisis es la aceptación de la misma” (p. 279), concluyen los autores. El texto expone la relevancia de aceptar la fragilidad y la adversidad, de potenciar nuestra capacidad y de humanizar nuestra respuesta para dar curso a ese proceso de gestión. En este sentido, *Cualquiera tiene un plan...* se presenta a los lectores como un puente y como una (y mil) herramienta(s). No promete ni brinda recetas sino que invita a cimentar nuevos sentidos, con otros y atentos a otros. Promueve la construcción conjunta de un pensar para el hacer. Invita a ser parte de los cambios necesarios para aliviar el sufrimiento psíquico y social resultante de las crisis. Pone en palabras, presenta y re-presenta aquello que, por temor o por costumbre, las personas, los equipos y las instituciones muchas veces eluden. Escrito con la convicción de quienes han hecho de su compromiso con los otros un modo de vida y con la generosa apertura de quienes están deseosos de compartir sus aprendizajes, *Cualquiera tiene un plan...* constituye un aporte fundamental para la profesionalización de la gestión de crisis desde una perspectiva interdisciplinaria e integral. Una obra multifacética, actual y dinámica, de lectura insoslayable para quienes se interesen por la puesta en diálogo de prácticas y saberes de las ciencias sociales y las ciencias de la salud. Bienvenida sea.