

MARIO RIORDA | SILVIA BENTOLILA

**CUALQUIERA TIENE
UN PLAN
HASTA QUE TE PEGAN
EN LA CARA**

**APRENDER DE
LAS CRISIS**

PAIDÓS

Mario Riorda
Silvia Bentolila

*CUALQUIERA
TIENE UN PLAN
HASTA QUE TE
PEGAN EN LA CARA*

Aprender de las crisis

Prólogo

«Escribir sobre las cosas me ha permitido soportarlas», escribió el afamado escritor y poeta Charles Bukowski sobre su narrativa inspirada en el dolor.

Algo parecido inspiró este libro. La escritura como una forma de conjurar la disociación a la que apelamos quienes trabajamos inmersos en las crisis. Y así como la disociación es necesaria en la gestión profesional de incidentes críticos para conservar la calma —poner la mente fría, como decimos en uso coloquial—, después se necesita reintegrar la emoción disociada para no enfermar. Y, a la distancia de los hechos, nos define y caracteriza la pasión por lo que hacemos y en esa pasión está en juego la necesidad de alertar, de subirle fuertemente el volumen a estas cuestiones.

Nos entusiasma mejorar, creemos en la profesionalización y, sobre todo, queremos entender, precisamos entender.

La escritura también es compartir la existencia y la necesidad de un otro en la construcción de conocimiento. Sobrevivimos, crecemos y reflexionamos a partir de las crisis siempre y cuando haya alguien que nos sostenga. No importa la dimensión de ese «otro»: puede ser una persona, una institución, un gobierno. Una madre, un equipo, un vecino. Esa otredad también sustentó el intercambio de este libro, tanto en nosotros como autores, como en las historias de quienes atravesaron situaciones críticas y se hicieron presentes.

Allá por el 5 de junio de 2017 a las 7:32 am, un mail partía con este texto:

Silvia, perdón por el atrevimiento de escribirte.

Acabo de leer una noticia sobre tu perfil y de verdad que me encantó. Leí además tu CV que está en línea.

Por eso, te cuento en dos renglones y, si te interesa, te puedo llamar o vernos para una charla.

Estoy por escribir un libro sobre comunicación de crisis. Se llamaría (como una vieja frase del boxeo) «Cualquiera tiene un plan... hasta que te pegan en la cara».¹

Inicialmente trata sobre cómo abordar, desde la comunicación, las crisis políticas y compararlas con las crisis del sector privado. Mi idea era buscar alguien desde la psiquiatría (eventualmente desde la psicología) para incorporar un tercer eje en las crisis personales.

No pretendo un libro académico duro, sino uno que expanda el debate. Que permita, con el máximo nivel de seriedad, subirle el volumen a estos temas.

Estoy negociando con Editorial Planeta (por la misma Planeta o por Paidós). Pensaba empezarlo en Julio para entregarlo en marzo. Punto. Hasta ahí.

Google habla por nosotros pero, en síntesis, he sido decano de Ciencia Política en la UCC y ahora dirigiré la Maestría en Comunicación Política de la Universidad Austral. Llevo 15 libros escritos y vivo viajando (por lo que veo, igual que vos). Vivo en Córdoba, pero viajo 300 días, por consultoría o por docencia, así que podemos coordinar una charla cuando gustes.

Espero no haberte asustado, sé que es una locura...

besos, mario

Pasaron un poco más de cuatro horas y ese mismo lunes, 5 de junio de 2017 a las 11:53:15 ART, aquel mail era respondido:

Buen día Mario

¿Cómo estás? encantada de conocerte.

Para nada me parece una locura, ya habrás visto o mejor dicho leído entre líneas en la nota y en el CV, que todo lo que sea innovar e integrar miradas y perspectivas para comprender mejor la complejidad humana me apasiona. De modo que tu propuesta me resulta sumamente interesante, especialmente porque la comunicación es un insumo clave para el manejo de y en situaciones críticas.

Creo que podríamos intentar encontrarnos si venís por Baires en algún momento, o podemos charlar por teléfono para tener alguna aproximación más clara de cuál sería tu expectativa y ver si puedo responder a ella, o quizás en algún aeropuerto....

Te paso mi n° de celular para que por wsp nos resulte más fácil el intercambio

un beso

Silvia

Así comenzó este desafío. Dos desconocidos que se proponían escribir un libro juntos. Entendimos la imposibilidad de dar cuenta de toda la gestión de crisis. Nos propusimos garantizar dos mojones académicos como los pilares de toda nuestra construcción teórica: las ciencias de la salud, desde la integración de la psiquiatría, la salud mental en emergencias y el sanitarismo, y la ciencia política y la comunicación desde la mirada central de la comunicación política.

A sabiendas de que muchas miradas quedaban afuera, intentamos incluir aspectos pertinentes a la sociología, la psicología, el management, la antropología, la historia, la gestión de riesgo, el derecho, las relaciones públicas, entre otras. Todas ellas aportan, suman diferentes miradas y para incluirlas de algún modo recurrimos a una infinita casuística a fin de enriquecer la comprensión pedagógica de este escrito.

El libro se demoraba por compromisos profesionales debido a nuestra continua intervención en numerosas crisis (ambos vivimos regularmente en esos ambientes aquí descriptos). Las crisis de confrontación que ocurren en varios países de América Latina lo aceleraron por la crueldad y velocidad de su combustión, así como por la riqueza de aristas en el despliegue de su complejidad. Y, paradójicamente, nos atrasamos para incorporar aspectos relacionados con la actual crisis global desencadenada por la pandemia del Covid-19. Coincidimos en que era un sinsentido concluir un libro sobre crisis justo en el comienzo de la pandemia sin referirnos a ella.

No fue sencillo unir saberes. Nos fuimos conociendo en el proceso de escritura y, como siempre ocurre en la ejecución práctica y concreta de la interdisciplina, aprendimos el uno del otro. Y ambos de otros. Nos enriquecimos enormemente. Primó el respeto por la honestidad intelectual y la experiencia de cada uno. Cada intercambio mutuo se basó en preguntas antes que en afirmaciones. De esa forma articulamos cada capítulo, con la convicción de que quedan abiertos para quien los lea. Para que cada lectora y lector se apropie de ellos, los transforme y adapte a su práctica diaria, o a la vida misma, sea para resignificar el pasado vivido, sea para evitar futuros grises.

La estructura en bloques autónomos permite su lectura en la sucesión que cada uno elija. Sugerimos empezar por el «El fin del mundo» y continuar por el que concite el interés. Acaso si uno de los capítulos queda sin leer, menguará la mirada múltiple y transversal que pretendimos dar a su estructura final. Nos propusimos ese enfoque porque creemos que la gestión de crisis precisa de la interdisciplina, de la inclusión de lo micro y lo macro.

Nuestra sugerencia para el orden de lectura es la siguiente:

1. El fin del mundo

En este capítulo se aborda la definición de crisis. La descripción de la vivencia de cómo se siente una crisis: desde lo personal a lo social, desde lo económico a lo político. Las creencias con respecto al manejo de las crisis y las situaciones de mayor o menor imprevisibilidad. Planteos acerca de la incertidumbre sin visiones románticas. Las capacidades y habilidades para su eficaz gestión y su entrenamiento.

2. Nadie está a salvo

Las crisis y la condición humana. Su irrupción y expresión. Común denominador y diferencias. Las respuestas ante las crisis. Las dimensiones emocional, fisiológica, psicológica, comunitaria y social de las respuestas. La asequibilidad del aprendizaje para ayudarse y ayudar durante el tránsito de la crisis.

3. En Alaska se piensa, no se habla

Este capítulo considera los equipos y liderazgos que siempre se estresan en una situación de crisis. El egoísmo de los liderazgos. Las tensiones internas generadas por las crisis. Los múltiples problemas de la expertise no siempre presente para gestionar una crisis. Las razones psicológicas. La distinción entre conflicto y crisis: las causas de la dificultad para identificar la crisis. Los recursos para proyectar la certidumbre, los modos de clausura de la crisis y las fases de respuesta.

4. Mala praxis. Mala de verdad, en serio.

En este capítulo se reponen situaciones históricas de enojo que explican reacciones sociales en el presente. Las acciones evitables y las respuestas que agravan la situación. El desconocimiento del contexto, los excesos desde el poder, incluidos los excesos retóricos. La existencia de liderazgos de los cuales

aprender. Reglas y recomendaciones para seguir. La diferencia entre la crisis y el riesgo.

5. ¿Sin estrella o estrellados?

El contenido de este bloque comprende los desastres. Su caracterización como el resultado de la interacción entre las amenazas y una población vulnerable. «Un riesgo» no evaluado o negado —inconsciente o intencionalmente. Su condicionamiento por acciones humanas. La evitabilidad de las mismas. La importancia del paradigma de la gestión para la reducción de riesgo de desastres. La posibilidad de intervenir en la reducción del daño: pérdidas de vidas y daños evitables.

6. Telarañas que no siempre sostienen

La presencia continua de lo digital. La dificultad cada vez mayor de gestionar las crisis en las redes sociales. Los modos de definir las arenas y los territorios. La relación entre las polémicas y las crisis. La expansión y visibilidad de la situación crítica debido al exceso de orden represivo. Las causas por las cuales se culpabiliza a las redes. La falta de adaptación y respuesta de los equipos digitales. La necesidad de interrumpir el circuito de autorreproducción.

7. Violencias, vivir en crisis

Las vidas sujetas y expuestas a condiciones sostenidas de violencia expresan su sufrimiento en múltiples dimensiones de lo humano: individual, familiar, social, físico, emocional, espiritual entre otros. La aceptación cultural y social de la enfermedad y la contaminación producidas por la violencia. Denuncias, interpelación y condena a estos arquetipos. Algunas estrategias y abordajes posibles.

8. La batalla contra los impactos (negativos).

La existencia de incidentes críticos o desastres de carácter personal, empresarial, social, global. La posibilidad de modular su impacto y convertirlo en un aprendizaje o dejarlo librado a su devenir. La caracterización de las enfermedades severas: no son batallas a ganar o perder. El papel fundamental de la comunicación en los efectos de una crisis. El poder de la palabra como constructora de realidades y su impacto con respecto a la situación de crisis.

9. Las huellas de la bestia

Este capítulo final aborda la posibilidad de resiliencia con respecto a las crisis. El apoyo y contexto adecuado, en lo personal e institucional. El aprendizaje discreto o nulo de las crisis públicas. La aceleración de las crisis: no siempre permite mirar hacia atrás. La resiliencia como un nuevo orden de vida, de reconstrucción, de salud mental. La mayor recuperación de las comunidades con alto capital social, la posibilidad de reformas de los abordajes incrementales tras las crisis. Reflexiones acerca de un mundo acechado de riesgos con crisis latentes. La necesidad de la gestión de crisis. Planteos de horizontes, diseño y ejecución de planes.

No queremos dejar de agradecer a todos los que de uno u otro modo colaboraron e hicieron posible este libro tanto, en la búsqueda de contenidos como en la edición final.

A Luciano Elizalde, profesor conjunto del Programa anual de «Gestión y Planificación para el Manejo de Crisis Políticas» de la Maestría en Comunicación Política de la Universidad Austral² y compañero en el pensar las crisis; a cada uno y cada una que aportó con sus lecturas previas la edición final. A todo el alumnado que a lo largo de las crisis de estos años motivó a sumar respuestas.

A María Jovanovich, profesora adjunta de la Cátedra en UCES e ISALUD, por todos sus aportes sobre comunicación en crisis.³

A Alejandra Bonadé, especialista en Gestión del Riesgo de Desastre, por el aprendizaje de cada día.

A Silvina Synaj, Zuni Fariña, María Florencia Tokkar y Juan Riorda por sus contribuciones en la búsqueda de contenido.

A la decisión y el acompañamiento editorial de Martín Sivak y el Grupo Planeta.

A nuestras familias.

A Martina y Silvana. Gracias, muchas gracias y con mucho amor.

A Agus y July. Gracias, muchas gracias y con mucho amor.

A quienes se dejaron acompañar en sus crisis y de quienes aprendimos durante decenas de años mucho de lo que en este libro se expresa.
iii Vaya el mayor de los agradecimientos a todas y cada una de las per-

sonas que fueron nuestro sostén en las innumerables tanto pequeñas como grandes crisis que atravesamos en la vida y que hoy nos permitieron estar aquí!!!

MARIO RIORDA, Córdoba, Argentina
SILVIA BENTOLILA, Buenos Aires, Argentina

28 de junio de 2020.