

Cualquiera tiene un plan hasta que te pegan en la cara

Aprender de las crisis

DOI: <https://doi.org/10.18861/ic.2022.17.1.3236>

► PABLO ARIEL CABÁS

pabloarielcabas@gmail.com - Universidad Nacional de Tierra del Fuego, Argentina.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0616-3949>

CÓMO CITAR: Cabás, P. A. (2022). Cualquiera tiene un plan hasta que te pegan en la cara. Aprender de las crisis. *InMediaciones de la Comunicación*, 17(1), 251-257. DOI: <https://doi.org/10.18861/ic.2022.17.1.3236>

Fecha de recepción: 15 de agosto de 2021

Fecha de aceptación: 20 de diciembre de 2021

RESUMEN

La última obra de Mario Riorda y Silvia Bentolila (2020), titulada *Cualquiera tiene un plan hasta que te pegan en la cara. Aprender de las crisis*, no nació en un año cualquiera. Nació en el año en que todo cambió producto de una pandemia que hizo al mundo entero entrar en crisis y poner en discusión la idea misma de normalidad. Es una obra que surge de la reflexión cruzada de las ciencias sociales y de las ciencias médicas y psiquiátricas, identificando los marcos interpretativos que permiten caracterizar la idea de crisis, su complejidad y naturaleza. También permite evaluar el impacto que la crisis tiene en los individuos, como personas y como líderes políticos a cargo de la gestión de la crisis.

Lejos de proponer un plan metódico para la gestión “exitosa” de la crisis, la obra comienza reflexionando sobre su impacto en cualquier planificación y en cómo la crisis echa por tierra la idea de control y certidumbre. Asumir el fracaso del plan es el primer paso para avanzar en la reflexión sobre los procesos y las herramientas que posibilitan un proceso resiliente de aprendizaje. La obra se presenta como una cartografía abierta en la que la única salida posible de la crisis es animándose a aprender desde una dimensión plenamente humana y asumiendo la vulnerable condición social del hombre en su relación con el mundo.

PALABRAS CLAVE: crisis, comunicación de crisis, desastres, aprendizajes.



Riorda, M. & Bentolila, S. (2020). *Cualquiera tiene un plan hasta que te pegan en la cara. Aprender de las crisis*. Buenos Aires: Paidós.

ABSTRACT

The latest work by Riorda and Bentolila (2020) –entitled *Anyone has a plan until they hit you in the face. Learning from a crisis*– was not born in an ordinary year. It was born in a year in which everything changed as a result of a pandemic that made the whole world enter into a crisis and the idea of normality was put into discussion. It is a work gestated from the crossed analysis of the social sciences and the medical and psychiatric sciences, identifying the interpretive frameworks that allow to characterize the idea of crisis, its complexity and nature, but also to investigate the impact that it has in individuals as people and as political leaders in charge of carrying out the management of the crisis. Far from proposing a methodical plan for the “successful” management of the crisis, the work begins by reflecting on the impact of the crisis on any planning and how it obliterates the idea of control and certainty. Assuming the failure of the plan is the first step to advance in the reflection on the processes and tools that enable a resilient learning process. The work is presented as an open cartography, in which the only possible exit of the crisis is by encouraging oneself to learn from a fully human dimension and assuming the vulnerable social condition of man in his relationship with the world.

KEYWORDS: *crisis, crisis communication, disasters, learning process.*

RESUMO

Olivro de Riorda e Bentolila (2020), intitulado *Qualquer um tem um plano até que te batem na cara. Aprender com as crises*, não nasceu em um ano qualquer. Nasceu no ano em que a pandemia colocou o mundo inteiro em crise e colocou em discussão a própria ideia de normalidade. É um trabalho que surge do cruzamento de reflexão entre as ciências sociais e as ciências médicas e psiquiátricas, identificando os quadros interpretativos que permitem não somente caracterizar a ideia de crise, a sua complexidade e natureza, mas também investigar o impacto que ela tem sobre os indivíduos como pessoas e como líderes políticos responsáveis pela gestão das mudanças provocadas pelo COVID-19. Longe de propor um plano metódico para a gestão “bem-sucedida” da crise, o trabalho começa por refletir sobre o impacto que teve em qualquer planejamento e a forma como destrói a ideia de controle e certeza. Nesse sentido, assumir o fracasso do que foi planejado constitui, como ensino, o primeiro passo para avançar na reflexão sobre os processos e ferramentas que possibilitam um processo resiliente de aprendizagem. A obra apresenta-se como uma cartografia aberta em que a única saída possível da crise é encorajar-se a aprender a partir de uma dimensão plenamente humana e assumir a condição social vulnerável do homem na sua relação com o mundo.

PALAVRAS-CHAVE: *crise, comunicação de crise, desastres, processo de aprendizagem.*

NO CUALQUIERA APRENDE DE UNA CRISIS

Seis eran los hombres de Indostán,
 tan dispuestos a aprender,
 que al Elefante fueron a ver
 (Aunque todos eran ciegos),
 Pensando que mediante la observación
 su mente podría satisfacer.
 (...) Y así estos hombres de Indostán
 discutieron largo y tendido,
 cada uno aferrado a su propia opinión
 por demás firme e inflexible,
 aunque cada uno en parte tenía razón,
 ¡y al mismo tiempo todos estaban equivocados!

John Godfrey Saxe (1872).

El epígrafe muestra que el poeta norteamericano John Godfrey Saxe, a fines del siglo XIX, le dio rima a la milenaria parábola hindú de *Los ciegos y el elefante*, que ha sido utilizada para narrar la incapacidad del hombre para conocer la totalidad de la verdad que se presenta ante nuestra visión, siempre limitada. Buda utilizó la parábola para hacer referencia a que son los mismos ciegos los que guían a los ciegos. Son los mismos líderes carentes de visión quienes, ante la “bestia del fin del mundo” –parafraseando las figuras retóricas utilizadas por Mario Riorda y Silvina Bentolila (2020) en el libro *Cualquiera tiene un plan hasta que te pegan en la cara. Aprender de las crisis*–, deben atravesar las crisis, sobreviviendo y conduciendo a su pueblo. Como si estuvieran navegando en medio de un mar revuelto y tormentoso, sin brújulas, sin poder ver las estrellas, en absoluta oscuridad y prácticamente a la deriva, y sabiendo que la supervivencia depende mucho de lo que ese equipo arriba del barco pueda hacer, aunque dependa de fuerzas incontrolables y, por momentos, incomprensibles. Así, Riorda, politólogo, y Bentolila, psiquiatra, cada uno aportando sus saberes para el armado de una obra conjunta, se lanzan al objetivo de dar un marco interpretativo que nos ayude a comprender aquello que no podemos conceptualizar plenamente, como los ciegos del elefante, y que al mismo tiempo es capaz de alterar nuestro orden y de destrozarnos nuestra normalidad. Un marco interpretativo que nos permita relacionarnos con ese mundo de crisis que nos toca navegar.

La pandemia del COVID-19 puso a la humanidad en crisis. Todos, de una forma u otra, hemos sido atravesados por esta catástrofe sanitaria, pero que también es económica, social y política. No hay, por lo tanto, una forma única de entenderla. Pero la política, en cuanto ordenadora de la vida social del hombre; y la medicina, como salud y cura del sujeto, son dos pilares fundamentales para encaminar esa tarea, para empezar a darle forma a la comprensión sobre el impacto de la misma, la forma de gestionarla y las secuelas que ocasiona.

Como en las crisis, en las que los límites de los saberes y de los procedimientos establecidos se desploman ante las certezas vencidas, los autores plantean un abordaje que va limando a cada paso las aristas que separan los campos científicos hasta tornarse irrelevantes las pertenencias específicas de cada disciplina. ¿No es acaso paradójico, e incluso suicida, aferrarse a lógicas interpretativas encerradas en claustros académicos incapaces de asir con pericia la complejidad intrínseca de las crisis, indiferentes ante los límites de las respuestas de los propios campos de saber? Por el contrario, presentar distintas perspectivas sobre un mismo fenómeno, como si se fuera construyendo un marco interpretativo a partir de los fragmentos que cayeron al piso después del golpe asestado por aquello que pone en entredicho las certezas establecidas, es uno de los principales aportes de la obra.

El libro de Riorda y Bentolila no pretende ser un detallado plan de crisis. Por eso no se lee necesariamente de forma secuencial, como advierten los autores. En definitiva, un plan lo tiene cualquiera, pero eso no es lo importante. Lo importante es el golpe que te pegan en la cara, la caída, el dolor, la rabia, el desastre personal y público. Y más importante aún, es qué y cómo aprender de ese golpe. De allí que la propia fragmentación que propone el libro debe reconstruirse en clave psicológica, en clave de aprendizaje y de crecimiento personal –y si es posible, llevar esa enseñanza al plano institucional–, porque, finalmente, así como cualquier tiene un plan, solo algunos podrán aprender algo de las crisis.

Riorda ha trabajado la idea de las crisis políticas en varias de sus obras previas (2006, 2011, 2016), así como Bentolila, aunque en su condición de psiquiatra especialista en desastres y crisis (2005, 2008). Este libro aporta una combinación entre esos encuadres teóricos y una abundante experiencia en materia de consultoría política y sanitaria llevada a la escritura. Esa perspectiva macerada y pulida por los golpes de gestión política en crisis reales, que Riorda acompaña desde su rol de consultor, brinda una luz única al trabajo, dotándolo de un realismo crudo, como si estuviera relatando una operación a cuerpo abierto desde la sala de cirugía.

Por su parte, Bentolila suma su mirada atravesada por la psicología y la clínica médica en torno a experiencias vitales de quienes padecieron crisis capaces de derribarlos, pero que sin embargo se mantienen en pie. El punto de equilibrio logrado entre el análisis teórico y la experiencia concreta resulta en una fórmula fructífera para identificar pistas y líneas de trabajo que permitan –a quienes lean el libro– atenuar los impactos devastadores de las crisis en sus experiencias vitales.

El libro está estructurado en nueve capítulos. En el capítulo 1 se aborda uno de los mayores desafíos a la hora de estudiar las crisis, que es definir de qué hablamos cuando hablamos de crisis, tanto en su dimensión personal y subjetiva como social y política, las creencias en torno a la gestión de la incertidumbre y las capacidades de intervención.

En el capítulo 2 se reflexiona desde una perspectiva psicológica, pero también fisiológica y social, sobre la condición eminentemente humana de la crisis, el tránsito individual por dicho proceso y la capacidad de asumir una actitud resiliente y de aprendizaje.

En el capítulo 3 se analiza una serie de casos en los que la gestión de la crisis permite conceptualizar algunas ideas en torno a los equipos y a los liderazgos políticos, la distinción entre conflicto y crisis, así como las causas, las fases y los modos de clausura de la misma. Uno de los aspectos centrales del capítulo es el intento de comprender la psicología de los líderes políticos durante los procesos de crisis y su impacto en el escenario político. La personalización y la auto victimización de los políticos, tal como lo destacan los autores, “se relaciona más con no ceder reputación ni poder que con el intento de clausurar un proceso dañino o disruptivo para el sistema político” (Riorda & Bentolila, 2020, p. 85).

El capítulo 4 se presenta como un catálogo de desahucios, de frustraciones, de errores gigantes y de caídas miserablemente humanas. Sirve, por lo tanto, como un nomenclador de tonos, relatos, justificaciones y mandatos que deberían, en lo posible, tenerse en cuenta y evitarse. Es en la reflexión comparada de estas malas praxis donde asoman con fuerza los criterios para la gestión de una crisis: trabajo, prudencia, escucha, conducción, humildad, así como tantos otros atributos que la falta de liderazgo en los procesos de crisis revelan como esenciales para superar los golpes.

El capítulo 5 avanza sobre el concepto de desastre, su caracterización, así como el desarrollo del paradigma de la gestión para la reducción de los riesgos ante una crisis. Un campo que por el impulso de la cooperación y de los organismos internacionales se fue consolidando con fuerza en las últimas décadas, echando luz sobre la vulnerabilidad de la actividad humana en determinados entornos ambientales, así como la consolidación de la sociedad del riesgo.

En el capítulo 6, titulado “Telarañas que no siempre sostienen”, Riorda y Bentolila analizan el impacto de las redes sociales en los procesos de crisis, presentando una serie de casos en los que las mismas se originaron por la misma dinámica de las redes sociales. El libro recuerda a uno de los capítulos de la serie de televisión que Riorda realizó para Colombia, “Las redes y la calle”, así como al documental “Our brand is crisis” (2005) realizado por Rachel Boynton sobre la campaña electoral boliviana de 2002. El aporte de este capítulo es esencial para comprender el rol de las redes sociales, fundamentalmente Twitter, como la arena preferida de la política, como vehículo de la comunicación oficial de las crisis, como espacio de confrontación y como escenario para la dramatización virtual, tanto en voz de los líderes políticos, como de los simples usuarios, las *celebrities*, los *bots* y los *trolls*.

El capítulo 7 pone el dedo en la llaga, exhibiendo en primer plano el dolor y el sufrimiento de las víctimas que debieron soportar una violencia, el proceso interno de aceptación y de cura. El relato en primera persona de la contamina-

ción y del estupor producido por la violencia, desde personas que sufrieron de abuso de género hasta ex combatientes de la guerra de Malvinas, mostrando con crudeza el impacto emocional y traumático del golpe que ocasionó la crisis.

El capítulo 8 busca una integración de los saberes y aborda la crisis en su dimensión social y política; y, también, en su dimensión individual, íntima y privada. Por eso, mientras el abordaje de las crisis públicas echa mano de la sociología, la comunicación y la ciencia política, las crisis privadas utilizan los saberes de la psicología, la medicina y las neurociencias, entre otras disciplinas, para ir armando ese rompecabezas que implosiona hacia dentro y que estalla al mismo tiempo hacia afuera. La estadística y la abundancia de datos y casuística se convierten en una lengua franca que dialoga entre lo público y lo privado y que permite vislumbrar a esa bestia que se esconde en la oscuridad de la incertidumbre.

El último capítulo vuelve a poner en el centro de la escena a la crisis como una “bestia” que lo rompe todo, pero que a partir de esa destrucción permite una reconstrucción individual y colectiva, un proceso resiliente de aprendizaje y de maduración a partir de la experiencia del golpe. En un mundo signado por la innovación, el riesgo y la incertidumbre, y cada vez menos por las certezas de los grandes relatos, las crisis son cada vez menos excepcionales y aisladas. Asumir una actitud de aprendizaje, de crecimiento y de adaptación permanente al cambio se impone como el único plan posible para la supervivencia.

En ese marco, tramado por los tópicos antes descritos, los autores reconocen que el desencadenamiento de la pandemia por el COVID-19 alteró y aceleró las condiciones de producción del libro. En ese sentido, *Cualquiera tiene un plan hasta que te pegan en la cara*. Aprender de las crisis analiza y reflexiona “en caliente”, pero con sólido fundamento teórico sobre la comunicación de riesgo, la emergencia, la comunicación de desastre y de crisis. Esta reflexión es transversal a todo el libro y se despliega en cada uno de los capítulos, convirtiéndose en líneas de discusión fructíferas para entender lo que aún hoy nos golpea con todas sus fuerzas en nuestra “normalidad”, concepto mismo acosado por la crisis al punto de resignificarla y de renombrarla como “nueva”, para hacer más tolerable su anomalía.

Desde las compras compulsivas de papel higiénico, el distanciamiento social y los discursos de los grandes líderes mundiales y de América Latina, la discusión en torno a la crisis del COVID-19 recorre la obra de punta a punta, aportando información, mucho relevamiento de investigaciones recientes, herramientas, y lecciones imprescindibles para entender y para tomar posición ante el torbellino comunicativo de la denominada *infodemia* y el desconcierto generado por la situación pandémica.

Sin duda, el análisis sobre la tipología de liderazgos que se evidenciaron ante la crisis del COVID-19 en los países de América Latina es uno de los mayores aportes de la investigación que llevan adelante los autores. La claridad

conceptual, la demarcación precisa y la atención microscópica de los discursos, relatos y tragedias acarreadas por la pandemia, hacen que la reflexión sobre esta cuestión merezca ser modelizada como matriz de análisis de los liderazgos ante crisis epidemiológicas de largo alcance. “Sobrevivimos, crecemos y reflexionamos a partir de las crisis, siempre y cuando haya alguien que nos sostenga”, afirman Riorda y Bentolila (2020, p. 9). Este libro es justamente eso: un intento claro de brindar ese marco interpretativo que nos invita a reflexionar y a mirarnos desde múltiples perspectivas a medida que atravesamos una crisis.

REFERENCIAS

- Bentolila, S. (2005). *Dispositivos de intervención de salud mental en emergencias y catástrofes. Consideraciones clínicas de los trastornos asociados a experiencias traumáticas*. La Plata: Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires.
- Bentolila, S. (2008). *Algunas consideraciones clínicas sobre el impacto traumático de la violencia interpersonal*. Revista CLEPIOS, 14(3), 100-105.
- Elizalde, L., Fernández Pedemonte, D. & Riorda, M. (2006). *La construcción del consenso: Gestión de la Comunicación Gubernamental*. Buenos Aires: La Crujía.
- Elizalde, L., Fernández Pedemonte, D. & Riorda, M. [editores] (2011). *La gestión del disenso: La comunicación gubernamental en problemas*. Buenos Aires: La Crujía.
- Riorda, M. & Bentolila, S. (2020). *Cualquiera tiene un plan hasta que te pegan en la cara. Aprender de las crisis*. Buenos Aires: Paidós.
- Riorda, M. (2016). *Cambiando. Eterno comienzo de la Argentina*. Buenos Aires: Planeta.
- Saxe, J. G. (1872). *The poems of John Godfrey Saxe*. Boston: J. Osgood. Recuperado de: <https://archive.org/details/poemsofjohngodfr00saxeiala/mode/2up>

* Contribución: la reseña fue íntegramente realizada por el autor.

* Nota: el Comité Editorial de la revista aprobó la publicación de la reseña.



Artículo publicado en acceso abierto bajo la Licencia Creative Commons - Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

IDENTIFICACIÓN DEL AUTOR

Pablo Ariel Cabás. Doctor (Cand.) en Política y Gobierno, Magíster en Gestión Política y Licenciado en Ciencia Política, Universidad Católica de Córdoba (Argentina). Magíster en Políticas Públicas, Universidad Austral (Argentina). Docente, Universidad Nacional de Tierra del Fuego y Universidad Nacional Guillermo Brown (Argentina). Coordinador, Comunicación Digital de la Municipalidad de Ushuaia (Argentina).