

CLAVES PARA GESTIONAR LAS CRISIS: MIRADAS COMPLEMENTARIAS, PENSAR EL RIESGO E INVOLUCRAR A LAS PARTES



La médica psiquiatra Silvia Bentolila y el politólogo Mario Riorda, autores de *Cualquiera tiene un plan hasta que te pegan en la cara: aprender las crisis*, recorren en esta entrevista diversas herramientas para aprender a gestionarlas

Silvia Bentolila es médica psiquiatra y sanitarista, experta en emergencias y desastres, dedicada desde hace 40 años a la salud pública. Desde hace más de dos décadas se desempeña como consultora y colaboradora de organismos internacionales de ayuda humanitaria. Integra el Equipo Regional de Respuesta en Emergencias Sanitarias de la OPS / OMS y es docente universitaria. Mario Riorda es politólogo, especializado en gestión de crisis. Además, es presidente de la Asociación Latinoamericana de Investigadores en Campañas Elec-

torales y dirige la Maestría en Comunicación Política de la Universidad Austral. Durante su carrera, participó en unos 140 procesos electorales y asesoró a más de 80 gobiernos de todos los niveles en América latina en cuestiones de estrategia y comunicación política. Es autor y coautor de 17 libros, también se desempeña como profesor de posgrado en varias universidades de América latina, España y Estados Unidos. Bentolila y Riorda son autores del libro *Cualquiera tiene un plan hasta que te pegan en la cara: aprender de las crisis* (Paidós, 2020).

—¿Qué es una crisis?

Riorda: —Las crisis son situaciones, como decía un ex consultor de Tony Blair en Gran Bretaña, en las que todo va mal todo el tiempo. Esto es sumamente interesante porque hay muchísimas instancias que son descritas como crisis y no lo son. Entender qué es una crisis, es básicamente asumir que hay procesos disruptivos en los que se erosiona la estructura de valores que sostiene a una persona, una institución o una sociedad. Por lo tanto, metafóricamente, se está en una crisis cuando existe la sensación de caída per-

manente. No sólo “se te mueve el piso”, sino que éste desaparece. Por lo tanto, tambalean todos los valores máximos que te sostienen. Una crisis es algo grave y grande, independiente de que esa gravedad o esa amplitud sea percibida muy subjetivamente y de modo individual.

Bentolila: –Desde el punto de vista de la salud mental, podemos decir que la crisis es una alteración o desequilibrio en el estado emocional de una persona o de una comunidad que se percibe incapaz de responder, o salir adelante con sus mecanismos habituales de afrontamiento. Hay que tener en claro que la crisis es “la reacción” frente a la irrupción de un evento vivido como amenazante, que siempre nos toman por sorpresa porque vivimos como si sólo le fueran a ocurrir a otras personas.

–¿Se puede aprender de las crisis y de qué manera?

Bentolila: –La posibilidad de aprender de una crisis está relacionada con la posibilidad de que cuentes con un otro en quien apoyarte, lo que es también una condición necesaria para desarrollar resiliencia. Ese otro que da apoyo puede estar representado por otra persona, la familia, comunidad, en muchos casos el estado o una institución. Para quienes se encuentran en condiciones de vulnerabilidad y de desvalimiento este aprendizaje se hace más difícil aún. En esas circunstancias, la crisis se vuelve arrasadora. Tener una mano



“LA POSIBILIDAD DE APRENDER DE UNA CRISIS ESTÁ RELACIONADA CON LA POSIBILIDAD DE QUE CUENTES CON UN OTRO EN QUIEN APOYARTE, LO QUE ES TAMBIÉN UNA CONDICIÓN NECESARIA PARA DESARROLLAR RESILIENCIA. ESE OTRO QUE DA APOYO PUEDE ESTAR REPRESENTADO POR OTRA PERSONA, LA FAMILIA, COMUNIDAD, EN MUCHOS CASOS EL ESTADO O UNA INSTITUCIÓN”, OPINÓ BENTOLILA

de dónde agarrarte y que te sostenga da alguna posibilidad de aprendizaje.

Riorda: –Hay algo interesante respecto de las crisis. Hay modos de acercarse a ellas y rutinas que aparecen con las que uno tiene lugares para mirar. Pero, la realidad es que son tan casuísticas que nadie termina sabiendo de las crisis y son como una especie de utopía que se van corriendo a medida que uno quiere aproximarse y gestionarlas.

Uno de los problemas serios de las crisis, por ejemplo, es la primera reacción que casi siempre se produce con mucho más equívoco y, por lo tanto, puede ser determinante en el proceso de la gestión de la crisis.

En este sentido, desde una perspectiva institucional y social, la capacidad de aprendizaje es muy poca e incluso hay una fuerte banalización de esto. No es que tengamos una visión pesimista, pero es lo que nos refleja la evidencia empírica. Las instituciones no viven estudiando el error pasado. Generalmente en los procesos sociales o en la política hay ciertos atajos que implican desconocer o restarle importancia a esta capacidad de aprendizaje. Más bien, se prioriza el contraste con el pasado, junto con un fuerte proceso de diferenciación simbólica, antes que reformar las fallas del sistema.

Por otra parte, se cambian a las personas por lo que hay una poca capacidad de reforma derivada de los procesos de crisis. Además, en muchas ocasiones devienen otros procesos críticos que tapan parcialmente el anterior tema de agenda negativo.

Este aprendizaje implica pensar en que los contextos son sumamente diferentes y en aplicar un entendimiento derivado o como consecuencia de una gestión de riesgos integral concebida como una política pública y, por lo tanto, institucionalizado. Con Silvia tenemos plena convicción de que hay una necesi-

dad de comprender la interdisciplinaria en acción.

–Al hablar de interdisciplina, ¿de qué manera se pueden elaborar herramientas o estrategias para la gestión de crisis que involucren a diversos sectores?

Bentolila: –En principio, es necesario comprender que la crisis es un fenómeno complejo. La problemática que genera la crisis se debe abordar desde múltiples miradas complementarias, que incluyen no sólo perspectivas disciplinares o profesionales. Para poder hacer una lectura acerca de qué está aconteciendo y poder pensar en la perspectiva de abordaje de la situación, se necesita involucrar a quienes están padeciendo la crisis en primera persona, para que puedan dar cuenta de qué es lo que están viviendo, qué y cómo se sienten, y hacerlos partícipes, sujetos activos de los procesos de transformación. Esto se observa claramente en la pandemia. Poblaciones de distintas partes del mundo hoy repiten como a coro – en distintos idiomas- “hagamos esto o lo otro, antes de que nos manden a guardar de nuevo”, como si no pudieran decidir voluntariamente, ponerse un límite a sí mismos, y comprender que es un momento en el que para cuidarse, conviene postergar por un tiempo la realización de algunos deseos.

Riorda: –Esto lo analizaría en función de cómo se solían abordar conceptualmente las crisis

hace un tiempo. Primero, las crisis arrancaban desde un vacío pasado, por lo tanto, no había un mapa o jerarquías de riesgo. Entonces, absolutamente todo lo que aparecía o tenía que ver con crisis partía desde el factor sorpresa, como elemento desencadenante de una crisis. Sin embargo, hay cosas que van quedando viejas. Una es la idea de no pensar en el riesgo. Hoy quizás sea una palabra que cotiza en bolsa en función de las urgencias que este mundo trae.

Actualmente, las concepciones rígidas de la gestión de crisis van

“ENTENDER QUÉ ES UNA CRISIS, ES BÁSICAMENTE ASUMIR QUE HAY PROCESOS DISRUPTIVOS EN LOS QUE SE EROSIONA LA ESTRUCTURA DE VALORES QUE SOSTIENE A UNA PERSONA, UNA INSTITUCIÓN O UNA SOCIEDAD. POR LO TANTO, METAFÓRICAMENTE, SE ESTÁ EN UNA CRISIS CUANDO EXISTE LA SENSACIÓN DE CAÍDA PERMANENTE”, AFIRMA RIORDA



quedando obsoletas. Hace poco, una gran corporación me pidió que trabajara en un manual de crisis y les expliqué que esa es una concepción vetusta para entender las crisis. Entonces, rápidamente me dijeron que hiciera protocolos, y también les dije que los protocolos no duran o duran un día.

El modo de entender las crisis implica que las instituciones puedan mirarse hacia dentro y, además, hacia fuera en una etapa de relacionamiento. La idea de la gestión como una construcción social de la relación social y consenso, implica codiseño, cogestión y corresponsabilidad. Esto hace a las capacidades institucionales. Pero, además hay saberes muchos más laxos que requieren una actualización a la cual no estamos acostumbrados, que tienen que ver con las habilidades personales. En este sentido, también obedece a comprender la complejidad y pensar en dos éticas que hoy se hacen muy patentes. Una es la ética del cuidado: la capacidad empática de estar ahí, la compasión y la predisposición a ayudar. Por otro lado, está la ética de los excesos: relacionada a entender cuáles son los límites, daños y consecuencias de mi acción política para no caer en situaciones de mala praxis. Mucho de lo que estamos hablando no está asociado a rigideces, sino que está vinculado a la comprensión de nuevas miradas múltiples, que hoy es sumamente necesario.

–¿Cuál es su perspectiva sobre la forma en la cual se ha gestionado la pandemia?

Riorda: –Un documento de la Comisión Europea, llamado Ética, resiliencia, y sociedad, hace énfasis en el aprendizaje de una pandemia que no se constituyó en una catástrofe, como fue la del H1N1, y cómo esta pandemia actual, muy observada desde la microbiología y la perspectiva sanitarista, dejó evidencia que faltaron miradas provenientes de las ciencias sociales.

Hay una necesidad de comprender los fenómenos de la comunicación y los sesgos cognitivos, con perspectivas que aporten al debate ético entre visiones colectivas o la libertad individual. Estamos llenos de expertos, pe-



ro su expertise asociada a su única área empieza a hacer agua. Podemos ver cómo en todos los contextos la perspectiva sanitarista, sumamente necesaria, y sus líderes han quedado seriamente cuestionados y en el ojo de la tormenta. Esto represen-

“LAS EMPRESAS QUE DISEÑAN APLICACIONES SABEN HASTA CÓMO ACTIVAR CIERTAS ZONAS DOPAMINÉRGICAS DEL CEREBRO PARA QUE ESTEMOS CASI ADICTIVAMENTE CLICKEANDO PERMANENTEMENTE, ¿POR QUÉ NO PODEMOS UTILIZAR ESTE CONOCIMIENTO PARA GESTIONAR UNA PANDEMIA QUE GENERA TANTO DAÑO, NO SÓLO EN MUERTES SINO TAMBIÉN ECONÓMICAMENTE?”, SE PREGUNTÓ BENTOLILA

ta que no hay modelos ideales de gestión frente a esta complejidad y lo que quedó como una gran enseñanza es que cuando una persona toma decisiones sola, no contempla la enorme cantidad de dimensiones que estos fenómenos acarrearán.

**TRATAMIENTOS
INTERDISCIPLINARIOS
PARA PERSONAS
CON DISCAPACIDAD
CATEGORIZADO POR
LA AGENCIA NACIONAL
DE DISCAPACIDAD**

Av. Rivadavia 4684 - CABA
Tel. 4901-7800
Av. Córdoba 3534 - CABA
Tel. 4862-0204
Av. Pte. Perón 1045
San Fernando - Bs. As. Tel. 4725-5195
Dr. Eizaguirre 2431
San Justo - Bs. As. Tel. 4651-2153
www.cermisalud.com.ar
cermisalud@yahoo.com.ar



CERMI SALUD S.A.
Centro de Rehabilitación Médica Integral

MIEMBRO FUNDADOR DE CEMARID
Cámara de entidades médico-asistenciales
de rehabilitación interdisciplinaria de la discapacidad

–¿Qué rol cumple la comunicación en la gestión de crisis?

Bentolila: –La comunicación de riesgo para la participación comunitaria, salvo en algunas excepciones, no se implementó en ninguna parte del mundo. Para poder gestionar la crisis hay que pensarla desde el paradigma de la gestión para la reducción del riesgo de desastre.

Un plan de comunicación incluye la idea de un proceso multidimensional en el que los mensajes deben ser elaborados considerando la diversidad de destinatarios. Los mensajes masivos pueden servir para decir tres cosas en medio de una situación como esta, pero no para poder gestionarla.

Se cuenta con protocolos como el modelo COMBI, en el que se desarrolla la comunicación para el cambio de conducta, y el de Comunicación de Riesgo para la Participación Comunitaria, que requiere involucrar activamente a los destinatarios en el proceso de elaboración y difusión de los mensajes clave.

Por otra parte, pienso si en la campaña de empresas, es determinante contar con cantidad de profesionales brillantes pensando las estrategias comunicacionales para captar nuestra atención al punto de modificar nuestras conductas y dirigir tendencias de consumo. ¿Por qué no lo podemos usar para gestionar una pandemia? Básicamente todos los que trabajamos en situaciones críticas sabemos que hay una fuerte tendencia



“NO HAY MODELOS IDEALES DE GESTIÓN FRENTE A ESTA COMPLEJIDAD DE LA CRISIS Y LO QUE TENEMOS COMO GRAN ENSEÑANZA ES QUE CUANDO UNA PERSONA TOMA DECISIONES SOLA, NO CONTEMPLA LA ENORME CANTIDAD DE DIMENSIONES QUE ESTOS FENÓMENOS ACARREAN”, SOSTUVO RIORDA

a negar la situación que uno está atravesando y siempre queremos pensar que es algo que le va suceder a otros. ¿Cómo se planifican los mensajes para lograr que las personas incluyan la dimensión del riesgo, teniendo en claro que la tendencia general es negar la realidad y pensar “a mí no me va a pasar”?

Las empresas que diseñan aplicaciones saben hasta cómo activar ciertas zonas dopaminérgicas del cerebro para que estemos casi adictivamente *cliqueando* permanentemente, ¿por qué no podemos utilizar este conocimiento para gestionar una pandemia

que genera tanto daño, no sólo en muertes sino también económicamente?

Personalmente creo que es imprescindible incluir profesionales especializados en la comunicación para el cambio de conducta. Si queremos hacer gestión del riesgo, es necesario incluir comunicación de riesgo.

–¿De qué manera los profesionales pueden aprender a gestionar las crisis?

Bentolila: –Se tienen que formar. Todo aquel que tenga un rol de gestión necesita un aprendizaje y entrenamiento en este campo. Se conocen cuáles son reacciones esperables frente al impacto de una situación crítica, es posible aprender a gestionarla, tanto a nivel individual, como contribuir a nivel comunitario. Más aún los líderes que muy probablemente fueron elegidos para conducir la salida del o los procesos de crisis que lo llevaron a reemplazar a las gestiones anteriores. Y que no están exentos de la aparición de nuevas durante sus mandatos.

Riorda: –Se denomina riesgo súbito cuando un fenómeno de alto nivel de riesgo toma a un sistema político o social con una muy baja capacidad de reacción o de capacidad preventiva. Todavía el mundo sigue el modelo riesgo súbito, tenemos que pasar a un modelo de riesgo compartido y esto no se aprende de una única fuente. 

Entrevista de Ornella Bazzano