

“Déjame escuchar a la gente de tu organización”

Entrevista con Cristina Schwarz Gehrke

Alfredo Barrales Martínez

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ

La doctora Cristina Schwarz Gehrke es un icono en la comunicación organizacional en el centro del país. Fundó y dirigió la empresa Schwarz Consultores, dedicada a la asesoría y capacitación en comunicación, estrategias de cambio y desarrollo organizacional. Ejerció profesionalmente durante 42 años como consultora, instructora, facilitadora, investigadora y catedrática. Contribuyó a desarrollar a más de 50 organizaciones productivas, educativas y gubernamentales con la realización de estrategias, planes y sistemas de comunicación, gestión del cambio, diagnóstico organizacional, planeación estratégica, visualización de escenarios, rediseño estructural y otros proyectos especiales. Formó a más de 6 mil personas en competencias de gestión, comunicación y cambio. Diseñó y facilitó infinidad de dinámicas de grupo para analizar, discutir, deliberar y consensar colectivamente una serie diversa de asuntos por los que sus participantes sumaban desde un número pequeño de personas hasta más de 2 mil asistentes. Desarrolló manuales didácticos sobre competencias de comunicación, así como estudios publicados en revistas y libros sobre el tema de comunicación y cambio.

Hoy retirada, Cristina Schwarz Gehrke sigue ofreciendo *coaching* personal en habilidades de gestión y comunicación; es mentora de profesionales que desean emprender un negocio o transformarlo; asesora a jóvenes que requieren apoyo para terminar sus tesis de licenciatura, maestría o doctorado; edita libros académicos y literarios; ofrece *coaching* en finanzas personales y en nutrición saludable.

Su experiencia profesional es tan extensa en el campo de la comunicación, particularmente en el área organizacional, que resulta importante compartirla. Para ello, la doctora Schwarz concedió una entrevista sobre su trayectoria y la manera en que sentó bases para dos cosas: el campo profesional de la comunicación en las organizaciones en San Luis Potosí, por una parte y, por la otra, los estudios formales al respecto. Estudió Ciencias de la Comunicación del Tecnológico de Monterrey; tiene una Maestría en Comunicación Intercultural de la Universidad de Wisconsin y un Doctorado en Comunicación Internacional de la Universidad de Texas.

Tiene una chispa y, a sus 70 años, mucha energía, lo cual se nota en la manera de responder. Es evidente que aún le apasiona hablar de comunicación y, más, de comunicación organizacional. Desmiente esa creencia de que la comunicación organizacional es sólo para empresas. Cristina expone de manera muy vívida cómo la investigación, la teoría y la práctica o el ejercicio profesional son parte de un ciclo; van de la mano. Incorporarse a la comunicación organizacional, le sigue emocionando:

—Yo quería saber más y especializarme más. Apenas se estaba formando la carrera y la disciplina aquí. Entonces, dije ‘no, yo me voy a ir a otro lado a aprender más’, y me fui a la universidad de Wisconsin. Hice la maestría ahí y me tocó un profesor, sé que se llamaba Daniel; fue promotor de la incorporación de un capítulo en el International Communication Association sobre comunicación en las organizaciones. La verdad fue fortuito. Eso es algo muy interesante y es algo de lo que quiero hablar, como una parte es tuya y lo que tú quieres, y otra parte es las oportunidades que te va presentando la vida y que tienes que aprovechar y aprender de ellas. Desde ahí me enseñó lo que es una intervención en una organización y me pareció extraordinario.

Cristina explica que, al regresar de su maestría, un ex compañero de la licenciatura le preguntó que si podría ayudarles con un problema en una organización:

—Resulta que esa organización era una de las más grandes regiomontanas y estaba teniendo un problema, según él, de ‘falta de amor a la camiseta’. Así me dijo; entonces le dije: ‘ah, pues déjame escuchar a la gente’. Diseñé toda mi metodología de intervención. Entro [a la organización] y me empieza a hablar la gente, y de lo que yo había aprendido, que me había parecido sumamente interesante; una cosa es falta de amor a la camiseta y otra es acerca de cosas que están ocurriendo en la organización que hacen que tengas falta de amor a la camiseta.

Con gesto de sorpresa y confusión, la doctora Schwarz recuerda: “hice mi diagnóstico y encontré exactamente cuál era el problema. Era una empresa familiar y, entonces, el problema es que en los puestos directivos estaban el hijo, el yerno, la cuñada, la suegra, el hermano, la otra hermana, y pues no eran los especialistas en cada una de las áreas que se requería en la organización. Entonces, dije, el problema es de estructura organizacional y de liderazgo; ‘no es posible, ¿no es un problema de comunicación?! ¿entonces qué voy a hacer yo?’...”.

Mientras terminó de contar cómo el magnate de aquella gran empresa regiomontana fue aceptando sus argumentos, su expresión denotaba alegría pues fue así como sentó bases para un ejercicio profesional en un área muy concreta de la comunicación que dejó entrever

las convergencias disciplinares que dicho ejercicio implicaba: administración, ingeniería, recursos humanos, finanzas. Finalmente, el empresario le compró su proyecto de intervención y le pagó, en especie, amueblando su casa:

—Me dijo ‘wow, ¿cómo quieres que te pague? Te puedo pagar en especie’. Yo apenas estaba aterrizada en Monterrey y dije ‘bueno, en especie no está tan mal’, y me pagaron con amueblarme la casa”.

Resulta muy pertinente resaltar las más de 50 organizaciones con las que Cristina colaboró como interventora en sus procesos de comunicación, pero es necesario preguntarle cómo fue dicha intervención, qué metodología utilizó o cómo fueron sus procesos ya que esto constituye aportaciones empíricas a la comunicación organizacional.

—Es una metodología de intervención que cualquiera se sabe; es decir, no es mi metodología— hace énfasis en el “mi” y continúa—. Desarrollé los pormenores, pero el concepto general que cualquier asesor sabe cómo es que debe de intervenir. Hay un diagnóstico, hay una planeación, hay un diseño de estrategia de intervención, hay una gestión del cambio, hay ejecución y hay una evaluación.

La doctora enumera con los dedos mientras los menciona, asiente con la cabeza, se pregunta y rememora qué sucedió después: “cuando estuve en esa organización a mí me fascinó y dije de aquí soy, ¿sí? Curiosamente, por lo que yo traía, de todo este bagaje, que cada persona debe ir acumulando un bagaje único, me di cuenta de que yo podía aportar muchas cosas y me incliné por la comunicación organizacional. No había ni libros sobre comunicación organizacional, no había pares míos; es decir, gente de mi generación o de generaciones pasadas que pudieran hablar de comunicación organizacional. Lo vas desarrollando y tú dices ‘y ahora ¿cómo?, y ahora ¿cómo?’ Fue un aprendizaje fantástico y elemental. Tenía yo que aprender y aprender y aprender. No paré de aprender porque cada organización demandaba conocimientos distintos”, concluye enfatizando el vocablo “demandaba”.

—Eso es increíble, es creatividad, es imaginación, es visualización, es experiencia. Las opciones, por un lado, son que mi mente pueda ver la problemática y hacer que la gente proponga las soluciones. Y luego yo sistematizar las soluciones que dan, emanadas de la gente, con metodologías que yo tuve que desarrollar; no metodologías de investigación que están en un libro, yo las tengo que desarrollar. A ver, ¿cómo hago que la gente proponga y que se sienta libre para proponer? ¿Cómo le hago para mantener el anonimato? ¿Cómo sistematizo esa información? ¿Cómo la convierto? ¿Cómo desdoble todo esto que han aportado para que se convierta en un sistema de trabajo y organización, en una nueva estructura, en un nuevo procedimiento, en una nueva norma o varias? Pues a mí me tocó

desarrollar manuales de comunicación sobre el sistema de comunicación; manuales de capacitación, todos con derechos de autor. No he visto en ningún lado un manual de sistema de comunicación dentro de la organización, también con derechos de autor, y que yo licencio a las empresas para evitar que se lo apropien porque eso te vas a encontrar en el campo de la comunicación organizacional: el plagio de los materiales es impresionante; es decir, hay una falta de ética y hay que trabajar con ética; eso es una garantía que debes de darle a la organización, sea cual sea fuera con la que trabajes.

Durante el tiempo que estuvimos conversando, Cristina hizo mención en diferentes ocasiones sobre la importancia de las competencias que a lo largo de su carrera desarrolló y que considera indispensables para quien se forma en comunicación y, particularmente, en el área organizacional. En su caso, fue un factor determinante para su posicionamiento como consultora.

—Yo no traía solamente mis conocimientos, sino traía talento, traía competencias, traía habilidades y ya experiencia mientras estuve en la maestría. La gente de esta primera organización me dijo ‘oye, me capacitas a mi gente’. Capacito a la gente y la gente me recomienda, y te puedo decir que nunca usé publicidad porque fue a base de recomendaciones por la calidad de trabajo que se hacía, ojo. Entonces, las recomendaciones me llevaron a uno a otro, a otro, a otro. De hecho, cuando me vine a San Luis Potosí después de terminar mi doctorado, yo dije ‘a ver, ¿Cómo le hago para promocionarme?’.

La empresa de Monterrey anunció a su filial en San Luis Potosí que “ahí iba la doctora Schwarz”. Comenzó a capacitar personas hasta que un colega, quien también integraba la maestría en administración, le invitó a impartir una conferencia. Entonces, dio clases y capacitaciones, y fue invitada a distintas organizaciones. Advirtió que “si eres una persona con competencias más que habilidades, con conocimientos y competencias y haces un trabajo de calidad, es decir entregas resultados en tiempo y en forma como debe de ser y que cumplen con los objetivos de la organización te recomiendas solita”.

—Siempre, los comunicólogos tenemos la responsabilidad de estar aprendiendo. Yo como comunicóloga tuve que competir con psicólogos organizacionales, con gente de desarrollo organizacional, con gente de sociología organizacional o gente de administración que piensa que sabe comunicación. Entonces, lo que quieres es distinguirte. Pues sí, qué bueno que tienes competencia; pero tú no tienes mis competencias, tú tienes las tuyas; yo soy única en lo que puedo ofrecer porque no solamente te ofrezco asesoría, capacitación, *coaching*, *metoraje*, facilitación, educación en comunicación, sino que lo hago desde una perspectiva única que, yo puedo decir, hasta el momento pocas personas ofrecen porque tengo un paquete de competencias. ¿Qué paquete de competencias tienes? No

habilidades, las habilidades las puedes adquirir en un curso; pero, ¿cuáles son tus competencias? Lo que aceptan son tus competencias: ¿quién eres?, ¿qué conocimientos tienes?, ¿qué experiencia tienes?, ¿cuáles competencias tienes y cómo vas a ayudarme a alcanzar mis objetivos?, ¿cómo vas a ayudarme a solventar los problemas que me están impidiendo alcanzar mis objetivos?

Platicar con Cristina Schwarz es, en definitiva, un subibaja de experiencias en las organizaciones desde esa herramienta mediadora que confiere sentido a las prácticas internas y externas, las interacciones y las dinámicas; la que hace que los objetos se vuelvan símbolos: la comunicación.