

## LA ENTREVISTA INSTITUCIONAL AL SERVICIO DE UNA PERSPECTIVA COMPRENSIVA

Lic. María José Acevedo

### Introducción

El presente artículo nace de una necesidad muy concreta: proporcionar a nuestros alumnos de la cátedra de Psicología Social e Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, los lineamientos básicos para el uso de un instrumento metodológico consagrado dentro de las Ciencias Humanas y Sociales como es la entrevista.

Cabe aclarar entonces que nuestra materia plantea la exigencia de un trabajo de terreno, de tipo grupal, destinado a analizar los fenómenos psicosociales observables en el campo de lo institucional. Más precisamente, en los últimos años, nuestras investigaciones se han dirigido a indagar acerca de las representaciones sociales referidas a la práctica profesional en instituciones de diversa índole (en este caso trabajadores sociales y comunicadores que se desempeñan en distintas organizaciones), como así también su incidencia en la satisfacción/sufrimiento experimentados en el trabajo, en los mecanismos defensivos individuales y colectivos instrumentados por los equipos de trabajo, y en la eficacia de dicha tarea.

Nuestro interés parte de considerar que:

- por un lado esas representaciones sociales, insertas en el marco de los imaginarios sociales de la época, se elaboran a lo largo de la formación universitaria y de la práctica profesional, en correspondencia con los atravesamientos de índole material y simbólica, primero de la institución académica y luego de la organización en la que se ejerce la práctica.

- por otro lado, en su paso por la universidad, los alumnos carecen de la posibilidad de analizar, confrontándose a las situaciones de terreno que serán las propias de su futura práctica, el entrecruzamiento de las dimensiones funcional, simbólica e imaginaria de las respectivas profesiones, pensadas éstas como instituciones de la cultura. En términos generales tampoco están dadas las condiciones para llevar a cabo simultáneamente una elaboración conceptual, y una reflexión sobre los fenómenos contratransferenciales e implicacionales en el curso mismo de la formación, es decir, dentro del encuadre de una experiencia controlada y con el acompañamiento del equipo docente. Esta situación determinará que más tarde, enfrentados finalmente a las problemáticas de su profesión, nuestros alumnos de hoy (como un gran porcentaje de los profesionales entrevistados a lo largo de esta investigación) descubran que el saber teórico-técnico adquirido durante la formación no alcanza a dar cuenta de los efectos de su práctica ni sobre la realidad institucional ni sobre ellos mismos.

El objetivo de este prólogo ha sido el de situar debidamente nuestra preocupación por definir a la entrevista institucional como herramienta metodológica adecuada a los fines de nuestra particular investigación, (válida también -creemos- para otros tipos de investigaciones en ámbitos institucionales), y el de abrir, al mismo tiempo, a una reflexión sobre las características, específicas y/o comunes, de esta categoría de entrevistas con relación a otras habitualmente utilizadas en las Ciencias Sociales y Humanas.

### La entrevista en el marco de la Psicología Institucional

La entrevista institucional es uno de los instrumentos metodológicos más frecuentemente utilizados en el curso de una investigación, o de una intervención generada por una consulta institucional. De hecho existen zonas comunes a ambas actividades.

Salvo excepciones en el caso de la investigación, tanto los investigadores como los analistas institucionales son gente de terreno. Nadie discute que la sola presencia del investigador en el terreno, aún cuando su propósito no sea otro que el de relevar datos, produce efectos. Asimismo el analista institucional, cualquiera sea la corriente en la que se inscriba, pone en evidencia o provoca fenómenos a partir de los cuales saca conclusiones que amplían el marco conceptual de su disciplina. No sería entonces injustificado hablar de investigación-interviniendo y de intervención-investigativa

De manera que en los dos casos, como señala W. Mills, el profesional, más que un experto, es un "artesano intelectual" que debe tomar los recaudos para no dejarse influir exclusivamente ni por el terreno, ni por el método, ni por la teoría; transitará por ellos en forma creativa, adaptando instrumentos, produciendo nuevas conceptualizaciones, modificando el campo, y siendo a su vez modificado por sus propios actos.

El objetivo de dichas investigaciones e intervenciones ha sido para el Institucionalismo, desde sus inicios, y cualquiera sea la corriente a la que hagamos referencia, el acompañar y favorecer un proceso de elucidación y análisis de las problemáticas institucionales realizado por los individuos y grupos inmersos en la situación. Por lo tanto, si bien es cierto que cada corriente plantea su propia

metodología de investigación e intervención, todas ellas priorizan decididamente el desarrollo de una mayor autonomía, conciencia crítica y bienestar institucional y laboral de los individuos y grupos, en el seno de las organizaciones y de la sociedad.

El profesional entonces que se sirve de la entrevista para esos fines, eficaz y éticamente, no podrá jamás confundir su función con la del detective empeñado en "identificar culpables", o desenmascarar "mentiras", como así tampoco con la del juez encargado de condenar o absolver.

No busca la culpabilidad y la condena porque descrea de la necesidad de ley y orden dentro de las organizaciones, en lo que las mismas tienen de estructurante, sino porque entiende que esa legalidad debe ser producida y resguardada por los propios interesados. Su función se limita así a proveerles los elementos útiles para esa construcción colectiva que no requiere de padres ni de dioses.

No se esfuerza por perseguir la mentira porque sea incapaz de distinguir lo verdadero de lo falso, o por que pase por alto las maniobras engañosas presentes en las estrategias de poder. Si no lo hace es porque prefiere rescatar lo que otros análisis desestiman: la verdad vivencial, verdad que no remite exclusivamente a los datos de la "realidad objetiva", sino también a la "realidad subjetiva" y, sobre todo, a la "fantasmática colectiva" cuya fuerza y efectividad el Psicoanálisis ha demostrado hace ya largo tiempo.

Sintetizando la idea diré entonces que si el instrumento metodológico (en este caso la entrevista institucional) es coherente con el marco teórico al que hace aporte (la psicología institucional), su utilización no puede de ningún modo vulnerar los intereses de los Edos<sup>[1]</sup> sino más bien todo lo contrario. Más adelante veremos cómo la convicción del Edor respecto de este punto ético-técnico incide en el establecimiento del clima de confianza indispensable para que el intercambio sea fluido, placentero y pertinente.

### **La trilogía objeto, teoría, técnica.**

Ha sido mérito de la Sociología el enseñarnos que el objeto se construye a partir de un procedimiento científico de objetivación que permite ver al objeto bajo una nueva luz, diferente a la del conocimiento silvestre, y, por otra parte, no totalmente sometido a la percepción subjetiva del investigador.

En este proceso método y teoría son solidarias. El primero evita el deslizamiento hacia la mera especulación abstracta, aportando instrumentos útiles para la construcción y revisión de las hipótesis surgidas de la observación, para poner a prueba regularmente los modelos teóricos de explicación. Pero la técnica por sí sola no logra establecer la distancia necesaria para la objetivación, es la teoría la que revela al objeto en toda su riqueza; una teoría que no puede permanecer inmutable, que el investigador tiene la responsabilidad de cuestionar y hacer evolucionar.

La Psicología por su parte rescata el valor del saber presente en el "sentido común", y demuestra hasta qué punto la subjetividad del investigador se juega en forma decisiva tanto en el proceso como en los resultados de la investigación.

En relación a este último punto las distorsiones más frecuentes son: o que el ansia del aprendiz de investigador por hacer encajar sus observaciones en modelos teóricos reconocidos lo ciega frente a los datos no previstos y que, en consecuencia, sólo descubra lo que ya sabía, sin que su investigación signifique aporte alguno a nivel teórico; o que, arrastrado por una curiosidad voyerista, se pierda en la maraña de datos empíricos, sin lograr ordenarlos y fundamentarlos conceptualmente; o también que, dejándose fascinar por intuiciones muchas veces correctas, no tome el recaudo de validarlas debidamente.

### **Particularidades de la entrevista institucional en relación a otros tipos de entrevistas**

Como dije anteriormente si bien todas las ciencias sociales consideran a la entrevista como una herramienta particularmente valiosa, la diferencia de marcos teóricos y de exigencias deontológicas propias de cada una de esas disciplinas fundamentan una serie de variaciones técnicas.

La entrevista institucional tiene puntos de contacto con las entrevistas llevadas a cabo por antropólogos, sociólogos e historiadores, y presenta también ciertas divergencias respecto de ellas.

Cuando el antropólogo, por ej., recoge las "historias de vida" de una comunidad enfatiza la necesidad de que la información sea segura y exacta, lo cual explica la relevancia otorgada a la confiabilidad de los informantes seleccionados, y de las técnicas de control sobre la veracidad de ese relato.

En este sentido el "informante calificado" será aquel que cumpla con los siguientes requisitos:

- conocimientos: además de tener acceso directo a la información buscada el informante deberá haberla asimilado en forma significativa.
- buena disposición: el informante deberá estar dispuesto a comunicar su conocimiento al investigador, y a prestarle la máxima colaboración.
- comunicabilidad: el informante deberá ser capaz de comunicar su conocimiento al investigador de manera clara.
- imparcialidad: es deseable que el informante no esté atravesado por prejuicios, y que, de tenerlos, el investigador esté al corriente de ellos.

Al igual que para el antropólogo, para el institucionalista la historia de vida no es un discurso aislado, atribuible exclusivamente a un sujeto singular. Así como el primero escucha al Edo en tanto portavoz de su comunidad de pertenencia, el institucionalista busca reconocer también en su discurso fragmentos de una historia colectiva: descubrir en la historia cronológica y mítica de la micro-cultura organizacional los ecos de las grandes instituciones de la sociedad.

En términos generales toda situación de entrevista configura un campo psicológico en el que las conductas de los participantes serán leídas como emergentes de dicho campo. En tanto campo dinámico ese será el escenario en el que se verifiquen (entre Edo y Edo)\* intercambios a nivel consciente (transmisión unidireccional o bidireccional de información o de reflexiones, conductas de cooperación o enfrentamiento, etc), e intercambios de índole inconsciente (fenómenos transferenciales y contratransferenciales, identificatorios, proyectivos, etc).

Es en función de ello que en la entrevista institucional consideramos que el (los) Edo(s) habla(n) no sólo desde la singularidad de su historia subjetiva (historia de identificaciones, mandatos familiares, acontecimientos traumáticos o estructurantes, etc) sino también, y éste es el aspecto priorizado, desde las instituciones-organizaciones que lo atraviesan en el aquí y el ahora de la entrevista.

Lo que diferencia la preocupación del institucionalista de la del antropólogo o historiador, por ejemplo, es que el primero no se centrará en la "veracidad" del relato, o en la "autenticidad" de los documentos, como tampoco en la "imparcialidad" del informante.

No creemos que nuestra tarea consista en reconstruir una realidad institucional unívoca a partir de datos verificables. La experiencia nos advierte que en la cultura de una organización la infraestructura material no tiene más peso que las formaciones imaginarias compartidas - los mitos, los rituales, las ideologías- las formaciones fantasmáticas, en fin, que ligan un determinado grupo humano a una organización.

Del mismo modo como no pretendemos alcanzar una verdad pura y única, ni pensamos que las implicaciones del Edo sean posibles de eliminar, ni necesariamente negativas, las "historias" que nuestros Edos relaten nunca serán desechables o censurables. Sí podrán, no obstante, permitirnos una aproximación más o menos amplia a las cuestiones que hemos decidido explorar.

Por todo esto la utilidad del material recabado dependerá menos de la actitud del Edo (cuya hostilidad misma nos estará brindando material de análisis) que de la habilidad del Edo en el uso de la técnica.

No sería acertado, sin embargo, que de las consideraciones anteriores se infiriese que en la entrevista institucional la elección del Edo es azarosa. La pertinencia de dicha elección dependerá de en qué medida ese individuo (o grupo) pueda darnos información básica sobre la estructura organizacional de la institución y sobre su trama argumental fantasmática.

La elaboración de los criterios de selección de los Edos estará entonces precedida por la definición de cuáles son los objetivos en esta fase exploratoria del trabajo institucional: por un lado la obtención de información que permita determinar las grandes líneas conductoras del proceso de investigación o intervención; por otro lado el establecimiento, con los distintos sectores y niveles de la organización, de vínculos de trabajo suficientemente confiables como para que las próximas etapas del trabajo (de investigación o intervención) se realicen dentro de un clima de cooperación y compromiso mutuo.

## **La entrevista en tanto situación dialógica**

Siguiendo la propuesta de Bajtín toda enunciación es dialógica y está, por lo tanto, destinada a un interlocutor en el que pretende evocar imágenes, dudas, temores, entusiasmos, etc. En la situación de entrevista Edo y Edo suponen en el otro la capacidad de comprender e intentan construir un horizonte de sentido compartido. Desde este punto de vista el protagonismo de ambos interlocutores resulta equivalente. El Edo al responder también interroga al Edo buscando en su próxima pregunta, en sus gestos, en su mirada, la comprobación del interés que despertaron sus palabras, su aprobación, su reconocimiento.

En ese diálogo se incluye además un tercero: quien(es) lo presencian o leen a posteriori. Edo y Edo intentarán entonces prever las resonancias intelectuales y afectivas que sus palabras tendrán en estos interlocutores segundos, semi-anónimos, como una forma de controlar su poder interpretativo en tanto testigos a los que, sin embargo, se ha permitido, e incluso buscado, hacer partícipes de escenas, más o menos privadas de acuerdo al objeto tratado.

Hilando aún más fino el diálogo de la entrevista tiene además otros destinatarios: las instituciones de pertenencia y referencia del Edo y el Edo. Estos interlocutores institucionales contribuyen a provocar, en uno y otro, ansiedades paranoides y mecanismos defensivos que tenderán a empobrecer el diálogo.

Considerar el carácter dialógico de la entrevista permite comprender hasta qué punto este es un instrumento que contribuye a la construcción social del sentido, y, por otro lado, las necesidades y dificultades que experimenta el Edo cuando debe posicionarse frente a su Edo. Veamos algunas de ellas.

Conociendo la necesidad de crear un marco de confianza y libertad para los intercambios, frecuentemente el Edo poco experimentado trata de soslayar la complejidad de la situación ya sea "disimulando" el peso de las instituciones a las que él mismo representa, ya sea estableciendo una suerte de "complicidad afectiva" con el Edo, basada en sobreentendidos y referencias ideológicas comunes.

Creemos que las tácticas citadas son inadecuadas por lo siguiente:

En el primer caso porque el planteo claro de los objetivos de la entrevista por parte del Edor siempre resulta menos persecutorio que una consigna ambigua que enfrenta al Edo con lo desconocido o incierto. Sabemos que la confrontación con el otro pone siempre en movimiento mecanismos de orden defensivo, pero cuando el sujeto entiende que debe defenderse, sin saber no obstante de qué debe defenderse, sus ansiedades paranoides se potencian y lo conducen a implementar defensas mucho más rígidas. Que el Edo pueda ubicar, con la mayor precisión posible, al Edor y a los "destinatarios segundos" de su discurso, dentro de una trama institucional identificable evita que transite por la experiencia intentando detectar las posibles fuentes de peligro, y recurriendo a descripciones estereotipadas, generalizaciones, silencios...

En cuanto a la segunda táctica, destinada a fomentar la confianza del Edo mediante el borramiento de las diferencias, ella es -a mi entender- producto de ignorar o desestimar el carácter "estructuralmente" simétrico de la situación dialógica tal como la plantea Bajtin. El reconocimiento de esa simetría haría innecesario el esfuerzo por desmentir la "asimetría formal", mucho más evidente, que de hecho se establece entre un sujeto que decide el tema de la entrevista e interroga en esa dirección, y otro que responde dentro de los límites definidos por el primero de acuerdo a sus objetivos legítimos y explicitados.

Transformar una entrevista con propósitos científicos en una "charla de café" tiene consecuencias sumamente negativas:

Ante todo falsea los datos en la medida en que se establece una gramática de generación de sentidos inadecuada para los fines de una investigación. El discurso en ese caso quedará sometido a reglas de producción y de reconocimiento generadoras de un efecto de sentido ya no de tipo científico sino de tipo ideológico. "El efecto ideológico es el discurso absoluto que aparece como único discurso posible sobre aquello de lo que se habla". (E.Verón, 1995).

Crea además una situación equívoca que es percibida todo el tiempo por el Edo, y también por el Edor aún cuando no haya instrumentado ese recurso en forma deliberada.

Para aclarar y resumir la idea plantearemos un ejemplo relacionado con nuestra experiencia docente. Cuando un alumno durante su formación académica lleva a cabo una entrevista a un profesional perteneciente o no a la misma disciplina, el posicionamiento de ambos dentro de la situación creada es simétrico (los dos ubican al otro como destinatario de su discurso con todo lo que ello implica). Pero existen entre ambos diferencias reales (edad, sexo, experiencia, saberes, motivaciones, pertenencias institucionales, etc.) que no pueden ser obviadas sin que se empobrezcan la argumentación y la posibilidad de análisis de las situaciones.

Analizados en su valor perlocutorio (productores de efectos concretos), los enunciados del Edor desencadenan una autorreflexión del Edo sobre su propia biografía, una auto-evaluación de la propia trayectoria; evocan en él la historia de sus vínculos con la institución y con el resto de sus miembros. El Edo se ve en cierta manera compelido a formular un sentido que recubra no sólo su propia vida sino la realidad social por la que transita. En ese relato aparecerán sus fantasías, sus creencias, sus utopías que, aunque individuales, estarán siempre ligadas, por analogía o diferencia, a los imaginarios sociales de su tiempo.

En las entrevistas grupales las intervenciones del Edor apuntan decididamente a las vivencias compartidas, alentando así aún más claramente la emergencia de una producción discursiva donde el carácter colectivo de las formaciones imaginarias se hace evidente. Tarde o temprano surgirá, por ejemplo, el relato mítico de los orígenes: "Antes las cosas eran diferentes...", "En aquella época se trabajaba de otra forma...", "Al principio nuestro proyecto era...". Relato que alude en general a un "paraíso perdido" cargado de promesas, de entusiasmo revolucionario, de solidaridad fraterna; el mito también del padre fundador "severo pero justo...". Son esas tramas narrativas, cargadas de contenidos ideológicos, las que cohesionan o fragmentan al grupo. Esto es percibido por el grupo y, a pesar de que en el marco de una investigación el Edor no esté autorizado a realizar "interpretaciones psicológicas", produce efectos de carácter psicosociológico. En este sentido es que hablábamos anteriormente de investigación interviniente.

## **Desde una psicosociología comprensiva**

Cuando en el campo de las ciencias sociales emprendemos investigaciones de tipo cualitativo estamos optando de entrada por privilegiar la densidad y relieve de los fenómenos por encima de su extensión. En nuestro caso pretendemos además una aproximación a lo social de tipo comprensiva, y por lo tanto tributaria de las corrientes psicosociológicas interesadas en la explicación e interpretación de lo observado.

En Sociología "El enfoque comprensivo se apoya en la convicción de que los hombres no son simples agentes portadores de estructuras, sino productores activos de los social, y, por lo tanto, depositarios de un saber que se trata de captar desde el interior, a partir del sistema de valores del individuo". "...el estatuto de la interpretación es paradójico ya que está basado en la subjetividad del investigador, pero de ella depende la objetivación, la construcción de un objeto científico que muestre los límites del conocimiento espontáneo". (J.C.Kaufmann, 1996)

En Psicología y, más precisamente, en Psicodinámica del Trabajo "El sentido es el centro de gravedad alrededor del cual se organizan las conductas humanas". "Acceder a la inteligibilidad de esas conductas, y de la situación, pasa por un proceso de interpretación."

"El investigador para acceder al sentido deberá intentar compartir su contenido con el sujeto investigado" (Ch.Dejours, 1996).

Nuestro intento de comprensión de los actos profesionales nos enfrenta al desafío de articular líneas de pensamiento sumamente complejas.

Por un lado reconocemos la extraordinaria importancia de los últimos planteos de G.Mendel destinados a establecer la distinción entre acción y acto. Distinción entre el pensamiento racional-teórico con que los filósofos de la acción han pretendido definirla, y la inteligencia práctica, el saber hacer, y el pensamiento inventivo que, sumándose al primero, (y único tenido en cuenta por la Filosofía de la acción), caracterizan el hacer o acto humano. Ese acto además no sólo está definido por los tipos de pensamiento que involucra sino, y sobre todo, porque supone una interacción entre el sujeto y la realidad. Interacción que transforma simultáneamente al sujeto del acto y a la realidad externa a él, una realidad cuya materialidad es independiente del sujeto. Desde este enfoque dice Mendel: "Las contradicciones, los conflictos, las luchas que atraviesan los campos estudiados - y pensamos aquí particularmente en el campo social y en el campo del trabajo - no serán jamás reductibles a un simple conflicto de interpretaciones... Por supuesto una parte de interpretación estará siempre presente en la teorización de los hechos pero, antes de ser una teoría o interpretación, la organización del trabajo es un hecho. Sea o no reconocida, designada, nombrada, interpretada, de todas maneras ella pesa sobre el hombre y su subjetividad" (G.Mendel, 1998)

Porque adherimos a esta consideración de una realidad que no es "exclusivamente" imaginaria, creemos que las investigaciones e intervenciones psicosociológicas no se limitan a un ejercicio interpretativo, sino que la comprensión de los fenómenos en juego deberá contribuir a producir transformaciones en la realidad fáctica, a una mayor apropiación por parte de los sujetos - al decir de Mendel - del poder sobre sus propios actos.

Pero por otro lado nos parece evidente que hoy en nuestro país las lecturas institucionales-organizacionales son eminentemente funcionalistas, economicistas, o guiadas por enfoques ideológicos totalitarios. Esto nos motiva a proponer un análisis psicosocial de tipo comprensivo que rescate las dimensiones simbólica e imaginaria de los fenómenos, dimensiones a las cuales se accede a través de los relatos, explicaciones y comentarios de nuestros entrevistados.

En ese camino acordamos en varios puntos con la hermenéutica de Gadamer y Ricoeur. El sentido de un texto, de un discurso, de una conducta humana, trascienden ampliamente la voluntad de su autor, (más aún, como bien señala G. Mendel, los efectos transformadores del acto sobre la realidad, y sobre el propio sujeto de ese acto jamás son totalmente previsibles). También coincidimos con ellos en que "...ese milagro de la comprensión no es comunión misteriosa de las almas sino participación en una significación común" (H.G.Gadamer, 1976).

La diferencia estriba en que mientras esos hermeneutas se centran en el sentido de lo dicho, poniendo entre paréntesis la subjetividad de quienes lo sostienen, "Lo que se puede comprender de un texto no es a quien habla detrás del texto, sino a aquello de lo que se habla, el sentido del texto... Comprender un texto no es encontrarse con su autor" (P.Ricoeur, 1966), nosotros priorizamos un enfoque subjetivo/intersubjetivo.

Esa opción nos lleva a centrarnos en el material representacional y afectivo compartido por un grupo humano, vinculado por una tarea común y una misma pertenencia institucional, material que consideramos está en el origen del sentido colectivo que dicho grupo construye en su interacción cotidiana.

Desde esta perspectiva el "texto" surgido de la entrevista institucional (individual o grupal) antes que construcción semántica es producción intersubjetiva. Intersubjetividad y producción en la que el investigador o analista institucional interviene activamente desde el momento en que la interpretación del fenómeno emerge en el diálogo, en el intercambio ideacional y afectivo entre Edor y Edos.

Tratando entonces de sintetizar la idea que nos ha llevado a definir nuestro objeto de investigación, y a recurrir a la entrevista institucional como instrumento pertinente, diré que: los fenómenos institucionales y laborales que observamos son parte de una realidad cuya materialidad es innegable, que nuestro acceso a esa realidad pasa por el discurso de quienes la comparten, que dicho discurso se constituye en el intercambio interpretativo con el investigador, que el sentido construido a través de ese proceso interpretativo se asienta en las representaciones y afectos que aquella realidad evoca en los sujetos que dialogan, y que, finalmente, ese sentido guiará el pensar, sentir y hacer de esos sujetos en el marco de una organización y de una práctica determinadas.

## **Consideraciones técnicas**

A lo largo de esta fundamentación se habrán podido inferir cuestiones relacionadas con el material que pretende relevar este tipo de entrevista, con el encuadre que determina tanto la posición del Edor y del Edo, como la dinámica de los intercambios y su marco temporo-espacial, e incluso con la forma de analizar y validar los datos obtenidos.

No obstante, y pensando sobre todo en disminuir la ansiedad de los noveles Edores, dedicaremos algunos párrafos a precisar dichas cuestiones.

### **Encuadre**

#### **Presentación**

El Edor se presentará indicando su propia procedencia institucional y profesional, como así también el objetivo y los alcances de la entrevista. Informará claramente a los Edos cuál será el destino de sus testimonios, y les asegurará reserva respecto del material obtenido, esto es, si dicho material circulara fuera del equipo de investigación los nombres de las personas e instituciones, así como cualquier otro dato que permitiera identificarlos, serán substituidos. Lo mismo sucederá en caso de que la información recabada sea objeto de trabajos científicos.

### **Condiciones espacio-temporales**

La entrevista institucional es una entrevista "situada", se realiza en el ámbito organizacional destinado a este tipo de encuentros, o en el lugar habitual de trabajo de los Edos.

Es necesario que se hayan combinado previamente la fecha, hora y duración de la entrevista, advirtiendo de la importancia de que la misma se lleve a cabo sin interrupciones, en un sitio tranquilo, y que resguarde la privacidad de los intercambios. El Edor habrá planificado los puntos a tratar de manera que el desarrollo de los mismos no excedan el tiempo previsto provocando inconvenientes en el cronograma de trabajo de los Edos y, en consecuencia, generando un malestar que perturbará el clima de la entrevista.

### **Dinámica de los intercambios**

Se atenderá aquí al espíritu y los propósitos, antes fundamentados, de este tipo de entrevista, como así también al hecho de que este instrumento sea utilizado en el marco de una consulta institucional o de una investigación.

En el primer caso la entrevista es sobre todo instrumentada en la fase investigativa destinada a redefinir la demanda y a elaborar un pre-diagnóstico institucional. Se tratará de una serie de entrevistas realizadas con la persona, grupo o sector que contrató la intervención.

En el segundo caso podría tratarse, de acuerdo al objeto de la investigación y a las posibilidades institucionales, de entrevistas individuales o colectivas.

De ser individuales el Edor habrá definido previamente su esquema de trabajo para asegurarse que todos los entrevistados traten los mismos ejes que interesan a la investigación, de manera de poder cruzar los datos de las distintas entrevistas, y sacar conclusiones comunes en el momento de analizar el material. Esa grilla de entrevista le recordará al Edor las cuestiones que se ha propuesto indagar, pero de ninguna manera deberá impedirle que escuche lo que el Edo acaba de plantear y articule su próxima pregunta con ese comentario. Si el Edor se atiene rígidamente a su "cuestionario" el Edo sentirá que no es comprendido, perderá interés y se limitará a dar respuestas superficiales.

La manera en que las preguntas son formuladas, las síntesis y comentarios del Edor, funcionan como respuestas interpretativas del Edor a las interpretaciones expresadas por el Edo sobre su situación organizacional-laboral.

Si las condiciones institucionales estuvieran dadas para la realización de entrevistas grupales no hay duda de que ellas presentan una serie de ventajas:

- La situación grupal favorece la emergencia de temas habitualmente silenciados, los Edos logran socializar cuestiones que hasta ese momento fueron vividas como problemas individuales reconociendo al mismo tiempo las diferencias y coincidencias con sus pares.

En este sentido recomendamos la constitución de "grupos homogéneos" de trabajo, es decir, grupos formados por personas ubicadas en el mismo nivel técnico y jerárquico de la organización del trabajo. Los grupos homogéneos permiten que los intercambios se lleven a cabo entre personas que tienen los mismo intereses y preocupaciones dentro de la institución, y que, al reunirse en ausencia de superiores jerárquicos, se expresen con mayor libertad. El Edor deberá animar los intercambios de manera de fomentar la emergencia de comentarios subjetivos, y de garantizar el uso de la palabra a todos por igual, así como la escucha respetuosa del otro.

- La discusión grupal permite el surgimiento de posiciones contradictorias dentro del grupo, y esas discrepancias serán de gran interés a la hora de analizar la dimensión imaginaria. El Edor pondrá sumo cuidado en no tomar partido, lo que podría desmotivar a algunos o generarles hostilidad, intentará en cambio que sus preguntas lleven a unos y a otros a profundizar sus argumentaciones.

- Las entrevistas grupales le significan al investigador una economía de tiempo, y, por otro lado, le proveen un espacio fundamental de validación interna de sus conclusiones. A lo largo de las entrevistas el Edor pondrá a consideración del grupo su interpretación de las situaciones trabajadas durante los encuentros. Esa interpretación podrá considerarse validada, (tomada como la más probable y no como la única posible) cuando genere en el grupo asociaciones que permitan profundizar los temas en discusión. Si, por el contrario, la discusión grupal languidece, o se producen silencios más atribuibles al desinterés que a la reflexión, el Edor podrá inferir que el grupo no reconoce sus interpretaciones como válidas. El proceso interpretativo que Edor y Edos sostienen culminará cuando el grupo entrevistado alcance el mayor consenso posible alrededor de los puntos tratados.

Individuales o colectivas, abiertas o semi-dirigidas, el Edor le imprimirá a la entrevista una cierta progresión respecto de la densidad y personalización de la información requerida. Comenzará indagando acerca de cuestiones generales y poco "comprometedoras", e irá profundizando hasta conseguir que el material asuma la forma de comentario subjetivo donde se puedan percibir los matices del pensar y sentir del (los) Edo(s).

En cualquier caso creemos conveniente realizar una serie de encuentros (por lo menos dos) de manera de poder establecer un vínculo transferencial que de lugar a los mencionados comentarios, y, al mismo tiempo, que posibilite la profundización de las temáticas.

Para ilustrar el tema con un ejemplo concreto mencionaremos el caso de nuestra propia investigación.

Las condiciones institucionales (tanto las de nuestra institución de pertenencia, la universidad, como las impuestas por el funcionamiento de las organizaciones en las que se realiza la recolección de los datos), nos obligan a tomar entrevistas individuales. Las mismas apuntan a recabar, en forma progresiva (de lo más general a lo más particular) los datos que aportan a nuestro objeto de investigación. Dichas entrevistas son administradas en dos etapas.

La primera etapa incluye entrevistas abiertas en las que el Edor indagará cuestiones generales referidas al ámbito institucional:

- Tipo de organización (y/o sector dentro de la organización ) y su producción.
- Dependencias institucionales - Organigrama
- Historia de la organización (la que el Edo conoce, y la específica del período en el que ha participado)
- Forma de funcionamiento (organización del trabajo: división técnica y jerárquica, prescripción de las tareas, naturaleza y condiciones del trabajo; régimen de ingresos y egresos, sistema de control, evaluación y promoción...)
- Relaciones intra-institucionales (entre los distintos sectores, con la Dirección, con las jefaturas, intragrupal...)
- Relaciones interinstitucionales (vínculos de la organización con otras entidades)
- Relaciones de la institución (y sector) con los usuarios (población que requiere el servicio, demandas más frecuentes, modalidad de prestación del servicio...)
- Campos disciplinarios y vínculos entre los profesionales de esos distintos campos.

En la segunda etapa se administrarán, a la misma muestra, entrevistas semi-dirigidas centradas en la práctica profesional elegida, y que se ejerce en la organización que abordamos en la primera serie de entrevistas. En este caso la entrevista se basa en los siguientes ejes:

- Formación profesional del Edo (elección profesional, institución formativa, período de la formación, especialización...)
- Trayectoria profesional
- Historia del profesional dentro de la organización
- Forma en que interpreta los objetivos de la organización, y evalúa su coherencia interna.
- Opinión respecto de las relaciones jerárquicas y humanas dentro de la organización y/o sector
- Forma en que el Edo se relaciona con sus superiores jerárquicos, con sus colegas, con otros profesionales, y con los usuarios.
- Forma en que concibe su tarea. Nos interesa particularmente:
  - ° Estrategias mediante las cuales el Edo intenta adaptar la tarea prescripta a sus capacidades y estilo personal.
  - ° Obstáculos que encuentra con mayor frecuencia en su práctica cotidiana, y cómo los resuelve concretamente.
  - ° Casos en los que considera que su labor profesional ha sido eficaz

El Edo construirá la grilla de ambos tipos de entrevistas en función de esos ejes.

Algunos temas serán tocados espontáneamente por el Edo, sobre otros el Edo podrá incluso tener información previa, pero de todas maneras los planteará a fin de obtener el comentario subjetivo de los Edos.

### **Posición del Edo**

Al principio de este artículo ha quedado ampliamente fundamentada nuestra idea acerca de la posición del Edo respecto del Edo. Reiteraremos, sin embargo, que en este tipo de entrevista el Edo es, antes que un profesional experto, un interlocutor implicado. Esto quiere decir, alguien a quien el Edo destina su discurso, y cuyas preguntas y comentarios también tienen en cuenta al Edo como destinatario, alguien que, por otra parte, interactúa en ese diálogo a partir de sus referencias y pertenencias libidinales, profesionales, ideológicas, etc.

Tal como plantea Ch.Dejours la dimensión subjetiva de los discursos (sufrimiento, placer, vivencias, afectos...) sólo puede ser captada a través de la subjetividad del investigador en tanto destinatario de esos discursos.

No obstante en la investigación, como en todo tipo de intervención, es necesario establecer una distancia óptima que nos posibilite comprender al otro ubicándonos en su situación, sin, por lo tanto, desconocerlo en su alteridad o pretender someterlo a nuestras normas de pensamiento (H.G.Gadamer, 1976).

El desafío consiste entonces en construir un vínculo basado en la empatía (sentir con el otro), y no en la identificación (ser el otro). En el segundo caso se producirá una especie de "contagio afectivo" que inhibirá al Edo en su capacidad de pensar y, por lo tanto, de crear las condiciones propicias para un intercambio productivo. Si, por el contrario, logra establecer con el Edo una comunicación intersubjetiva se dará el clima de confianza necesario para que Edo y Edo piensen juntos.

En el polo opuesto una excesiva distancia convertirá a la entrevista en una formalidad, un trámite del que el Edo intentará liberarse lo más rápidamente posible. "La ausencia del investigador en tanto persona con sentimientos y opiniones provoca una particular actitud en la persona interrogada que evita comprometerse demasiado: a la no personalización de las preguntas hace eco la no personalización de las respuestas". (A.Blanchet, 1985).

Es el caso típico del Edo que no se siente comprometido con su objeto de investigación, o que, por el contrario, se instala en experto que viene a verificar aquello sobre lo que no tiene dudas. Habitualmente en la práctica dichas situaciones llevan al Edo a cometer errores técnicos tales como interrumpir el hilo narrativo del Edo "saltando" abruptamente de un tema a otro, no darle al Edo tiempo suficiente para reflexionar y elaborar una respuesta, monopolizar el intercambio exponiendo sus propias ideas, inducir las respuestas, etc.

Un Edor entrenado será capaz de soportar el silencio del Edo cuando el mismo remita a la reflexión, o a un momento de particular emoción. Sin embargo recuperar la dinámica de la entrevista no siempre resulta sencillo. El Edor podrá entonces acotar la pausa "restituyendo" al Edo aquellas cuestiones que fueron tratadas en forma superficial y sobre las que guarda ciertas dudas. Frases tales como "Ud. me decía antes que..." sirven para sintetizar el tema, e invitan al Edo a precisar su punto de vista al respecto.

En el marco de una investigación - dijimos - el Edor no está habilitado para interpretar el "nivel inconsciente" de lo expresado, quedando este tipo de interpretaciones reservadas a las intervenciones institucionales (particularmente las intervenciones psicossociológicas); surgidas de una consulta. Caso, además, en que dichas interpretaciones nunca están dirigidas a las personas individuales sino a los fenómenos grupales.

Lo que en cambio sí puede ser retomado por el Edor es el nivel de lo "implícito". En esa línea señalar las emociones que el Edo muestra sin ponerlas en palabras (pesar, entusiasmo, irritación, etc) diciendo, por ejemplo: "Cuando Ud. me cuenta esto parece que la situación lo enoja...", favorecerá el surgimiento de los comentarios subjetivos que nos interesan.

Adquirir pericia en el manejo de este instrumento requiere de una larga práctica porque exige del Edor varios esfuerzos simultáneos. Por un lado deberá estar atento al contenido del discurso del Edo de manera de poder retomar y profundizar, en la siguiente pregunta, aquellas cuestiones que considera interesantes para su investigación. Por otra parte registrará mentalmente (y si es posible por escrito) los elementos metalingüísticos que acompañan a ese discurso: gestos, pausas, vacilaciones, etc. Finalmente, intentará percibir los efectos del discurso y de la situación de entrevista en sí mismo. En primer término para no dejarse llevar por emociones que lo induzcan a cometer errores técnicos, y, en segundo lugar, porque esa percepción le permitirá a posteriori enriquecer el análisis del material recogido con el análisis de la contratransferencia y de sus propias implicaciones como investigador.

## **Análisis de las entrevistas**

Así como en el curso de las entrevistas la empatía juega un rol importante, en el momento del análisis, si bien lo analizado es de carácter intersubjetivo pues están allí interactuando tanto la subjetividad del Edo como la del Edor, el investigador-entrevistador deberá hacer el esfuerzo de operar el pasaje "de lo perceptual a lo conceptual". En otras palabras deberá confrontar lo observado y experimentado en el campo, con las categorías conceptuales que constituyen su marco teórico de referencia. "La clave de la productividad del análisis es la incesante actividad de circular entre las observaciones concretas, lo más local de los detalles, y los modelos generales de interpretación, lo más global de las estructuras" (C.Geertz, 1986).

La conceptualización de los fenómenos observados no pasa por la mera descripción de los mismos, sino por una fina articulación empírico-teórica en la que quede claramente fundamentada la pertinencia de determinados conceptos para interpretar la situación específica a la que se alude. Como, por otro lado, casi nunca la teoría consagrada se correlaciona perfectamente con lo observado, el investigador deberá dar cuenta de cómo su objeto interroga a dicha teoría, y de qué manera contribuye a enriquecerla.

En esta fase entonces se ponen a prueba no sólo la consistencia teórica del investigador, sino su capacidad creativa ya que, como señalé más arriba, el proceso de investigación, a lo largo del cual se ha ido produciendo una reformulación constante de las hipótesis, deberá culminar en un conocimiento novedoso y de valor para el grupo social cuya colaboración se ha solicitado. Este resultado es el que legitima para nosotros el uso de la entrevista institucional.

Lic.María José Acevedo, Bs.As.,1999.-

.....

## **Bibliografía**

- **L.Arfulch**, La entrevista, una invención dialógica, Paidós, Bs.As., 1995.
- **M.Bajtín**, Estética de la creación verbal, Siglo XXI, México, 1982.
- **J.Austin**, Cómo hacer cosas con palabras, Paidós, Bs.As., 1982.
- **E. Verón**, La semiosis social, Gedisa.
- **E. Verón**, Semiosis de lo ideológico y del poder. Cursos y Conf.Nº4, UBA, 1995.
- **Jacqueline Barus-Michel** - Iniciación a la técnica de la entrevista en psicología social, Universidad de Paris VII, Francia, 1996.



- **Jean-Caude Kaufmann** - La entrevista comprensiva, Nathan Université, Paris, 1996.
- **A.Blanchet**- La entrevista en las ciencias sociales. Dunod, Paris, 1985.
- **Christophe Dejours** - Metodología en Psicopatología del Trabajo, en Placer y sufrimiento en el trabajo, Ed.l'AOCIP, Paris, 1988.
- **Christophe Dejours**, Psicología clínica del trabajo y tradición comprensiva, en "Historias de la psicología del trabajo", Ives Clot, Octares Ed., Paris, 1996.
- **H.G.Gadamer**, Verdad y método,Seuil, Paris, 1976
- **Paul Ricoeur**, De la interpretación, Seuil, Paris, 1966.
- **C.Geertz**, Saber local, saber global, PUF, Paris, 1986.
- **G.Mendel**, La sociedad no es una familia, Paidós, Bs.As, 1993.
- **G.Mendel**, El acto es una aventura, La Découverte, Paris, 1998

[1] \* (Edo: entrevistado, Edor: **entrevistador**)