

METODOLÓGICAMENTE HABLANDO
Guía práctica para hacer una entrevista institucional
Esteban G. Acerbo

Junto con la observación, la entrevista constituye una de las principales herramientas metodológicas para la investigación en ciencias sociales. De acuerdo al tipo de investigación, la entrevista podrá tener como objetivos:

- ⇒ Obtener información de individuos o grupos.
- ⇒ Facilitar información.
- ⇒ Influir sobre ciertos aspectos de la conducta.

La entrevista no es un reportaje.

La entrevista, entendida como herramienta metodológica al llevar a cabo una investigación, por lo tanto, no debe confundirse con un reportaje. Si bien las distancias entre una y otro parecieran claras, las dificultades pueden surgir al momento de llevar a la práctica lo planificado previamente. Aún cuando en ambos casos lo que se recoge es el discurso de un sujeto, conviene tener siempre presente que en tanto el reportaje tiene como eje el interés humano, la entrevista debe centrarse únicamente en su objetivo primordial: la construcción de un objeto científico.

A diferencia del reportaje, entonces, en la entrevista no debe mezclarse la información con descripciones o interpretaciones personales del entrevistador, ya que en el caso de la entrevista institucional, ésta se centra en las descripciones e interpretaciones del entrevistado. Es a partir de su discurso que luego podrán corroborarse o refutar la/s hipótesis.

De acuerdo al marco teórico que determina el tipo de investigación (cualitativa o cuantitativa), la entrevista puede asumir diversas modalidades:

- ⇒ Entrevista estructurada, que toma la forma de un cuestionario, donde las preguntas se hacen siempre en el mismo orden y con los mismos términos; las respuestas pueden registrarse de forma textual o codificada.
- ⇒ Entrevista no estructurada, consta en general de preguntas abiertas que le dejan una mayor libertad tanto al entrevistado como al entrevistador. Puede tomar varias formas, entre ellas:
 - Entrevista focalizada: en base al objeto de estudio, se configura un listado de temas que deberán ser indagados en el desarrollo de la entrevista. Requiere gran destreza y experiencia del entrevistador.
 - Entrevista no dirigida: el entrevistador actúa como "facilitador", induciendo los climas necesarios como para que el entrevistado se exprese con total libertad.

La preparación de la entrevista.

Realizar una entrevista requiere ante todo de una cuidadosa planificación. Preparar una entrevista significa saber primero qué se va a buscar y de quién.

La recolección de la información.

La primera etapa servirá para obtener todas aquellas informaciones necesarias para saber qué preguntar. En primer lugar, tener en claro el marco teórico desde el que el investigador se sitúa: desde qué lugar se habla, qué términos teóricos se emplean, cuáles son las posibles relaciones entre esos términos, ayudará a tener en claro qué es lo que se va a preguntar.

También imprescindible, es tener algún conocimiento de la persona que se va a entrevistar. Esta información puede obtenerse antes y durante el primer contacto, y servirá no sólo para saber qué preguntar, sino también para saber cómo preguntar. Cuanto mayor sea el conocimiento que se tenga del entrevistado, tanto más fácil será crear el clima necesario como para que éste tenga la suficiente seguridad y tranquilidad como para expresarse más libre y fluidamente. Por ejemplo, nombre y apellido completo, teléfono y/o celular para contactarlo, sección, cargo o función en la institución, y horario habitual.

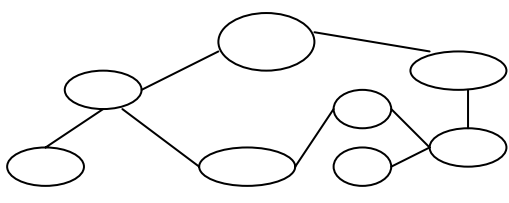
Resulta además fundamental recabar, de acuerdo a los requerimientos de la investigación, toda la información posible sobre la organización en la que se desenvuelve el entrevistado. Y esto de dos maneras: por una parte, un trabajo de "archivo", es decir, de rastreo de todos aquellos documentos e información en general que den cuenta de la organización; por la otra, mediante la observación y cuidadoso registro tanto del entorno como de la organización misma.

Seguridad teórica	Claridad del marco teórico; términos de referencia; posibles relaciones entre los términos.
Conocimiento del entrevistado	Edad, profesión (y años de práctica), lugar que ocupa en la organización, actividades que desempeña, antigüedad, con quiénes trabaja, etc.
Conocimiento de la organización	Fecha de fundación, objetivos originales y actuales, actividades, personal que la conforma, recursos con los que cuenta, lugar donde se encuentra, etc.

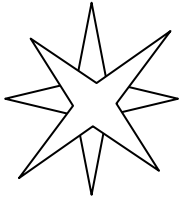
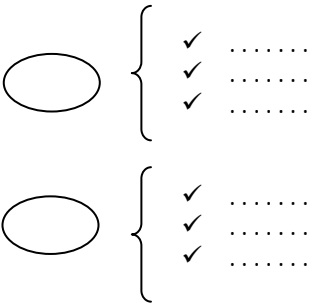
La organización de la información.

Una vez recabados todos los datos imprescindibles para la investigación, queda ordenarlos y jerarquizarlos para el armado de la *guía de preguntas de referencia*¹. Tan perjudicial como la escasez de información o la información errónea es la mala organización de la misma, ya sea por una sobreabundancia de datos, demasiadas expectativas sobre la entrevista, falta de experiencia, etc.

Antes de elaborar la guía de preguntas de referencia conviene, entonces, ordenar los datos e ideas recolectados hasta el momento. Para esto hay varios procedimientos, algunos de los cuales son:

<p>Torbellino de ideas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ 	<p>El entrevistador se centra en el tema y apunta en un papel todo lo que se le ocurre: no hay que dejar nada de lado, aún lo que parezca absurdo, ridículo o evidente, pues no es el momento de valorar las ideas; no perder tiempo en oraciones detalladas, pues basta con palabras o frases sueltas; aprovechar el espacio del papel, mediante el uso de gráficos, líneas, colores, etc.</p>
<p>Mapa de ideas</p> 	<p>Se escoge una palabra central y se coloca en el centro de la hoja. Luego se anotan las palabras asociadas a la central y se emplean líneas que marquen las relaciones entre ellas.</p>

¹ En una entrevista institucional, a diferencia de una entrevista de tipo más "tradicional", no siempre se hacen preguntas en el mismo orden. Más aún, de acuerdo a las características del caso, pueden surgir preguntas que no fueron pensadas previamente. Es en este sentido que hablamos de una "Guía de preguntas de referencia" y no de un cuestionario; es decir, preguntas que no debemos olvidar hacer ya que apuntan a diferentes dimensiones de análisis pero que no se formulan de manera tan rígida o estricta.

<p>La estrella</p> 	<p>Deriva de la fórmula periodística de la noticia y busca responder los interrogantes esenciales, a los que se les puede anexar otras preguntas: ¿quién?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿por qué?, ¿cuántos?, ¿qué?, ¿cuál?, etc.</p>
<p>Desenmascarar palabras clave</p> 	<p>Las palabras clave son términos que esconden una importante carga informativa. Funcionan como "llaves" que abren a otras informaciones. Se identifican las palabras clave, y se hace una lista de las ideas que "esconden".</p>

La elaboración de la Guía de preguntas de referencia.

Organizados los datos y las ideas, queda proceder con la elaboración de la guía de preguntas de referencia. Lo más importante a tener en cuenta, es que la entrevista debe permitir que el entrevistado pueda expresarse con más amplitud. Organizar las preguntas y hacerlas correctamente debe permitir más que demostrar la destreza del entrevistador, lograr obtener una información mucho más amplia de parte del entrevistado.

- ⇒ Evitar las preguntas cerradas: es decir, aquellas cuyas respuestas queden reducidas a SI/NO. Conviene en su lugar, que las preguntas sean hechas en el marco de una conversación. La forma de las preguntas abiertas permite que el entrevistado se desenvuelva con mayor soltura y que amplíe la información que se busca. Por ejemplo:

P- *¿Se siente acompañada por la institución? (1)*

R- *Sí.*

P- *¿Y en el ámbito del grupo de trabajo?*

R- *También.*

P- *¿Creés que el organigrama es funcional a los objetivos? (2)*

R- *Sí*

P- *Y dentro de este organigrama, ¿cuál es tu tarea?*

En ambos casos, sobre todo en el caso de entrevistados a los que les cuesta expresarse en las respuestas, hubiera convenido o bien hacer preguntas abiertas o bien repreguntar luego de la respuesta. Por ejemplo: ¿de qué manera siente este acompañamiento? (1) ¿Por qué es funcional? (2)

- ⇒ No inducir las respuestas: al hacer las preguntas, de nada sirve que el entrevistado responda lo que el entrevistador ya sabe o presupone. Por el contrario, de lo que se trata es de acceder al pensar y sentir del entrevistado. Que el entrevistador haga manifiesta su posición en la pregunta o en la entrevista en general, puede llevar a inhibir lo que al entrevistado quizás le hubiese gustado expresar, o que se limite a acordar con lo que la pregunta presupone. Por ejemplo:

P- *¿No creés que esto tiene que ver con el tema de "competencias técnicas" en esta área?*

R- *Yo creo que en parte sí.*

- ⇒ No dar por sentados términos académicos: tener en claro el marco teórico de referencia y los conceptos a emplear en la investigación es sumamente necesario para saber qué es lo que se va a buscar. Sin embargo, esto no implica que esos términos académicos deban formar parte del cuestionario, bien porque el entrevistado no los conozca (en cuyo

caso no entenderá la pregunta), bien porque toma otra acepción de esos mismos términos (en cuyo caso interpretará algo diferente a lo que el entrevistador pretende preguntar). Por ejemplo:

P- *En el trabajo cotidiano, ¿qué cosas notás que te dan más satisfacción y cuáles te generan más angustia?*
 R- *No sé si angustia. A mí angustia no me genera nada.*

P- *¿Trabajan en forma interdisciplinaria?*
 R- *Trabajamos bastante en forma interdisciplinaria [...] Tenemos que trabajar mucho en la urgencia, que no nos permite hacer una supervisión, poder intercambiar con los otros profesionales.*

⇒ Alternar las preguntas: no todas las preguntas presentan el mismo grado de dificultad para el entrevistado, en especial desde el punto de vista emocional. Comenzar con las preguntas "fáciles", es decir, aquellas que no ahondan o involucran lo más íntimo del entrevistado, favorecerá un mejor clima de confianza y seguridad. También resulta útil alternar las preguntas "fáciles" con las "difíciles": así como una pregunta fácil puede preparar el clima para una difícil, del mismo modo puede servir como para que el entrevistado se distienda luego de una pregunta difícil.

"Fáciles":

P- *¿Cuánto hace que trabaja en la institución?*
 P- *¿Cuáles son las actividades que se realizan en las instalaciones?*

"Difíciles":

P- *¿Cuáles eran tus expectativas al ingresar?*
 P- *¿Ves que se están cumpliendo?*

P- *¿Tuvieron algún conflicto especial con las distintas presidencias a nivel país?*

P- *¿Cómo vivís estas situaciones de violencia?*

P- *¿Qué es lo que más te gratifica en esta área?*
 P- *¿Y lo que más te preocupa o lo que menos te gusta?*

Evitar las preguntas cerradas	Aquellas cuya respuesta sea Si/No.
No inducir las respuestas	No manifestar la posición en la pregunta o en la entrevista en general.
No dar por sentados términos académicos	Utilizar un lenguaje claro y sencillo.
Alternar las preguntas	Tener en cuenta el grado de dificultad emocional de las preguntas y alternarlas.

El momento de la entrevista.

Una cosa es planificar la entrevista, y otra muy distinta hacerla. Durante la planificación se dispone del tiempo suficiente para armar, desarmar y volver a armar la guía de preguntas de referencia tantas veces como sea necesario. Se dispone de todo el material obtenido, se pueden pedir opiniones, etc.

No ocurre lo mismo al momento de la entrevista. Aún cuando hubiese otros encuentros con el entrevistado y el motivo fuese de la misma naturaleza, cada entrevista es única. A diferencia de la planificación, durante la entrevista los tiempos son más difíciles de manejar: es el presente puro, no se puede volver atrás.

El resultado depende entonces de varios factores: de la correcta planificación y elaboración de la guía de preguntas de referencia, de la naturaleza del objeto de estudio, de la experiencia del entrevistador, de las características personales del entrevistado, de factores externos (como por ejemplo el lugar donde transcurre la entrevista), etc. Las posibilidades son infinitas. Por suerte, no hay recetas mágicas, pero sí ciertas recomendaciones de quienes ya han experimentado este camino.

En este punto, es de utilidad recordar tres momentos por los que pasa un encuentro comunicacional². Teniendo en cuenta el objetivo de la entrevista, es de suma importancia tanto la apertura como el cierre, de manera de asegurar el éxito de la etapa principal, el desarrollo.

- **Apertura:** es el momento del arranque, de inicio, para tomar contacto con el otro, la situación, el ambiente, la telé, empatía, etc. Es un momento más emocional y puede parecer desordenado. Sirve para recordar la duración y el horario de cierre y re-conectar con actividades anteriores. Eventualmente re - acordar el encuentro.
 - Ej: no sabés que día tuve hoy, ya que viniste, te contesto rapidito...
 - Todo el tiempo pensé en llamarte porque surgió algo, bueh... Empecemos pero a lo mejor me llama el Director y tenemos que interrumpir. ¿La hacemos igual?
 - ¡Ah! ¡Ya es la hora de la entrevista!!! Sí, bueh, apago el celu; ¿quérés café? ¡Ah!, no se acabó. ¿Querés otra silla?
- **Desarrollo:** tiene que ver con el contenido específico del encuentro, (objetivo pre – acordado) en un tiempo de inicio y cierre fijado. Si esto último no fuere así, el desarrollo se verá “inundado” de emociones de apertura o cierre. Es la parte “productiva” que no va a ser realmente así si no se resuelve bien la apertura y el cierre.
- **Cierre:** es el momento de la desconexión. Puede ser el momento para sintetizar el desarrollo. Nuevamente un momento de dispersión y movilización signado por la cercanía de la actividad siguiente (aunque no sea conciente). Si se llegó al cierre no conviene forzar decisiones o intentar resolver lo pendiente; en todo caso, re acordar otro encuentro o comunicación alternativa. En todos los casos es conveniente agradecer al entrevistado su tiempo y dedicación a la entrevista ya que accedió a la misma y preguntarle si está satisfecho con el encuentro ahora que terminó o quisiera expresar algún comentario.

Durante el desarrollo de la entrevista, es aconsejable:

- ⇒ No aferrarse al cuestionario: planificar el cuestionario, respetar la forma en que fueron hechas las preguntas y su orden, es de suma importancia. Sin embargo, al momento de la entrevista este cuestionario debe usarse como una especie de guía, de manera informal. Es decir, debe emplearse en el marco de una especie de “conversación” con el entrevistado: la entrevista no es un examen ni un interrogatorio.
- ⇒ Crear un clima “amigable”: realizar la entrevista en un contexto distendido, ayuda no sólo a la tranquilidad del entrevistado sino también a la del propio entrevistador. No obstante, crear un clima “amigable” no significa “hacerse amigo” del entrevistado. Un exceso de informalidad puede llevar al olvido del cuestionario de referencia, es decir, a que la entrevista se transforme en una conversación cotidiana o bien desviar al entrevistado de nuestro objetivo.
- ⇒ No olvidar los roles: un exceso de informalidad puede llevar a que los roles de la entrevista se borren, y que el entrevistado termine siendo el entrevistador. Esto también puede ocurrir ante preguntas “difíciles”, ante las que el entrevistado busca evitar dar una respuesta. En estos y otros casos, el entrevistador debe, de manera respetuosa, hacerle recordar al entrevistado (y por qué no, a sí mismo) tanto el objeto de la entrevista como el rol que cada uno ocupa en la situación.
- ⇒ No interrumpir: muchas veces el discurso del entrevistado dispara en la mente del entrevistador preguntas o comentarios no previstos en el cuestionario de referencia. También las ansiedades del propio entrevistador pueden llevar a interrumpir el discurso del entrevistado. Conviene ser paciente y en todos los casos dar al entrevistado el tiempo que necesita para pensar y dar la respuesta.
- ⇒ Capacidad de repreguntar: en relación con el punto anterior, se trata de “saber escuchar”. Estar atentos al discurso del entrevistado, sin interrumpirlo, debe servir al entrevistador a repreguntar; ya sea para aclarar algo que no fue comprendido, ya sea para profundizar en alguna idea, bien para considerar algún aspecto no incluido en el cuestionario. De todas maneras, una vez hecha la repregunta, conviene regresar al cuestionario de base de modo de no perder el hilo conductor de la entrevista.
- ⇒ Utilizar frases de transición: seguramente, en la planificación del cuestionario las preguntas aparecen agrupadas por áreas temáticas. Antes de cambiar de tema, conviene utilizar frases de transición del tipo: “bueno”, “cambiando de tema”, etc., de modo de ubicar psicológicamente al entrevistado. Si en cambio el entrevistado hubiera derivado a otros temas de nuestro interés, no interrumpirlo, sólo retomar luego algún aspecto que faltare completar.
- ⇒ La utilidad de la observación: estar atentos al discurso del entrevistado es una de las reglas básicas de la situación de la entrevista. No obstante, hay que tener en cuenta que el discurso no se limita sólo a lo verbal. Tan importante como

² Adaptación para comunicaciones interpersonales del Lic. Juan José Ferrarós en base a los aportes de Enrique Pichón Rivière.

las palabras es la tonalidad con que el entrevistado las pronuncia y lo que expresa el cuerpo mientras habla. El entrevistador debe, por lo tanto, no sólo escuchar y preguntar, sino también observar y registrar.

- ⇒ Al cierre: evaluar la misma en conjunto con el entrevistado: preguntar cómo se sintió durante la entrevista, (si está satisfecho)
 Si quiere agregar o hacer un comentario o pregunta. Agradecer la oportunidad de la realización de a entrevista.

No aferrarse al cuestionario	Debe usarse como una especie de guía, de manera informal.
Crear un clima "amigable"	Un contexto distendido, ayuda no sólo a la tranquilidad del entrevistado sino también a la del propio entrevistador.
No olvidar los roles	Tener en claro que el entrevistador pregunta y el entrevistado responde.
No interrumpir	Dar al entrevistado el tiempo que necesita para pensar y dar la respuesta.
Capacidad de repreguntar	Estar atentos al discurso del entrevistado, ya sea para aclarar algo que no fue comprendido, ya sea para profundizar en alguna idea, bien para considerar algún aspecto no incluido en el cuestionario.
Utilizar frases de transición	Antes de cambiar de tema, conviene utilizar frases de transición, de modo de ubicar psicológicamente al entrevistado.
Observación	El discurso no se limita sólo a lo verbal; deben considerarse los tonos y los gestos al hablar.

Consideraciones finales.

Hecha la planificación y hecha la entrevista, queda por hacer una evaluación de los resultados obtenidos con la experiencia. Uno de los primeros pasos, podría ser comparar los resultados de la entrevista con la planificación inicial. También es de importancia una mirada atenta a los resultados de la propia entrevista. De esta manera se puede:

- ⇒ Corroborar o refutar hipótesis, ideas o supuestos previos.
- ⇒ Comprobar si se obtuvo toda la información que se buscaba.
- ⇒ Vislumbrar nuevas líneas de trabajo, es decir, considerar nuevas dimensiones del objeto de estudio que no habían sido pensadas con anterioridad.
- ⇒ Tomar conciencia de los aciertos y desaciertos del entrevistador en relación al objetivo para aprovechar la experiencia.

Tan útil como evaluar los resultados de la entrevista, es una atenta mirada del propio Diario de campo del investigador: ser conscientes del lugar y de los modelos mentales desde los cuales se planteó la entrevista puede ayudar a considerar otros lugares, otras maneras de pensar, de actuar y de sentir. También imprescindible, es pensar al entrevistado en el contexto

- ⇒ interpersonal de la entrevista;
- ⇒ como miembro de un grupo;
- ⇒ como miembro de una organización;
- ⇒ como miembro de una comunidad, por ej. egresados de Ciencias de la Comunicación o Trabajo Social.

De las evaluaciones de los resultados de la entrevista y del propio Diario de Campo, se prepara el camino para futuras experiencias. Cada investigador es único y, en consecuencia, también lo es cualquier objeto de estudio.

La experiencia es el camino para el aprendizaje. Un buen consejo probablemente sería que cada investigador configure con el tiempo su propia guía práctica de trabajo, quizás sea el único consejo que se pueda dar.

Esteban G. Acerbo
 Buenos Aires, abril de 2007

Bibliografía

- Acevedo, María José, "La Entrevista Institucional al servicio de una perspectiva comprensiva", Ficha de Cátedra, Buenos Aires, 1999.
 - Ander-Egg, Ezequiel, "La entrevista" en Técnicas de investigación social, El Cid Editor, Buenos Aires, 1980.
 - Cassany, Daniel, La cocina de la escritura, Anagrama, Barcelona, 1996.
 - Ferrarós, Juan José Breviario de comunicación interpersonal, mimeo, Bs. Aires 2005
 - Kreimer, Juan Carlos, ¿Cómo lo escribo?, Planeta, Buenos Aires, 1992.
 - Schwartz, H., "Las declaraciones personales" en Sociología Cualitativa. Método para la reconstrucción de la realidad, Ed. Trilla.
 - Slipczuk, Sergio y Aragonés, Susana, "Manual de instrucciones para fracasar en una entrevista", Ediciones Cinco
-