

PROCEDIMIENTOS EN EL TRABAJO DE CAMPO

La organización social de un equipo de investigación compuesto por estudiantes**

El objetivo de este apéndice no es demostrar que nuestros procedimientos se han ajustado a los cánones del método científico, sino describir con cierto detalle lo que realmente hicimos y cómo lo hicimos. Esto no significa que fuésemos insensibles a las exigencias metodológicas. Como el contraste entre la mina y la superficie puede indicar, intentamos orientarnos a la *lógica* del experimento controlado, al menos tanto como nuestro recalcitrante problema de investigación lo permitía. Obviamente, nuestro estudio de casos prácticos no es, sin embargo, una empresa ratificadora. Es por el contrario principalmente exploratoria y comprende un esfuerzo por desarrollar nuevos conceptos e hipótesis que se presten a ser ratificados con métodos experimentales. En resumen, intentamos tender una cabeza de puente, no consolidar una posición ya tomada. En vista de estos objetivos científicamente primitivos, nos corresponde describir explícitamente nuestros procedimientos, en lugar de evaluar pretenciosamente nuestro trabajo en función de criterios más maduros.

Las fuentes de datos

La más importante de nuestras técnicas fue una entrevista que, en todos los casos, era al menos *parcialmente* «no directiva». Es decir, tras ponerla en marcha, permitíamos que la entrevista avanzase en buena medida ha-

* Apéndice metodológico de Alvin W. Gouldner (1954), *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Nueva York, The Free Press of Glencoe, pp. 247-269. Traducción de Cristina Piña.

** «Este apéndice está redactado en colaboración con Maurice R. Stein. Stein, entonces profesor ayudante [*teaching fellow*] en la Universidad, colaboró en la investigación desde el comienzo. Pronto acabó siendo reconocido informalmente como el «segundo de abordo» y ayudó en la dirección del trabajo de campo. Los comentarios referentes a las actitudes o a los sentimientos de los miembros del equipo proceden en gran medida de las observaciones de Stein y se basan en su estrecha interacción con el grupo de investigación. Sin embargo, la aportación de Stein al trabajo no se limita en absoluto a estas cuestiones. No hace falta decir que, en este capítulo, como en cualquier otro, yo asumo la completa responsabilidad por los errores de hecho o por juicios equivocados», Alvin W. Gouldner.

cia donde quisiera el entrevistado, si éste quería llevarla a alguna parte. Aunque empezábamos con un esquema aproximado que dirigía la atención del entrevistador hacia áreas clave de importancia hipotética, este esquema cambiaba continuamente a la vista de nuestra experiencia de campo. Así, a menudo hacíamos preguntas que surgían en medio de la investigación, aunque dichas cuestiones pudieran no haberse suscitado con anteriores entrevistados.

En ocasiones no podíamos plantear las preguntas que habíamos pensado hacer a un entrevistado. Esto se debía a diversas razones; ocasionalmente un entrevistado tenía algo «entre ceja y ceja» e insistía en hablar de un problema que en ese momento le preocupaba. Cuando esto ocurría, escuchábamos sin más; y con frecuencia aprendíamos mucho. En otras ocasiones, un entrevistado tenía que volver al trabajo antes de que pudiéramos plantearle las preguntas estándar. Y en muy pocos casos, el colaborador se mostraba tan alterado por el hecho de que lo entrevistasen –por razones que no siempre quedaron claras– que pasábamos la mayor parte de la entrevista tranquilizándolo. Dado que la planta era un grupo social muy cohesionado, consideramos imperativo que, si podíamos evitarlo, ni un solo entrevistado saliera de la entrevista con una actitud hostil hacia el estudio, para que no se convirtiera en un foco de resistencia.

En general, las entrevistas estaban diseñadas para obtener dos tipos de datos: en primer lugar, una imagen de la planta como sistema social visto desde la perspectiva de quienes estaban en su interior. Queríamos conocer los problemas a los que ellos consideraban que se enfrentaban, qué pensaban de su trabajo diario, y con qué personas se encontraban habitualmente. Queríamos ver la planta a través de sus ojos. En segundo lugar, teníamos algunas intuiciones derivadas de la teoría, además de ideas basadas en la investigación de otros sociólogos industriales sobre el tipo de cosas que podían surgir, sobre los problemas que podíamos encontrar y los datos necesarios para analizar estos problemas.

La entrevista comenzaba después de que el entrevistador se presentara y explicara muy en general al entrevistado que éramos un equipo investigador de la Universidad. También explicábamos que nos interesaba saber más sobre la vida en la fábrica, y le pedíamos que nos ayudase. Por lo general, el trabajador ya había oído hablar de nuestra investigación a un compañero, o en la primera reunión sindical a la que habíamos acudido. Pero ya hablaremos de esto más tarde.

Tras esto, permitíamos que el trabajador plantease lo que quisiera, deteniéndonos y sondeando aquellas áreas que nuestras intuiciones nos sugerían como importantes. A medida que los hombres se iban acostumbrando a nosotros, y nosotros aprendíamos a expresarnos con su lenguaje, nos resultaba menos necesario usar los métodos no directivos; nos sentíamos cada vez más libres de hacerles preguntas concretas. Teníamos la impresión de que a menudo los trabajadores consideraban nuestras técnicas no directivas como una forma de «cautela»; parecía que a veces generaban una contracautela.

En total realizamos 174 entrevistas *formales*, con una duración media de hora y media a dos horas. Se realizaron durante las horas de trabajo y en la planta, y a los hombres les pagaban el salario normal mientras estaban en

la entrevista. Ésta, por lo tanto, les daba a menudo la oportunidad de descansar de sus rutinas habituales. Quizá por esta razón, había pocos indicios de «fatiga de la entrevista», al menos entre los entrevistados. De estas 174 entrevistas, 132 se hicieron a una muestra representativa de trabajadores de la planta. La muestra estaba estratificada para tener en cuenta la antigüedad del trabajador, su rango y el departamento en el que trabajaba. Pudimos obtener una muestra representativa de 92 trabajadores (de los más de 132) a quienes planteamos cuestiones estandarizadas referentes a actitudes hacia las diferentes normas de la planta y hacia la rutina burocrática.

La segunda fuente básica de datos consistió en nuestras *observaciones* de la planta. Pasamos mucho tiempo simplemente dando vueltas, o de pie con un trabajador y hablando con él desenfadadamente mientras trabajaba. El pequeño tamaño de la planta nos permitió «verla» como un *todo* con bastante rapidez. Enseguida nos sumergimos en la «atmósfera» de la planta y nos acostumbramos a ella caminando en medio del enorme calor del horno, respirando el polvo seco del yeso, subiendo a las elevadísimas pasarelas, husmeando encima de los enormes contenedores del molino, montando en las duras vagonetas del yeso, encendiendo cigarrillos mientras nos sentábamos, agotados, en cajas llenas de dinamita en la mina, una práctica que los mineros insistían en que era segura, aunque ellos siempre eran adictos al humor pesado.

Aparte de pasar sencillamente un tiempo maravilloso –un factor de no poca importancia motivadora– esta inmersión total nos ayudó considerablemente en las entrevistas. A no ser que quisiéramos deliberadamente fingir ignorancia, no teníamos que preguntarles a los trabajadores, pongamos, cómo se batía la mezcla, porque lo habíamos visto. A su vez, los trabajadores veían que nos lo tomábamos «en serio» y que no éramos remilgados trabajadores de cuello blanco visitando por curiosidad los barrios bajos. Demostramos con nuestras *acciones* que «podíamos aguantarlo» y que realmente los trabajadores nos interesaban. Cuando se dieron cuenta, nos recibieron con los brazos abiertos. En el transcurso de estas observaciones, naturalmente mantuvimos cientos de conversaciones breves y llegamos a conocer bastante bien el trabajo de muchos de los trabajadores. También esto nos ayudó en las entrevistas formales, porque para entonces ya no éramos unos completos extraños.

Nuestro material de observación se complementó de manera importante con el hecho de que un miembro de nuestro equipo investigador, Paul Mahany, que era un hábil mecánico además de un astuto investigador, pasase un verano trabajando en la mina. Los mineros sabían que Mahany formaba parte del equipo investigador. No obstante, enseguida lo aceptaron, y tan solo con una fugaz suspicacia. Dado que realizaba un trabajo a tiempo completo en la mina, a Mahany no le era posible preparar sus propios informes de observación. En lugar de esto nos reuníamos con él una o dos veces a la semana, y él simplemente nos contaba o nos respondía preguntas sobre lo que había visto y oído.

La tercera y última fuente de datos fueron los muchos miles de páginas de *material documental* al que se nos dio acceso: por ejemplo, artículos de periódico, memorandos internos, correspondencia privada, informes de la Empresa, informes oficiales sobre la Empresa, contratos sindicales y deci-

siones arbitrales. Parte de este material era altamente confidencial y no podríamos haberlo obtenido si no nos hubiésemos ganado la confianza de los directivos de la sede central, así como de los trabajadores.

Uno de los factores que nos ayudó en esto fue la cercanía entre la planta y la sede central, y de ambas con la Universidad. Podíamos hacer visitas frecuentes a la sede central, y las hicimos. Debimos de pasar literalmente cientos de horas exclusivamente hablando con el director de relaciones laborales de la Empresa. Así pudimos establecer relaciones amistosas con personas que ocupaban cargos bastante elevados en la jerarquía empresarial. No es infrecuente que el personal de la sede central, aunque esté disponible, defina la función de los sociólogos como de estudio de sus subordinados en las fábricas o en los despachos; a menudo, sin embargo, no desean ser estudiados personalmente. En este caso, el personal de la sede central se dejó también observar, como cualquier otro. Pudimos así ver la Oscar Center Plant en uno de sus «hábitats naturales», la General Gypsum Company.

Debido también a que la planta estaba cerca de los pueblos que la surtían de mano de obra, y debido a que eran pueblos *pequeños*, pudimos sacar una imagen general, aunque burda, de la vida comunitaria de los trabajadores. Con frecuencia, los miembros del equipo investigador pasaban una velada en alguna de las tabernas favoritas de los trabajadores, jugando a las cartas o bebiendo cerveza con ellos.

El equipo de investigación

Durante toda nuestra investigación encontramos un doble problema: obtener los datos y enseñar a la gente a recogerlos. Para obtener nuestro material tuvimos que organizar a un grupo de inexpertos estudiantes universitarios y convertirlo en un equipo motivado y competente. Desde el punto de vista de los estudiantes, el proyecto de investigación era, al principio, justificable como medio para alcanzar un fin: a saber, ampliar su formación en Sociología y en los métodos de investigación. Para efectuar la investigación hacía falta comprender las necesidades y los intereses de un grupo específico de estudiantes, y procurar que sus necesidades se vieran también satisfechas.

Al trabajar con alumnos universitarios como equipo de investigación es importante recordar que a menudo han sido introducidos en la Sociología por profesores que, con demasiada frecuencia, están poco familiarizados con las técnicas de investigación, y a veces sienten aún menos respeto por ellas. De igual modo, muchos de los libros de texto que los estudiantes han usado comunican poca conciencia sobre la función básica de la investigación. Así, antes de que empezase la investigación, fue necesario conversar extensamente sobre cuestiones de técnica investigadora. La inminencia de la «primera entrevista», establecida en una fecha fija mutuamente acordada, producía un nerviosismo similar a la «noche de estreno» de un actor. Entre los miembros del equipo se había acumulado suficiente ansiedad como para impedir que se preocupasen en exceso por los asuntos teóricos, algo que quizá estuviese bien, porque previamente todos ellos habían pasado por una intensa educación teórica.

Se distribuyeron, leyeron y debatieron artículos relacionados con las diversas fases de la técnica. Por una parte, estos artículos aliviaban la ansiedad, al comunicar cierta idea de cómo sería el procedimiento de investigación. Por otra, sin embargo, también engendraban ansiedad, al sacar a la luz nuevos aspectos por los que preocuparse. Pero el mero acto de leer los artículos, tomar notas y hablar sobre ellos fue una de las primeras experiencias de acumulación de confianza compartidas por los miembros del equipo. Empezaron a tener la sensación de que sus próximas experiencias no eran nuevas: otros las habían vivido. Descubrieron que importantes «teóricos» también habían escrito artículos sobre técnicas de investigación. De ese modo, la investigación comenzó a tener más valor para ellos, y empezaron a verse destellos de un *esprit de corps*.

Formalmente el equipo se organizó como una clase de «seminario», bajo el tradicional sistema de seminarios de la Universidad. Esto significaba que todos los estudiantes eran *voluntarios*; aunque recibían el crédito regular de la Universidad por su trabajo, ninguno *tenía* por qué hacer esto en concreto. En general, inicialmente se presentaron voluntarios a este proyecto porque les interesaba el tema de investigación, les gustaba la oportunidad de salir al campo y alejarse de la rutina del trabajo de clase, porque conocían a otros voluntarios que les gustaban, y porque conocían al director del proyecto y les gustaba. Desde el comienzo, por consiguiente, las relaciones entre muchos de los miembros fueron cálidas y amistosas.

Este buen sentimiento de grupo se conservó gracias a la práctica de mantener reuniones en la casa del director del proyecto. Elevaba el «prestigio» de los componentes del grupo en el campus y dio comienzo en la Universidad a una tradición en la que otros alumnos del Departamento de Sociología veían a los miembros del equipo como una unidad distinta y afortunada. En la medida en que los miembros del grupo empezaron a llevar ropas de trabajo distintivas al campus, presumiblemente dictadas por su deseo de parecerse a los trabajadores de la fábrica mientras los entrevistaban, aumentó este sentimiento de solidaridad y diferencia colectiva con el resto de los estudiantes.

Es interesante recordar que el problema de llevar la ropa adecuada a la fábrica se exageró al comienzo del estudio. En una ocasión, un estudiante llevó indebidamente una camisa blanca a la fábrica. De camino a ella, se dio cuenta del «error» y empezó a preocuparle que lo confundieran con un capataz o lo identificasen con los directivos de la Empresa. Cuando llegó a la planta, sin embargo, se dio cuenta de que lo que llevase puesto no era tan importante como su manera de *comportarse*. O, al menos, no importaba a no ser que él se sintiera conspicuo y fuera de lugar, con resultados perjudiciales para sus entrevistas. Quizá el «traje adecuado», en este caso, no contribuyó tanto al entendimiento en las entrevistas como a proporcionar símbolos claros de la identidad del grupo investigador y aumentar nuestra solidaridad.

La entrada en la planta

Al comienzo, decidimos entrar a través de los directivos de la Empresa y del sindicato de la planta de Oscar Center. El primer contacto lo hicimos

con el director de Relaciones Laborales de la sede central, un abogado de mente abierta y considerable conocimiento de las Ciencias Sociales. Desde el inicio apoyó plenamente el estudio y nos ayudó a conocer a otros ejecutivos. Sus motivos para desear de inmediato que se realizara el estudio: consideraba que en su trabajo afrontaba muchos problemas para los que no tenía todas las respuestas y estaba dispuesto a probar cualquier cosa que prometiera darle más conocimiento y comprensión sobre estas dificultades. En ningún momento, sin embargo, propuso que prestásemos especial atención a un problema o una situación específicos y, como todos los demás, nos dejó completa libertad para seguir nuestros intereses.

Un poco en contraste con este hincapié en las ventajas de largo alcance de nuestro estudio estaba el interés de ciertos miembros del Departamento de Producción que nos presentó el director de Relaciones Laborales. A uno de ellos, una persona a la que teníamos que solicitar el permiso definitivo para realizar el estudio, le gustó la idea en conjunto, pero añadió que esperaba que le hiciéramos saber si algún capataz estaba causando problemas en la planta. Explicamos, con firmeza, que no haríamos tal cosa y le dijimos que, desde nuestro punto de vista, lo importante no era *quiénes* estaban causando problemas, sino por el contrario qué tipos de *relaciones sociales* creaban tensiones. Sustituir personas, añadimos, no sería muy útil, en nuestra opinión, si se mantenían las situaciones que las hacían comportarse de modo «problemático». El hombre de Producción apreció nuestro punto de vista y nos dio el visto bueno. Poco después nos presentaron al gerente de la planta de Oscar Center, y una parte de nuestro problema de entrada quedó resuelto, o al menos eso parecía en aquel momento.

De inmediato hicimos los preparativos para asistir a una reunión del sindicato local y obtener su permiso para hacer el estudio. En nuestra primera visita a la planta, buscamos a Byta y recibimos su permiso para explicar el estudio en la siguiente reunión del sindicato. Cuando llegó el momento de asistir a la reunión, Gouldner tenía clase, de modo que fueron Paul Mahany y Maurice Stein. Dado que todos estábamos bastante preocupados por el resultado de esta sesión, nos reunimos y preparamos una charla para explicarles el estudio a los trabajadores. Cuando llegó el momento de darla, Mahany y Stein —a pesar de estar cuidadosamente ataviados con ropa vieja y un toque de atuendo militar— se sintieron muy incómodos.

La primera parte de su charla fue recibida con estoicismo, hasta que llegaron al punto en el que mencionaron que todos los miembros de su equipo de investigación eran ex soldados. En ese momento, un trabajador del que después supimos que era el «borracho de la fábrica» gritó: «Vamos a ayudar a darles una educación a los reclutas». Esto los puso a todos a reír. El presidente del sindicato les preguntó entonces en qué cuerpo habían servido.

Una vez definido de este modo, las suspicacias de que fuésemos «espías de la Compañía» desaparecieron. Los trabajadores se otorgaron a sí mismos la categoría de «maestros» que iban a ayudar al equipo a recibir una «educación». Además, esto ayudaba a los veteranos de la fábrica a identificarse con el equipo de investigación. En cualquier caso, tras la reunión los trabajadores estaban muy dispuestos a dejarse entrevistar. Así habíamos hecho una «doble entrada» en la planta, con la Compañía y el sindica-

to simultáneamente. Pero pronto fue obvio que habíamos cometido un *error* y el problema *no* había sido el de hacer una doble entrada, sino una *triple* entrada; porque habíamos dejado fuera un grupo específico, con el que no habíamos establecido un contacto *independiente*: los directivos de esa planta en particular. De modo descuidado habíamos asumido que los directivos de la sede central también hablarían con los directivos de la planta local y esto, como podríamos haber comprendido con un momento de reflexión, no fue así. En consecuencia, nuestras relaciones con los directivos *locales* nunca fueron tan buenas como con los trabajadores o con los directivos de la sede central. (Esta afirmación necesita una salvedad, ya que de hecho acabamos llevándonos muy bien con los supervisores de la mina, mientras que la mayoría de nuestras tensiones con los directivos locales fueron con los supervisores *de superficie*.) De hecho, sin embargo, aunque el problema es fácil de definir, y vemos con facilidad que *deberíamos* haber contactado independientemente con los directivos locales, no estamos tan seguros de que haya un modo fácil de hacerlo. La dirección de la planta local no está organizada y no tiene, al contrario que los trabajadores, un sindicato al que se pueda solicitar un consentimiento corporativo. Los directivos de la planta local tampoco están en posición de aceptar o rechazar la propuesta de investigación, sino que deben permitir que los de la sede central tomen la decisión definitiva.

No nos preocupa proponer una solución concreta a la cuestión en este momento, salvo sugerir que a una parte definida del equipo investigador debería habersele asignado la responsabilidad de establecer, mejorar y mantener contactos con los directivos de la planta local a lo largo de todo el estudio. Una vez comenzado el estudio, por supuesto, empezamos a trabajar en nuestra relación con los directivos locales pero, desde nuestro punto de vista, ésta nunca alcanzó el nivel de camaradería obtenido con los demás, en parte debido a nuestra forma de entrada.

Aspectos del procedimiento de entrevistas

Para conseguir entrevistados –especialmente en la superficie– nos poníamos primero en contacto con un capataz y después nos dirigíamos con él a un posible entrevistado. No queríamos eludir al capataz, pero al mismo tiempo, no queríamos que nos identificasen con los directivos de la Compañía. Siempre que era posible, por lo tanto, los entrevistadores pedían al capataz que nombrara un hombre disponible que cumpliera los requisitos de nuestra muestra. Después el entrevistador podía dirigirse al hombre sin el capataz y presentarse. Esto pareció funcionar muy bien.

Dado que los informantes hablarían del trabajo y de los compañeros, era necesario que las entrevistas se efectuaran fuera de su lugar de trabajo inmediato. Muchas entrevistas se realizaron en el cuarto de «primeros auxilios», un lugar cómodo, neutral y privado. Otras se hicieron fuera, en el césped –si el tiempo lo permitía– o en la taberna que había cruzando la calle. Dado que las entrevistas en la planta siempre se efectuaban en tiempo de la Empresa, debíamos cuidar de no llevarnos a más de un hombre de cada departamento a la vez.

Muchos de los puestos, por ejemplo, el aislado operario de las cuchillas, eran de tal tipo que permitían entrevistar al hombre mientras trabajaba. Por esa razón, había algunos puestos en los que se invitaba a volver a los entrevistadores, para ayudar a pasar el tiempo y aliviar la monotonía. La identificación precoz de esos puestos fue útil porque proporcionaba entrevistados a los que se podía visitar repetidamente, y que podían ayudar a mantenernos al día sobre los cambiantes sucesos de la planta.

Otras tareas suponían operaciones de relevo, por ejemplo, las situadas en el punto de desencofrado, de modo que era posible completar varias entrevistas adaptándose al relevo; es decir, se empezaba una entrevista con el hombre de relevo mientras su compañero trabajaba; cuando este hombre tenía que volver al trabajo, entrevistábamos a su compañero. Cuando el compañero volvía al trabajo, terminábamos la entrevista con el primer trabajador y así sucesivamente.

Otros colaboradores tenían tareas que hacían difícil entrevistarlos. Los hombres que trabajaban el frente de ataque de la mina son un ejemplo. Es interesante, sin embargo, que tan pronto como comprendieron que estábamos dispuestos a hacer el trayecto un tanto arduo hacia el frente de ataque, y esperar para las entrevistas lo que ellos necesitasen, se mostraron de hecho más colaboradores que cualquier otro grupo. Además, los mineros consideraban que eran los únicos que conocían los datos esenciales de la Compañía y veían nuestros esfuerzos para llegar a ellos como señal de respeto por su «información desde dentro».

Conseguir entrevistas en la mina era muy distinto de conseguirlas en la superficie. En primer lugar, los sentimientos de los mineros hacia sus capataces eran distintos de los mostrados por los hombres de la superficie. La solidaridad de los mineros era suficientemente fuerte como para que el hecho de ser presentado al grupo por un capataz no supusiera una amenaza para ellos. En ocasiones era realmente útil, porque el capataz podía ser un miembro respetado del grupo. Por otro lado, si a los mineros les disgustaba un capataz, te lo decían en su propia cara. Si veían a un miembro del equipo con un capataz poco apreciado, no lo rechazaban sino que, por el contrario, trataban de convencerlo de que el capataz era un «h.d.p.».

En la superficie, sin embargo, aunque los trataban de manera «más respetuosa», los trabajadores no *sentían* tanto respeto por sus capataces. Ser presentados por un capataz de superficie nunca nos ayudó, y lo evitamos del modo ya descrito. Otro contraste: era difícil entrevistar a los capataces de superficie, y sin embargo los capataces de la mina a menudo nos buscaban, si no había nadie más en ese momento con quien pasar el tiempo. No hay un patrón de relaciones de entrevista que podamos recomendar para todas las circunstancias: en la mina podíamos ser muy amistosos con los capataces y no habría ningún problema; pero una cordialidad similar con los capataces de superficie habría sido desastrosa.

A los miembros del equipo siempre les impresionó la diferencia entre nuestro entendimiento con los mineros y con los trabajadores de superficie. Teníamos buena relación con éstos, pero era cualitativamente distinta de la que predominaba en la mina. Aunque parecíamos capaces de conseguir toda la información que necesitábamos de los trabajadores de superficie, nunca llegamos a conocerlos demasiado bien como *personas*.

Las diferencias entre las entrevistas de superficie y las entrevistas de la mina no deberían exagerarse indebidamente, pero había variaciones de sentimiento y de tono en las entrevistas a las personas típicas de ambos grupos. Los mineros insistían en que nos mostrásemos amistosos antes de permitir que los entrevistásemos. Los hombres de superficie, por ejemplo, rara vez intentaban sonsacarnos y hacernos pronunciar nuestras opiniones, mientras que los mineros lo hacían a menudo. Asimismo, los mineros tenían mucha más probabilidad que los trabajadores de superficie de hablar de asuntos personales.

Los mineros nos veían como personas que *además* los estábamos entrevistando; los hombres de superficie nos veían principalmente como entrevistadores y establecían con nosotros relaciones «segmentadas». Antes de disponerse a decirnos algo acerca de *sus* sentimientos, el minero quería conocer los *nuestros*. No porque desconfiase de nosotros, sino en gran medida porque no estaba dispuesto a aceptar la función dependiente y pasiva que suponía un intercambio en un solo sentido. A los mineros no solo teníamos que expresarles nuestras ideas, sino también nuestros *sentimientos*.

Aunque eso en apariencia incumple los cánones de la buena entrevista, todos estábamos convencidos de que los mejores datos los obteníamos durante aquellos momentos de verdadera interacción. Nuestra experiencia sugiere, por lo tanto, que hay algunas personas a las que *no se puede* entrevistar bien a no ser que el entrevistador abandone la apariencia de elevado desapego e interés impersonal, y a no ser que se comporte con amistoso respeto. En la superficie podíamos aproximarnos al rol ideal del entrevistador impersonal, pero esta actitud fracasaba en la mina. De esta experiencia concluimos tentativamente que se pueden exagerar demasiado los peligros de la «identificación excesiva» y el «entendimiento excesivo», y que a veces es indispensable desarrollar lazos amistosos con cierto tipo de entrevistados para obtener su cooperación.

Ciertamente no estamos sugiriendo que se abandone la objetividad científica y, por supuesto, debería evitarse expresar opiniones acerca de materias concernientes al estudio que pudieran sesgar los comentarios del informante. Pero un profundo entendimiento puede basarse en el reconocimiento de la identificación mutua con cuestiones más generales. Además, es necesario que se reconozcan dichas identificaciones —como pensamos que se reconocieron aquí— para que no interfieran con el análisis de los datos. Uno de los mecanismos que prevenía la interferencia de dichas identificaciones fue el uso por nuestra parte del análisis *colectivo* de datos, del que se hablará más tarde, de modo que los claros prejuicios individuales que surgieran pudieran ser cancelados por el procedimiento grupal. El entendimiento profundo tiene sus peligros, pero tratar la norma de la impersonalidad como algo sagrado, incluso aunque dificulte la cooperación de los informantes, parecería una forma inexcusable de ritualismo científico.

La moral del equipo investigador

Como aspecto del procedimiento entrevistador, quizá de cierto interés, estaba el hecho de que el jefe del equipo investigador decidiese hacer tan-

tas entrevistas como cualquiera del equipo, o más. Esto tuvo unos efectos notables sobre la moral del equipo, porque impidió cualquier sentimiento de que la carga de trabajo estaba injustamente distribuida. Si, en ocasiones, un miembro del equipo se quejaba de cuánto le tocaba trabajar, otro le señalaba que Gouldner trabajaba lo mismo. Es muy interesante, sin embargo, que esta «queja» no siempre se manifestase como descontento, sino que a menudo expresaba un perverso sentimiento de superioridad que algunos miembros del equipo sentían hacia otros grupos de seminario. Estaba claro, sin embargo, que la participación del director del grupo en el «trabajo sucio» era un factor que contribuía a la moral del grupo.

No cabe duda de que el aumento del prestigio en la Universidad, ya mencionado, fue otro elemento añadido. Más importante aún, sin embargo, fueron las continuas satisfacciones «sociales» que el equipo de investigación proporcionaba a sus miembros. Cada reunión terminaba con el consumo de sanas cantidades de «café con» y, por la noche, después de dejar el trabajo, seguía una sesión de debate hasta las primeras horas de la madrugada.

De igual modo, dado que la planta estaba a unos 25 kilómetros de distancia de la Universidad, cada viaje duraba aproximadamente media hora. Este viaje estaba también interrumpido por paradas para tomar café y charlar un poco. El regreso de la planta ofrecía una útil oportunidad para analizar cosas que habían surgido durante las entrevistas, mientras todavía las teníamos frescas en la mente. Proporcionaba una atmósfera relajada para verbalizar nuevas ideas, y un ambiente en el que se podía dar cierta catarsis a las tensiones inevitablemente engendradas durante las entrevistas. Es imposible calcular en qué medida la calidez y el respaldo de estos lazos grupales animaron a cada uno a «verter» una buena idea que en un grupo más formal y austero nunca habría visto la luz.

Otro factor que fortalecía la moral del grupo era el modo en el que se desarrollaban las reuniones. Estas reuniones semanales eran completamente informales; cada miembro del equipo leía la mejor entrevista que había obtenido esa semana, y todos la comentábamos a voluntad. Los comentarios eran de dos tipos: primero se discutía en detalle cada punto que parecía contribuir al análisis de la burocracia en la planta. Así, el análisis de las entrevistas era un proceso *colectivo* que se producía de manera regularizada. A menudo los comentarios de una persona ponían en marcha un tren de asociaciones entre el resto del grupo, y era evidente que ni una persona sola ni todas las personas trabajando individualmente podrían haber originado toda la cadena de ideas. En resumen, el método en sí de analizar las entrevistas nos hacía sentir que estábamos resolviendo un problema *juntos*, y eso nos solidarizaba.

Las entrevistas se analizaban, en segundo lugar, desde el punto de vista de la técnica de entrevista; del modo menos doloroso llamábamos la atención del entrevistador sobre cada punto que podría haberse mejorado. Todo el mundo captaba enseguida cuáles eran las preguntas potencialmente capciosas y en qué lugares habría sido deseable sondear más. Se eliminó el estigma personal por el hecho de que todos, incluido el director de la investigación, sometíamos nuestras entrevistas a la evaluación del grupo, y pronto se hizo evidente que eran inevitables los deslices. Además, hacíamos hincapié en extraer aportaciones positivas y constructivas.

Por ejemplo, siempre que una nueva pregunta diseñada espontáneamente por un investigador parecía buena, el resto del equipo la señalaba para utilizarla más tarde. Así, las reuniones semanales proporcionaban una sensación de esfuerzo colectivo y producto colectivo. Todos podíamos participar y asimilar el análisis continuo a medida que se desarrollaba.

Había además otras satisfacciones que elevaban la moral del grupo y aumentaban su motivación. Una de ellas se refería al tipo de personas con las que el grupo interactuaba en el transcurso de su trabajo. Los entrevistados eran personas de la clase trabajadora, en general, muchos de ellos con rasgos de personalidad en apariencia distintos de los estudiantes universitarios. Y muchos miembros del equipo consideraron de inmediato estos rasgos como algo deseable. Por ejemplo, les impresionaba en especial la «espontaneidad» de los mineros y esto hacía que se identificasen con ellos.

Entre el equipo se hizo comentario común el que «nadie puede criticar a John L. Lewis sin antes conocer a los mineros y estar en una mina». De estas amistades, los estudiantes desarrollaron la apreciación de una cultura que, aunque distinta de la atmósfera académica, congeniaba a veces sorprendentemente con sus propios valores y personalidades. El contacto sostenido con los mineros proporcionó una perspectiva que se convirtió en base para la evaluación de las aborrecidas costumbres académicas, y para la expresión catártica de agresión hacia ellas.

Los miembros del equipo disfrutaban de libertad de movimiento en la mina. Era agradable meterse en una ropa descuidada y moverse por la mina sin preocuparse por la suciedad o el aspecto. De nuevo, a la mayoría de los miembros del equipo les gustaban los patrones de lenguaje de los mineros. Las conversaciones eran relajadas e irreverentes. Los mineros se gritaban entre sí de una forma no permisible en los círculos educados. Había una expresión espontánea de sentimientos demasiado a menudo inhibidos en los grupos académicos. En resumen, parte de la motivación para trabajar en el proyecto derivaba del hecho de que a los miembros del equipo les gustaban los mineros y la atmósfera en la que trabajaban; tanto, de hecho, que al poco tiempo los mineros se convirtieron en los entrevistados preferidos, y al final hubo que hacer arreglos para compartir las oportunidades de entrevistar en la mina.

La red de entrevistadores

En todo momento fuimos conscientes de que conseguir entrevistados era un proceso *social*, que tenía lugar en un marco social que podía perjudicarnos o ayudarnos. En esencia, la táctica que seguimos fue la de ir probando los centros de comunicación informal y, una vez hallados, usarlos como trampolín de operaciones, aumentando gradualmente las líneas de comunicación.

Nuestras primeras entrevistas fueron con los hombres que trabajaban en el «taller de recambios», y esto resultó ventajoso en varios aspectos. Los hombres del taller de recambios eran en parte trabajadores más viejos que llevaban mucho tiempo en la Empresa; tenían un puesto fijo asignado en el taller porque eran demasiado viejos para trabajar en la cadena. Otros

eran hombres que acababan de lesionarse en su trabajo y los enviaban allí a desempeñar un trabajo ligero hasta que se recuperasen. Los viejos sabían mucho y tenían mucho que decir; los accidentados que estaban temporalmente destinados en el taller, a menudo tenían actitudes especialmente firmes que querían expresar. De algún modo su accidente los convertía en entrevistados especialmente cooperativos.

Además, el taller de recambios era un centro de comunicaciones de la empresa, ya que muchos de los trabajadores temporales mantenían contacto con amigos de sus puestos habituales. Con frecuencia sus colegas se pasaban a preguntar cómo iban y les traían noticias de sus propios grupos de trabajo. En cuanto los hombres de la sala de recambios nos aceptaron, enseguida los detalles sobre nosotros viajaron al resto de la planta. Después, también, cuando los trabajadores accidentados mejoraban y dejaban la sala de recambios, nos reuníamos con ellos en su puesto habitual y ellos nos presentaban a sus amigos.

La sala de recambios se convirtió en nuestra principal base de operaciones. Proporcionaba un punto en el que los entrevistadores podían descansar, o reunirse sin sentir que llamaban la atención. Además, la sala de primeros auxilios, en la que con frecuencia realizábamos las entrevistas, estaba situada en el taller de recambios. Al poco tiempo llegamos a usar la sala de recambios como un «terreno preparatorio» en el que podíamos introducir nuevos entrevistadores a medida que se incorporaban al equipo. Primero los dejábamos entrevistar a la muestra amistosa compuesta por el personal del taller de recambios, que tenían mucho tiempo y estaban dispuestos a hablar, antes de poder asignarles entrevistas más difíciles.

En esta sala nunca había una supervisión muy estricta ni mucha presión, porque siempre estaban muy por encima de su cuota de producción. En la medida en que una parte del personal de la sala de recambios estaba siempre cambiando, nunca se agotaba como fuente de información. También era un lugar en el que el entrevistador podía buscar consuelo cuando ocasionalmente se cruzaba con un entrevistado reacio. Uno podía incluso quejarse a los trabajadores de recambios sobre un hombre poco cooperador y, con frecuencia, ellos tendían más a criticarlo a él que al herido entrevistador.

Quizá nuestra experiencia en la sala de recambios pueda generalizarse en ciertos aspectos: en primer lugar, al estudiar una planta parece deseable establecer una «base de operaciones» dentro de ella. Pero esta base no debe escogerse de acuerdo con los criterios usuales para elegir «despacho»; por el contrario, debería seleccionarse de acuerdo con sus relaciones con la planta como sistema social, y por sus características sociales. Los talleres periféricos a los procesos de producción principales son muy recomendables para este fin, porque a menudo los supervisores los «dejan tranquilos». En todo caso, la base no debería estar en un área estrictamente supervisada. En segundo lugar, la base debería, en lo posible, ser un centro de comunicaciones de la planta, por las ventajas arriba mencionadas.

En la mina teníamos otra base de operaciones comparable al taller de recambios de la superficie. Era el taller de maquinaria y reparación. Como el taller de recambios, también servía de centro de comunicación, mediando en especial entre las operaciones de superficie y el frente de ata-

que de la mina. Era un lugar al que nosotros –como todos los demás– pasábamos primero de visita al descender a la mina. Algunos de los entrevistadores pronto hicieron suficiente amistad con el personal del taller como para llegar en medio de una conversación y que los trabajadores siguieran hablando como antes. Esto, por cierto, parece un método empírico útil para calcular si un entrevistador es o no aceptado por un grupo. Transcurrido un tiempo, podíamos tomar parte en las discusiones y las bromas que estaban siempre en funcionamiento.

También teníamos una base de operaciones de avanzadilla en el frente de ataque de la mina. Trabajamos especial amistad con los devastadores de las vagonetas, los hombres que martillaban la piedra de la veta de yeso a medida que se iba cargando en las vagonetas, porque no estaban continuamente en movimiento. Una vez establecida la camaradería era posible sentarse con el devastador, y cualquiera de los mineros que no estuviesen trabajando, en largas sesiones de debate. En ocasiones, los devastadores cambiaban de trabajo con los otros mineros para que nosotros pudiéramos entrevistarlos. Como los trabajadores de recambios y los maquinistas de la mina, el devastador de las vagonetas también proporcionaba un anclaje desde el que podíamos avanzar por las redes informales.

Otros aspectos del proceso de investigación

A medida que se unían nuevos componentes al equipo, y se iban otros, se produjeron experiencias interesantes. Entre otras razones porque todos los miembros originales habían estado en el ejército, pero algunos de los nuevos, no. Esto se hizo significativo de un modo inesperado cuando uno de los nuevos miembros, no veterano, bajó a la mina y fue incapaz de ocultar su azoramiento ante el lenguaje soez de los mineros. Los veteranos habíamos experimentado, al parecer, en el ejército la «socialización anticipatoria» para esta experiencia.

Asimismo, en una fase más avanzada del estudio, una joven, Jo Ann Setel, entró en el equipo de campo. A todos nos preocupaba cómo la recibirían los obreros de la planta. De hecho, se hizo maravillosamente con los hombres, quienes, en un esfuerzo por impresionarla, le daban a menudo datos más reveladores de los que le hubiesen proporcionado a un entrevistador masculino. Acordamos, sin embargo, que no bajaría a la mina. Esto se decidió en parte por advertencia de los trabajadores de superficie, que profetizaron cosas terribles si ella llegaba a ponerse en contacto con aquellos licenciosos mineros. Nosotros lo dudábamos, pero aceptamos porque no deseábamos herir la sensibilidad de los hombres de superficie. Por su parte, los mineros «protestaron» ruidosamente contra nuestra decisión y solicitaban con frecuencia que ella los entrevistase. En retrospectiva, los redactores están convencidos de que ella habría recogido en la mina excelentes entrevistas, y en defensa formal del honor de los mineros, deseamos declarar nuestra convicción de que habría salido indemne de la mina.

Las reuniones semanales regulares del equipo de investigación fueron con probabilidad uno de los rasgos más distintivos de nuestro procedi-

miento, y merecen más atención. Su capacidad para promover sentimientos de participación y solidaridad, y así motivar a los miembros del equipo, ya se ha mencionado. Pero hay que aclarar mejor su importancia directa para hacer realidad los objetivos formales de la investigación.

En una reunión, por ejemplo, un miembro del equipo comentó que dos de sus entrevistados habían elogiado al antiguo gerente de la planta, el «Viejo Doug», en términos líricos. Entonces alguien comentó que había oído comparar desfavorablemente al nuevo gerente, Peele, con Doug. Otro entrevistador había captado el comentario de que el nuevo gerente pasaba demasiado tiempo en la planta. Al aportar cada miembro del equipo su porción informativa al debate del grupo, pudimos detectar una uniformidad tentativa y empírica; en este caso, una generalización sobre el «Mito de Rebeca». El principal argumento a este respecto es, por supuesto, que si los analistas hubieran trabajado aislados entre sí, cada uno habría tenido mucho menos conocimiento de los protocolos de los demás entrevistadores y habría tardado mucho más en detectar la similitud entre observaciones en apariencia dispares.

Una vez detectada por el grupo un área significativa, se avanzaban generalizaciones provisionales para relacionarla con otras observaciones, para sugerir hipótesis explicativas, o para buscar predicciones interpretativas en la teoría existente. Una vez detectada una generalización empírica provisional, el grupo hacía un esfuerzo deliberado por comprobarla en entrevistas posteriores. De manera similar, las hipótesis que surgían al debatir una nueva generalización empírica también redirigían los esfuerzos entrevistadores del grupo. A partir de entonces intentábamos recoger datos que pudieran comprobar la hipótesis.

Por citar otra ilustración de cómo los procesos de grupo afectaban a los procedimientos de investigación: una persona comunicó al grupo que se había fijado en la construcción de nuevas casetas cerca de la cadena de montaje para ser usadas como despachos de los supervisores, desde los cuales podían echar un ojo y vigilar a los trabajadores. Otro le recordó al grupo que, hasta entonces, los supervisores se las habían arreglado con discretos «agujeros en la pared» muy alejados de la cadena. Y otro miembro del equipo mencionó que se había fijado en un nuevo aviso en el tablón de anuncios diciendo que a partir de entonces habría que fichar a la hora exacta. Hasta entonces se había permitido un retraso de media hora. Alguien más aportó la observación de que los trabajadores ya no usaban equipo de la Compañía para las reparaciones domésticas o para ayudar a los agricultores vecinos.

Por sí solas, ninguna de estas observaciones significaba demasiado; pero cuando se expusieron todas juntas en grupo, pusieron de manifiesto un patrón de creciente burocratización. Aceptando esto tentativamente, buscamos nuevas observaciones en otras áreas que podíamos usar para comprobar por nosotros mismos. Empezamos a examinar las relaciones entre el nuevo gerente de la planta y los supervisores, y descubrimos que estaban cada vez más regidas por normas. Esto daba mayor peso a nuestra generalización referente al aumento de la burocratización y, a su vez, dio lugar a hipótesis referentes a la influencia de la sucesión en el desarrollo de la burocracia.

Durante todo ese tiempo se produjo también una intrincada interrelación entre la teorización y la recogida de datos. Por ejemplo, aunque desde el principio habíamos sentido la necesidad de establecer varios *tipos* de patrones burocráticos, solo después de adquirir datos concretos sobre las normativas de seguridad encontramos vía «libre» para desarrollar nuestra tipología específica. Todos los entrevistadores habían recibido una intensa formación teórica y podían participar tanto en este nivel como en otros. En ningún momento se vio nadie relegado a la función de especialista técnico. De hecho, en un momento u otro, todos participamos en las operaciones de investigación, ya fuesen elevadas o nimias.

Aunque los miembros del equipo eran, con dos excepciones, estudiantes universitarios inexpertos, poseían experiencias compensatorias. Por ejemplo, dado que el área de Lakeport está muy industrializada, muchos miembros del equipo habían trabajado en fábricas para pagarse la universidad. Por eso conocían las fábricas y a los obreros de primera mano, y esto resultaba muy útil. Además, aun siendo estudiantes, eran más mayores y maduros que los estudiantes normales, porque ya habían estado en el ejército. Esta experiencia común, por cierto, aumentó sin duda la solidaridad del grupo.

Aparte de esto, y quizá por sus experiencias en la guerra, los miembros del equipo poseían un impresionante respeto por la dignidad humana individual. De hecho, uno de ellos se sentía muy culpable por «fisgonear burocráticamente» en la intimidad de la vida de los trabajadores. Ésta es una cuestión real para la que no cabe una respuesta a la ligera. Todos discutimos ampliamente el problema: ¿qué derecho *teníamos* a inmiscuirnos en la vida de otros? Solo pudimos concluir, al final, que creíamos en nuestro trabajo y que pretendíamos y esperábamos que fuese de utilidad; o, más propiamente, que aportase conocimientos para ayudar a las personas en sus dificultades humanas. No dudamos por un momento de que esta preocupación por los individuos y su bienestar, una sensibilidad que ninguna educación formal en investigación podría jamás esperar inculcar, prendió una chispa y nos ayudó a conseguir la aceptación de los trabajadores.

Resumen: «Procedimientos en el trabajo de campo: la organización social de un equipo de investigación compuesto por estudiantes»

En este texto, que es el apéndice metodológico del libro *Patterns of industrial bureaucracy* (1954), los autores describen no los «principios metodológicos» de su estudio, sino, más bien la forma concreta en que llevaron a cabo su trabajo de campo, deteniéndose en el comentario crítico de varios aspectos del mismo. Dichos aspectos, identificados en varios apartados, comprenden, desde las fuentes de los datos: las entrevistas abiertas, las observaciones *in situ* y el ingente material documental consultado; pasando por la forma en que se constituye el equipo de investigación, integrado por estudiantes de Sociología; y continuando por aspectos tan importantes como la forma de entrada y acceso a los centros de trabajo, los distintos aspectos del desarrollo, revisión y mejora de las entrevistas, la moral del equipo de investigación, o la red constituida para llevar a cabo las entrevistas. Y terminan considerando otros aspectos de la investigación, entre los que cabe resaltar las formas de vinculación entre la investigación concreta y la teorización que de ella emerge.

Palabras clave: historia y sociología de la sociología; elaboración de guiones de entrevistas; sociología industrial; tipos de burocracia; teoría sociológica.

Abstract: «Field work procedures: the social organization of a student research team»

In this text, which is the methodological appendix of the book Patterns of industrial bureaucracy (1954), the authors describe not the «methodological principles» of his study, but rather the specific way in which they carried out their field work, stopping into critical of several aspects of it. These issues, identified in several sections, include, from the sources of data: the open interviews, observations in situ, and the enormous documentary material consulted; followed by the way in which the research team is made up of students of Sociology, and continuing with such important issues as how to input and access to the workplace, the different aspects of development, review and improvement of the interviews, the research team morale, or the network set up to conduct interviews. And they end up considering other aspects of the investigation, among which highlight the ways of linking specific research and theorizing that emerges from it.

Keywords: history and sociology of sociology; development of scripts for interviews; industrial sociology; types of bureaucracy; sociological theory.