

# Manejo de Entrevistas para auditores



# Objetivos del Taller



Brindar herramientas para que los participantes puedan planificar y preparar entrevistas de auditoría efectivas.

Identificar aspectos de dinámica interpersonal que se presentan en el transcurso de una auditoría.

Que al finalizar el curso los participantes puedan conducir la entrevista como facilitador del proceso y no como un interrogador.

Comprender la importancia del establecimiento de una relación de cooperación y de confianza mutuas.



# La Comunicación Verbal

## Recuerde



Las PALABRAS son el vehículo de sus ideas, cuanto mejor las elija usted mejor las comprenderán los demás.

Hay palabras positivas y negativas.

El SILENCIO es un elemento importante en la comunicación.

El TONO de su voz y la ENTONACION

La ARTICULACIÓN





# Qué es la Entrevista



Es un DIALOGO que se sostiene con un PROPOSITO DEFINIDO y no por el mero placer de conversar.

La Entrevista de Auditoría es un medio para reunir hechos, opiniones, ideas... También se utiliza para interpretar información recibida en material impreso (Institute of Internal Auditors).

Es una técnica para reunir pruebas que aporta información a las decisiones de auditoría y brinda un medio para tratar en forma cooperativa los objetivos de la empresa (Institute of Internal Auditors).





❧ Potencialidades de la Entrevista

❧ Limitaciones de la Entrevista

# Clasificación de la Entrevista

---

- 1.-Según el número de personas: individual o grupal
- 2.-Según el área de aplicación y el objetivo: periodística, judicial, médica, de auditoría, etc.
- 3.-Según la técnica que se utilice:
  - Libre (abierta o no estructurada)
  - Dirigida (estructurada)
  - Semidirigida (semiestructurada)

# Estructura de la Entrevista

---

## A: Programación de la entrevista

- ❧ Encuadre
- ❧ Selección de los entrevistados y del Entrevistador
- ❧ Selección de las áreas de investigación
- ❧ Análisis de la información previa
- ❧ Preparación de preguntas
- ❧ Coordinación del calendario

# Estructura de la Entrevista

---

❧ B: Inicio

❧ C: Desarrollo

❧ D: Cierre

❧ El registro de la entrevista



# Tipos de preguntas



- ❧ Introdutorias
- ❧ Estandarizadas
- ❧ Centrales
- ❧ Sugerentes (*no se recomiendan*)
- ❧ SI/NO
- ❧ Abiertas
- ❧ De peso, presión
- ❧ De cierre

# El Institute of Internal Auditors hace referencia a los siguientes tipos básicos de preguntas:

---



Fáctica

Encabezada por cuándo, quién, qué

Explicativa

¿de qué manera ayudará esto a resolver el problema? ¿usted cómo lo haría?

Justificación

¿Por qué piensa eso? ¿cómo lo sabe? ¿qué pruebas tiene?

Inductiva

¿podemos considerar esto como una posible solución? ¿podría ser una alternativa posible?

# El Institute of Internal Auditors hace referencia a los siguientes tipos básicos de preguntas:

---



Hipotética

Supongamos que lo hacemos

Alternativa

¿cuál de las soluciones le parece mejor, la A o la B?, es preferible A respecto de B?

Coordinadora

¿podremos concluir esto en el próximo paso? ¿existe consenso sobre este punto?

# Guía para formular preguntas

---

- ❧ El éxito de la entrevista dependen de cómo se hacen las preguntas
- ❧ Prepare las preguntas con anticipación
- ❧ Formule las preguntas en forma explícita y que sean de fácil comprensión
- ❧ No personalice
- ❧ Cree un clima adecuado
- ❧ Transmita las ideas de forma completa



# Guía para formular preguntas

---

- ❧ No haga insinuaciones
- ❧ Limite las preguntas a una sola idea a la vez
- ❧ Procure que las preguntas que formule tengan un orden lógico (efecto embudo)
- ❧ Si es necesario establezca ejemplos o reformule

# Inicio de la Entrevista



- ❧ Procure llegar a horario
- ❧ Establezca los objetivos
- ❧ No pase del inicio al desarrollo en forma abrupta

# Desarrollo de la entrevista



## Actitud del entrevistador

- ❧ Sea cortéz
- ❧ Mantenga un clima cordial
- ❧ Comience teniendo en cuenta el orden que estableció para las preguntas
- ❧ Evite dar opiniones
- ❧ Tenga en cuenta el lenguaje no verbal

# Desarrollo de la entrevista



## Actitud del entrevistador

- ❧ Advierta, no amenace
- ❧ Utilice su poder para educar, no para atacar
- ❧ Cuánto más poder emplee usted mayor resistencia a su poder generará
- ❧ Haga saber las consecuencias si no colabora
- ❧ Los obstáculos más comunes son: sus propias reacciones, la hostilidad del entrevistado y los juegos de poder



# Desarrollo de la entrevista



## Actitud del entrevistador

- ❧ Practique la disociación operativa
- ❧ Practique la neutralidad operativa
- ❧ Detecte y maneje las ansiedades: confusional, de peligro, reflexivas
- ❧ Practique la escucha activa y esté atento a los silencios

# Escucha Eficaz



- ❧ Para escuchar se necesita una actitud paciente, de esfuerzo físico y de autocontrol. Prestar atención de forma selectiva para entender lo que el otro está diciendo: así podremos comprender el mensaje.

# Proceso para una escucha eficaz

---

❧ Ser consciente del otro:

Concentrarse en el mensaje de la otra persona, evitando distracciones, esforzándonos por prestar atención y demostrando al emisor que percibimos su mensaje.

# Proceso para una escucha eficaz

---

❧ Observar e interrogarse constantemente sobre el significado de las palabras.

¿esto es lo que quiere decirme? ¿hay algo más detrás de sus palabras? ¿Con su apasionamiento qué me quiere indicar?

❧ Observe el lenguaje no verbal



# Proceso para una escucha eficaz

---

- ❧ Retroalimentar resumiendo: Parafrasear de vez en cuando precisando al emisor una parte del mensaje, sin interrumpir ya que ello perturba y resta eficacia.
- ❧ Detectar las palabras clave: los mensajes son adornos muchas veces con muchas palabras, pero son las ideas clave las que dan el contenido exacto y es en esas palabras clave sobre las que debemos reflexionar constantemente

# Desarrollo de la Entrevista

---

## Actitud del Entrevistado

- ❧ De defensa (por situación de peligro o amenaza):  
ocultar información, hostilidad, engañar al auditor
- ❧ Desconfianza
- ❧ Desinterés
- ❧ Nerviosismo

# Algunos tipos de actitud



- ❧ Distante
- ❧ Histriónica
- ❧ Evitativa
- ❧ Controladora
- ❧ Actuadora
- ❧ Dependiente
- ❧ Obsesivo compulsiva

# Barreras en la relación entrevistador-entrevitado

---

- ❧ Actitud «lo se todo»
- ❧ Distorsión u omisión de información
- ❧ Problemas en los términos utilizados
- ❧ Falta de análisis de los antecedentes del auditado
- ❧ Diferencias en la percepción de los temas
- ❧ Prejuicio



# Barreras en la relación entrevistador-entrevitado

---

- ❧ Inadecuada coordinación de las entrevistas
- ❧ Actitud de defensa
- ❧ Actitud insuficiente por parte del auditor
- ❧ Conflictos de personalidad
- ❧ Actitud hostil
- ❧ Saltar a la conclusión
- ❧ Ausencia de feedback

# Barreras en la relación entrevistador-entrevitado

---

- ❧ Polarización
- ❧ Distracciones y ruidos físicos
- ❧ Sobrecarga de información
- ❧ Falta de confianza
- ❧ Mala interpretación de claves no verbales
- ❧ Hábitos de escucha deficientes

# Conflictos interpersonales

---

- ❧ «incompatibilidad de conductas u objetivos entre individuos y grupos, que definen estas metas como mutuamente incompatibles...Dos o más partes perciben que en todo o en parte tienen intereses divergentes y así lo expresan»

# Causas del Conflicto



- ❧ Diferencias en objetivos y metas
- ❧ Estructura organizacional
- ❧ Individuos
- ❧ Comunicación
- ❧ Problemas por poder y liderazgo
- ❧ Problemas en la tarea

# Manejo negativo del conflicto

---

- ❧ Menospreciar
- ❧ Atacar y acusar
- ❧ Buscar el beneficio propio
- ❧ Culpar
- ❧ Hacer un diagnóstico arbitrario
- ❧ Confrontar con agresión



# Manejo positivo del conflicto

---

## Etapas del Conflicto

- ❧ Conocimiento
- ❧ Diagnóstico
- ❧ Reducción del conflicto
- ❧ Solución de problema
- ❧ Construcción del acuerdo final



❧ Consecuencias del manejo NEGATIVO del conflicto

❧ Consecuencias del manejo POSITIVO del conflicto



✧ ¿ Qué habilidades utilizar para resolver una situación de conflicto?

Capacidad para escuchar activamente

Capacidad para analizar problemas y tomar decisiones

Capacidad para ser neutral y objetivo

Capacidad para comunicarse

# Cierre de la Entrevista



- ❧ No finalice en forma abrupta
- ❧ Sintetice los hechos junto al entrevistado
- ❧ Despídase cordialmente
- ❧ Programe otra entrevista si es necesario
- ❧ No sea negativo
- ❧ No le reste importancia a esta etapa

# El registro de notas



- ❧ Durante la entrevista: permite un registro vívido del encuentro y limita la pérdida de memoria (amenazante)
- ❧ Después de la entrevista: permite una escucha más atenta (se puede citar información fuera de contexto o faltar información si no se hace inmediatamente)
- ❧ Tomar notas breves y reescribirlas, escuchando activamente para luego ampliar.