

*Curso-Taller*

*Manejo de entrevistas  
de auditoría*

Sindicatura General de la Nación

## **Introducción:**

Habitualmente en su labor cotidiana los auditores emplean el recurso de la entrevista con el propósito de obtener un fin: recabar información, corroborar datos, evaluar resultados, llegar a un acuerdo o una negociación. Sin embargo, no reparan en los mecanismos que hacen que el encuentro resulte exitoso.

Las entrevistas de la auditoría constituyen una parte integral del esquema global de la auditoría. A medida que los auditores internos se internan en el campo de la auditoría la realización de entrevistas es una de las fuentes primarias de información, a través de la cual el auditor procurará obtener o corroborar la mayor cantidad posible de elementos, que aporten datos a las decisiones de auditoría. Por lo tanto se requiere una preparación anticipada que asegure la obtención de los resultados esperados.

En este taller, se pretende presentar a los auditores algunas cuestiones clave para el manejo de la técnica de entrevista, partiendo de la premisa de que el conocimiento y la práctica de reglas generales son importantes para el ejercicio de la función de entrevistador dentro del proceso de la auditoría.

## **Objetivos del Taller:**

*Brindar* las 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 un facilitador del proceso y no como un interrogador.

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

## **Contenidos:**

### ✉ LA COMUNICACIÓN :

Principales componentes. Diagrama del proceso de comunicación. Barreras en el proceso de comunicación. Comunicación no verbal.

### ✉ LA ENTREVISTA

Concepto de entrevista. Entrevista de auditoría. Sus potencialidades y limitaciones. Clasificación de las entrevistas según su aplicación y objetivo.

### ✉ LA ENTREVISTA DE AUDITORIA

#### \* Estructura de la entrevista:

- A** Programación de la entrevista. Componentes de la preparación. Formulación previa de las preguntas.
- B** Inicio.
- C** Desarrollo. Actitud del entrevistador y actitud del entrevistado. Algunos tipos de personalidades. Barreras más comunes en la relación entrevistador-entrevistado. Conflictos interpersonales. La importancia de la escucha activa. La toma de notas.
- D** Cierre. El registro de la entrevista.

✉ Presentación de un Modelo de Entrevista de Auditoría, que permita al participante aplicar los conceptos teóricos.

## ☒ LA COMUNICACIÓN

La práctica profesional de la auditoría interna enfatiza la importancia de una comunicación eficaz que permita al auditor obtener información correcta para respaldar los resultados de la auditoría.

Las “Normas Generales de Control Interno” publicadas por la Sindicatura General de la Nación destacan el valor de las funciones de la información y la comunicación en el control interno. Al respecto dice “La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel decisional...” “La información disponible en el organismo debe cumplir con los atributos de: contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad”. “Esta norma plantea los aspectos a considerar con vistas a formar juicio sobre la calidad de la información que utiliza un organismo, y hace a la imprescindible confiabilidad de la misma.” El análisis de información adecuada permitirá la comprensión de los procesos auditados.

Además de comunicarse para obtener información, los auditores deben tener aptitudes para transmitir al auditado cuestiones tales como los objetivos, evaluaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

El estudio del proceso de la comunicación se ha desarrollado de tal manera que no se puede resumir su análisis en una breve exposición. Sin embargo, tomaremos aquí sólo algunos conceptos cuyo conocimiento son el punto de partida para comprender el desarrollo de la Entrevista.

La comunicación se puede entender como la transmisión y la recepción de mensajes, que abarca no tan sólo información, sino también sentimientos, actitudes y motivaciones entre las partes. La comunicación incluye los siguientes elementos básicos:

## Diagrama del proceso de comunicación

EMISOR: es la fuente u origen de la información.

A) MENSAJE: es el contenido que se desea transmitir. El lenguaje se utiliza como medio de expresión para interactuar con otras personas. Los lenguajes pueden ser sónicos, leídos o corporales. El tiempo y la forma de transmitir el mensaje son importantes, en razón de las distintas interpretaciones que las personas le dan.

B) CANAL: es el medio de transmisión

C) RECEPTOR: es quien recibe y capta la información transmitida, y que a su vez envía información de regreso al emisor.

El esquema hace suponer la existencia de un flujo libre de información del emisor al receptor, sin embargo, no es verdadero en tanto existen problemas que inhiben o impiden el flujo de información.

Obstáculos: Son los factores que tienen incidencia negativa en la comunicación:

- Tendencia a evaluar y juzgar al prójimo
- Jerarquía y status
- Relaciones espaciales
- Situaciones de amenaza
- Experiencias negativas previas

Barreras: Son aquellos factores que evitan, impiden o restringen la comunicación, deformando el mensaje y obstaculizando el proceso general. Las mismas se clasifican en:

- Semánticas: vinculadas con el significado de la palabra.
- Fisiológicas: impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a afecciones totales o parciales de los sentidos.
- Psicológicas: factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea.
- Físicas: vinculadas con las características del contexto físico: exceso de ruidos, falta de luz, distancia, etc.

Ruidos      Perturbación o distorsión. Frecuentemente no predecible.

Patrones de la comunicación oral:

Conversación	Diálogo Conversación ocasional ENTREVISTA
Disertación	Relato o narración Charlas Informe oral Conferencia
Discusión	Reunión de resolución de problemas Reunión de información

Tal como las palabras sirven para comunicar, lo mismo ocurre con los gestos. Existen transmisiones de mensajes e ideas a través de un comportamiento no verbal que se percibe con la observación y que puede respaldar o contradecir al mensaje verbal. Los auditores deben prestar atención a estas comunicaciones no verbales e interpretar su significado. Con la práctica es posible observar el lenguaje del cuerpo y percibir lo que el entrevistado dice sin hablar.

Algunos ejemplos:

- Los movimientos de las manos o gestos son signos no verbales. Investigaciones realizadas muestran que en la mayoría de los casos la gesticulación indica una participación activa y agradable en una conversación y se correlaciona con la relajación.
- En investigaciones realizadas, se pudo percibir el engaño cada vez que una persona aumentaba sus cambios de postura.

- Las expresiones faciales también pueden transmitir diferentes mensajes no verbales. El revoleo de ojos, la mirada esquiva, pueden indicar que algo se oculta. La gente evita el contacto visual cada vez que quiere evitar la interacción.
- La actitud de estrechar las manos con firmeza transmite un sentimiento de confianza y seguridad, mientras que hacerlo de manera débil puede transmitir una sensación contraria.
- El tono de voz puede expresar distintos sentimientos: firmeza, duda, angustia, alegría.

## ✉ LA ENTREVISTA

### Concepto de Entrevista:

✓ La entrevista es comunicación. Durante la misma, los participantes (entrevistador y entrevistado) tienen un rol, y actúan dentro de él, **estableciendo un canal de comunicación**, en un marco acotado por el tiempo y el tema a tratar.

Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. La palabra, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituye la entrevista. (Marta Alles).

✓ “La entrevista es un diálogo que **se sostiene con un propósito definido** y no por el mero placer de conversar”; dicho propósito puede ser por ejemplo obtener información y asistir en la evaluación.

▣ 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 y limitaciones de la entrevista

#### Potencialidades:

✓ Permite captar mucha información tanto en profundidad como en detalles y la comprensión global de los puntos de vista del entrevistado.



✓ Se puede utilizar como complemento de la técnica de observación, ya que permite recoger cosas que no pueden ser observadas.

✓ Es útil en los inicios de una investigación ya que puede dar información provechosa para formular hipótesis y se puede emplear en la fase final de la investigación cuantitativa.

Limitaciones:

✓ El tiempo. Esta técnica requiere disponer de tiempo para su realización.

✓ Como con otras técnicas comparte problemas de fiabilidad y validez.

### **Clasificación de las entrevistas:**

La entrevista puede ser clasificada de la siguiente manera:

1) Según el número de personas

- Individual
- Grupal

2) Según el área de aplicación y el objetivo

- periodística
- judicial
- médica
- de auditoría
- etc.

3) Según la técnica que utilice el entrevistador, se pueden clasificar en:

- **LIBRE, ABIERTA o NO ESTRUCTURADA:** al entrevistado no se le ofrece una estructura para que dentro de ella ubique las respuestas. Se le da un punto de partida y luego, sobre lo que va apareciendo se trabaja.

En este caso, las preguntas que se formulen estarán estructuradas para que el entrevistado responda como lo crea adecuado y extendiéndose todo lo que desee.

Según el objetivo propuesto, puede resultar poco práctica porque esto dejaría sin investigar temas que no podemos dejar de lado.

- **DIRIGIDA o ESTRUCTURADA:** La entrevista se reduce a preguntas, preparadas con anterioridad, a las que el sujeto responde. En este caso el entrevistado sólo tiene que elegir la respuesta que más se acerque a su opinión. (Encuesta).

- **SEMIDIRIGIDA o SEMIESTRUCTURADA:** Es un tipo de entrevista que se encuentra entre la libre y la dirigida. En este caso, hay cierto margen de libertad para el diálogo.

A través de este tipo de entrevista, además de obtener información precisa se pueden observar otro tipo de datos como ser el modo de responder a las dificultades, manejo del poder, el respeto, etc.

## ☒ LA ENTREVISTA DE AUDITORIA:

### La importancia de la entrevista:

Todos los auditores necesitan desarrollar buenas técnicas de entrevistas de auditoría. De esas entrevistas se pueden obtener ideas y conceptos que el auditor no consideró en el desarrollo de su programa de auditoría. Asimismo pueden conducir a la solución de muchos problemas que el auditado aún no haya solucionado por sí.

Toda evidencia que el auditor interno obtenga le permite analizar, interpretar y documentar mayor información para respaldar los resultados de la auditoría.

Para obtener la información correcta y no fracasar en la realización de las entrevistas, hay que enfatizar la importancia de una comunicación eficaz (realización de preguntas).

En el ámbito profesional, para que su aplicación resulte eficaz, se requiere poner en práctica parámetros conceptuales, procedimentales y actitudinales que se abordarán a partir de la siguiente etapa.

### La técnica de la entrevista:

La realización de la entrevista requiere un adiestramiento técnico para aumentar la calidad de los datos recogidos y reducir los efectos del entrevistador sobre el entrevistado. Debe ser preparada previamente: seleccionar a los entrevistados, elaborar una guía y elegir el momento y lugar adecuado. Estos elementos forman parte de las distintas etapas que conforman la estructura de la entrevista.

## Estructura de la entrevista:

### A- *Planificación*

Corresponde al momento de la preparación de la entrevista. Aquí el auditor debe **programar la entrevista**, para lo que ayudará tener acabado conocimiento del área bajo análisis.

Pasos a seguir en la preparación:

1) Determinar el **Encuadre**, el que incluye:

TIEMPO: Duración de la entrevista.

LUGAR: espacio físico en el que se desarrollará.

OBJETIVO: el propósito del encuentro.

2) Seleccionar cuidadosamente el/los entrevistado/s.

3) Establecer las áreas de investigación

4) Revisar la información disponible. Puede ser necesario leer previamente informes de auditorías previas, papeles de trabajo, revisar manuales, procedimientos y organigramas, o efectuar revisión de los hallazgos de entrevistas anteriores relacionadas con la actual.

5) Preparar las preguntas.

6) Coordinar la elaboración del calendario de entrevistas con suficiente anticipación para asegurar la participación del entrevistado y evitar imprevistos.

Es importante concretar la entrevista con anticipación teniendo el encuadre.

Algunos ítems para considerar y otros para evitar en la programación de una entrevista:

### **SIEMPRE**

Asigne una cantidad de tiempo a la programación.

Determine de manera específica hora, lugar y duración.

Limitar la duración a una hora es recomendable dado que el tiempo dedicado a la reunión es sólo una parte del día del auditado. Evite los días

y horas que puedan resultar menos convenientes por la índole de las actividades, siendo por lo general más favorables las horas tempranas de la mañana o la media tarde.

Mantenga siempre que pueda, la base de una entrevista individual.

Utilice el término de “entrevista” en lugar de “auditoría” para lograr una respuesta más positiva por parte del entrevistado.

Escriba las preguntas básicas que desea formular.

## **NUNCA**

Se desanime si no puede establecer un contacto inmediato.

Fuerce una reunión, recurra a esta actitud sólo si es inevitable.

Permita que una programación deficiente de la entrevista interfiera con los objetivos de reunir información y brindar soluciones cooperativas a los problemas.

Nunca vaya en frío ; Nunca!

## **Guía para formular preguntas:**

- El éxito de la entrevista depende de cómo se hacen las preguntas y de saber escuchar las respuestas dadas.
- Preparar las preguntas con anticipación permite ver su efectividad en la práctica, anticipando en cierto grado si las respuestas satisfacen el objetivo de estudio o dejan aspectos sin tratar.
- El primer propósito de la indagación es que debe traducir los objetivos de la investigación en preguntas específicas. Por lo tanto, cada pregunta deberá formularse en forma específica y comprenderse fácilmente, de modo tal que por cada una de ellas se reciba una respuesta que refleje la posición del interrogado y sea susceptible de análisis. El segundo, es crear las circunstancias propicias para que el auditado se comunique libremente.
- En la formulación de las preguntas el lenguaje a utilizar y la sintaxis (construcción de las expresiones para formar conceptos) debe

transmitir las ideas en forma completa y exactamente entre el entrevistador y el entrevistado.

- Las preguntas deben formularse en correspondencia al nivel de información del entrevistado y de manera que tengan sentido. La falta de respuesta es también susceptible de análisis.
- Es necesario formular preguntas de manera que no contengan insinuaciones acerca de las respuestas esperadas, ya que pueden provocar actitudes inducidas o actitudes negativas.
- Las preguntas deben limitarse a una sola idea o a un solo concepto, evitando intercalar temas que vuelvan las preguntas confusas.
- Las preguntas deben ordenarse de manera que sigan un orden lógico para el interrogado, debiendo facilitar el paso de una pregunta a otra.
- El encadenamiento de las preguntas puede también determinarse por lo que se denomina el “efecto embudo”. Esto es, hacer primero la pregunta más general o menos restringida y posteriormente las más específicas, yendo de lo general a lo particular. En ello hay que considerar que las primeras preguntas provocan las motivaciones iniciales para que el entrevistado participe más a fondo.

Es conveniente tener en cuenta los tipos de preguntas:

**Preguntas introductorias:** no deben relacionarse con problemas o áreas de conflicto. Se utilizan para crear un ambiente agradable y permitir que el auditado gane la confianza para luego hablar libremente.

**Preguntas estandarizadas:** que sea estándar no quiere decir que sean irrelevantes. Son preguntas básicas que sirven para direccionar la entrevista, asegurando que las preguntas sean correctas y bien dirigidas. Las respuestas que se obtienen pueden no ser altamente descriptivas.

**Preguntas centrales:** Son las que apuntan al camino que deseamos seguir.

**Preguntas sugerentes:** NO SE RECOMIENDAN. Las preguntas de este tipo indican que quienes entrevistan imaginan la respuesta con anterioridad.

**Preguntas SI/NO:** Si el auditor necesita una respuesta elaborada, con detalles de parte del auditado, se debe evitar preguntas que puedan responderse con un simple Si o No. En cambio puede utilizarlas en situaciones donde no precise una respuesta detallada.

**Preguntas abiertas:** Permite que el auditado se extienda en su explicación, por lo que se puede obtener mayor cantidad de información. Este tipo de preguntas además puede generar nuevas líneas de análisis o puntos a indagar.

**Preguntas de peso, de presión:** Son preguntas similares a las centrales pero se diferencian porque ponen a los entrevistados en posición de responder preguntas que le resulten incómodas.

**Preguntas de cierre:** Son las preguntas que se realizan para dar un marco de cierre a la entrevista. No importa si la entrevista ha sido tensa, lo importante es hacer el cierre con un tono positivo.

#### SIEMPRE

- Recuerde que no es conveniente personalizar las preguntas de forma tal que el entrevistado se pueda sentir acusado, juzgado o imputado de los hechos ocurridos.
- Recuerde la importancia de documentar la planificación y contar con todos los elementos o herramientas necesarias antes de iniciar la entrevista.

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

Pregunta Fáctica	Obtener información, abrir la discusión.	Las preguntas encabezadas por: cómo, quién, cuando, dónde y por qué.
Pregunta Explicativa	Obtener razones y explicaciones; ampliar la discusión, desarrollar información adicional.	¿De qué manera ayudará esto a resolver el problema? ¿Qué otros aspectos habría que considerar? ¿Cómo se haría?
Pregunta de Justificación	Desafiar viejas ideas; desarrollar nuevas ideas; obtener razones y pruebas	¿Por qué piensa eso? ¿Cómo lo sabe? ¿Qué pruebas tiene?
Pregunta Inductiva	Presentar una nueva idea; avanzar una sugerencia propia.	¿Podemos considerar esto como una posible solución? ¿Podría ser una alternativa posible?
Pregunta Hipotética	Desarrollar nuevas ideas, sugerir una opinión distinta de las habituales, cambiar el curso de una discusión.	Supongamos que lo hiciéramos de esta manera: ¿Qué sucedería?. Otra organización lo hace de este modo: ¿Sería ello posible aquí?
Pregunta Alternativa	Adoptar decisiones entre alternativas, para acordar.	¿Cuál de estas soluciones es menor, A ó B? ¿Es preferible A respecto de B?
Pregunta Coordinadora	Acordar; para preparar el terreno para la acción.	¿Podemos concluir esto en el próximo paso? ¿Existe consenso sobre este plan?



## **B- *Inicio de la Entrevista:***

La etapa inicial es necesaria para generar un ambiente propicio en el que pueda establecerse una buena relación entre el auditor y el entrevistado. En este punto el auditor deberá:

- Llegar a la entrevista en el horario acordado previamente.
- Explicar o recordar el motivo de la reunión. Establecer clara y precisamente los objetivos: es a través de la consigna que el entrevistador definirá el tema y los motivos del encuentro. Esto facilitará la comunicación y ayudará a evitar que los entrevistados asuman una posición defensiva y reducirá la posibilidad de que retengan o distorsionen información.
- Explicar cómo serán utilizados los resultados obtenidos y el tratamiento confidencial de la información recogida.
- El pasaje de la apertura o inicio al desarrollo de la entrevista no debe darse en forma abrupta, sino paulatina y organizada, de modo que la misma tenga un curso y cubra todos los aspectos programados.

Algunos ítems para recordar en la apertura de la entrevista, y otros para olvidar:

### **SIEMPRE**

Llegue a tiempo

Haga que la persona se sienta cómoda.

Establezca claramente el propósito de la entrevista.

Garantice a la persona que protegerá su anonimato si así lo desea.

### **NUNCA**

Comience de manera abrupta.

Pierda el tiempo en preliminares después de romper el hielo.

Haga el pasaje de la apertura al desarrollo de forma brusca.

## **C- Desarrollo:**

### **◆ Actitud del entrevistador:**

Tres características de una buena auditoría son: la integridad, la objetividad y la capacidad de trabajar en forma eficaz con la gente. Son tan importantes como la aptitud técnica, cuyo valor nadie cuestiona. A fin de asegurarse un trabajo eficaz, es importante que los auditores internos procuren:

Ganarse el respeto de los auditados.

Inspirar confianza y cooperación.

Convencer a los auditados de que pueden ayudarlos a resolver sus problemas y a mejorar sus operaciones sin castigo.

Entonces, en el momento de la entrevista, los auditores comenzarán a tener en cuenta el orden lógico que se ha establecido para iniciar la serie de preguntas. De esta forma, se cubrirán todos los puntos relevantes sin omisión y no se distraerá al entrevistado con preguntas desorganizadas y al azar. Esto evitará además la pérdida del tiempo en forma innecesaria.

Es aconsejable iniciar la entrevista obteniendo o confirmando detalles de hechos fácilmente verificables. A medida que se progresa, tratar de ampliar el diálogo lentamente, haciendo las preguntas programadas, mostrando que el entrevistador valora y está interesado en todo lo que el entrevistado tiene que decir.

Si es necesario pueden ofrecerse algunos ejemplos generales de la clase de información que se está buscando, pero debe evitarse forzar al entrevistado a hacer aseveraciones específicas. Se intenta obtener datos concretos sobre la organización, no forzando a los entrevistados a estar de acuerdo con las propias suposiciones.

Ser cortés: no contradecir al entrevistado. Parte del propósito de la recolección de información es descubrir discrepancias en las prácticas, procesos o puntos de vista. Si las contradicciones se le muestran al entrevistado, puede modificar la evidencia.

El propósito de una entrevista no es poner duda sobre los supuestos del entrevistado. Por lo que los auditores deben limitarse a formular preguntas y evitar dar opiniones.

En el momento de la reunión, los auditores tendrán en cuenta además la información de tipo no verbal, que incluye la observación de cuáles son las áreas en las que el entrevistado se siente más cómodo y aquellas en que refleja mayor incomodidad.

La actitud que asuma el entrevistador es de suma importancia en la escena, así los auditores deberán tratar de aislar cualquier circunstancia que pueda influir en el momento de la entrevista y que no corresponda con el propósito establecido, ganar su respeto, inspirar confianza, reserva y objetividad.

**Practicar la Disociación Operativa:** Establecer una distancia óptima con el entrevistado. Para ello el entrevistador cumple dos funciones:

- |                |   |
|----------------|---|
| 1) Entrevistar | a) Preguntar<br>b) Escuchar<br>c) Colocarse en lugar del entrevistado sin confundirse con él. |
| 2) Observar    | Al entrevistado, al campo y recoger evidencias.   |

**Practicar la Neutralidad Operativa:** El entrevistador no da la razón ni la niega, “escucha”. Debe escuchar atentamente, interviniendo para pedir detalles, pero sin dar opiniones o comentarios personales.

**Detectar y manejar las ansiedades** que surjan en el curso de la entrevista.

- El grado de ansiedad que se detecte al inicio de la entrevista sugerirá el curso de acción.
- Si sobrepasa cierto nivel, la comunicación puede quedar totalmente perturbada.

Hay diferentes tipos de ansiedades:

**Confusional:**

Surge ante situaciones desconocidas.  
Implica cierto grado de desorganización de la personalidad.

**Como índice de peligro:**

Surge ante situaciones vividas como peligrosas.  
El entrevistado puede retacear información o bloquearse.

**Reflexiva:**

Se genera en los momentos de mayor profundidad en la relación.  
El entrevistado suele hacerse cargo de su responsabilidad en los hechos.

**Practicar la Escucha Activa:** La capacidad y el hábito de escuchar es un punto importante que los auditores internos deberían desarrollar. La escucha eficaz es sencillamente “poner atención a lo que oímos”. Esto permite, además de escuchar lo que se dice, entender lo que el emisor está diciendo.

Ventajas de la escucha activa:

- Se comprende con más fidelidad el mensaje.
- Hacemos que los otros se sientan receptivos.
- Se pueden pedir más aclaraciones.

Para una escucha eficaz Ud. necesita:

- **Concentrarse en el mensaje y la idea** que el auditado le quiere transmitir.
- **Evitar distracciones**, esforzándose por prestar atención.
- **Detectar las ideas que el mensaje quiere transmitir.** Interróguese sobre el significado de las palabras ¿Qué me quiere decir? ¿Cuál es la idea que me quiere transmitir?
- **Observar el lenguaje no verbal.** Así como las palabras sirven para comunicar, lo mismo ocurre con los gestos. Con la práctica se puede

observar el lenguaje del cuerpo y percibir lo que el entrevistado dice sin hablar.

- **Ser paciente.** La impaciencia no le permite estar atento al mensaje que está escuchando.
- **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 adornados muchas veces con cientos de palabras, pero son los términos clave los que dan el contenido exacto y es en esas palabras clave sobre las que se debe reflexionar continuamente.
- **Estar atento a los silencios durante la entrevista:** El abordaje técnico de los silencios durante la entrevista es una de las tareas más difíciles para el entrevistador:

Los silencios también comunican, la habilidad del auditor estará en detectar los mensajes no verbales que esos silencios quieren transmitir.

Tipos de silencios:

**Confusional:** Es una conducta de bloqueo emocional

Se produce como respuesta a una situación confusa. Se debe redefinir la pregunta y las pautas del encuentro de forma más clara para evitar desconciertos.

**Temeroso:** Es una conducta defensiva

Se produce frente a las intervenciones del auditor vividas por el auditado como un ataque. Se debe procurar una actitud de confianza.

**Reflexivo:** Implica la capacidad de reflexión

Debe ser respetado por el auditor

Son enemigos de la escucha:

- La distracción
- La memoria: Estudios realizados muestran que dentro de las 24 horas el oyente olvida el 50% de lo que escuchó el día previo, y en dos semanas el 25% o más.
- Los prejuicios.
- El cansancio físico: influye en la concentración para escuchar.

- La alteración emocional.
- Las barreras físicas, los ruidos.
- El tiempo: es mejor no realizar entrevistas si no se dispone de tiempo suficiente.
- La toma **continua** de notas.

### **Los errores más comunes:**

Algunos de los errores más comunes que suelen presentarse en el desarrollo de la entrevista son:

Analizar con cuidado las preguntas que se formularán. Procurar obtener con ellas información sobre todos los aspectos que se deban cubrir. Una entrevista es débil cuando se omiten hacer preguntas claves.

La falta de preparación del auditor puede ser percibida por el auditado como una falta de propósito definido e ideas desorganizadas, lo que puede tender a subestimarle en su papel de auditor , restando importancia a la entrevista.

Otra fuente de errores es la que se origina en las mismas relaciones con los entrevistados. Involucrarse en aspectos no relacionados con el propósito de la entrevista (vida personal), asumir compromisos previos fuera del contexto (recomendaciones, sobornos) no favorece el resultado. El auditor debe mantener una actitud objetiva durante la entrevista y evitar comentarios que no estén acorde al propósito de la misma.

### **◆ Actitud del entrevistado**

El auditor necesita comprender el comportamiento humano y saber por qué la gente en determinado momento actúa y reacciona de la forma en que lo hace.

Esta comprensión le será útil a la hora de desarrollar y mantener vínculos y a su vez le permitirá anticipar y evitar situaciones tensas en el momento de la entrevista.

Ocurre a menudo que el temor al castigo y a los cambios son razones por las que muchos auditados muestran resistencia a que se les indague sobre su trabajo.

Cuando los asalta el sentimiento de peligro, temor o sospechas respecto de la auditoría, es factible que oculten información útil o adopten medidas para engañar a su auditor.

Cuando el auditor toma una actitud de que los hallazgos de auditoría proporcionan simplemente una herramienta que se utilizará para producir resultados más eficaces y no son considerados como un elemento de castigo por los errores producidos, es factible que el auditado tenga más probabilidad de aceptar a su auditor y brinde información. Tratar, para evitar este tipo de situaciones de crear una atmósfera confiable y abierta respaldando la respuesta de los auditados.

Enfocar las entrevistas desde un punto de vista de cooperación, aunque en el transcurso de la misma se deba transmitir información negativa que puede generar momentos en los que el auditado, al detectar algún aspecto amenazante, se niegue a cooperar y desarrolle una actitud hostil.

También suele suceder que los entrevistados consideren a las entrevistas como carentes de importancia o que en el pasado hayan tenido malas experiencias, lo que puede afectar la colaboración.

Se genera confianza en el auditado cuando éstos perciben al auditor como una persona competente, abierta, predecible y seria.

### **Barreras en la relación entrevistador-entrevistado:**

Para que los auditores internos estén en condiciones de manejar las barreras que puedan presentarse en la relación interpersonal dentro de la entrevista, es necesario que reconozcan algunos tipos de barrera que suelen surgir. Se presentan los tipos de barreras que identificó el Institute of Internal Auditors:

- 1.- Actitud “lo sé todo”.
- 2.- Distorsión u omisión de información.
- 3.- Problemas en los términos utilizados.
- 4.- Falta de análisis de los antecedentes del auditado.
- 5.- Diferencias en la percepción de los temas por parte del auditado.

- 6.- Prejuicio
- 7.- Inadecuada coordinación de las entrevistas.
- 8.- Actitud de defensa
- 9.- Actitud insuficiente por parte del auditor.
- 10.- Conflictos de la personalidad
- 11.- Actitud hostil
- 12.- Saltar a la conclusión
- 13.- Ausencia de feedback
- 14.- Polarización
- 15.- Distracciones y ruidos físicos
- 16.- Sobrecarga de información
- 17.- Falta de confianza
- 18.- Mala interpretación de claves no verbales
- 19.- Hábitos de escucha deficientes

### **El registro de notas durante la entrevista:**

Las personas olvidan la mitad de lo que escuchan, siendo la toma de notas una manera de preservar información, así es posible repasar y recordar información en vez de olvidarla.

Escuchar activamente va más allá de simplemente oír lo que dice el entrevistado, requiere involucrarse totalmente, concentrarse en la idea que éste quiere transmitir.

Tomar notas implica no sólo registrar información sustantiva que se debe recordar luego, sino también permite seleccionar y organizar la información que se escucha. El problema es cuándo tomar nota y qué utilidad asignarle.

En estos casos, el auditor puede optar por:

- 1.- Tomar **nota continua durante** la entrevista: esto le permitiría tener un registro vívido del encuentro, limitar la pérdida de la memoria y registrar la información con la que luego reconstruirá lo que sucedió.

Sin embargo:

Puede resultar amenazante para el entrevistado además de conspirar contra la escucha activa.



2.- Tomar **notas después** de la entrevista: esto le permitirá una escucha más atenta.

Sin embargo:

Puede citar información fuera de contexto, y puede que no tenga tiempo de registrar notas inmediatamente después del encuentro.

3.-Tomar **notas breves durante** la entrevista y reescribirlas inmediatamente después de finalizada la misma: esto le permite seguir escuchando activamente y tener la información “fresca”, para luego ampliar las notas breves que han sido tomadas o bien aclarar información.

Por lo tanto, el entrevistador deberá determinar según la situación en particular qué método utilizará para el registro de la información. En caso de tomar apuntes durante la entrevista se aconseja:

- Que sean breves y ordenados. Esta es una de las reglas más importantes.
- Que sean legibles. Si no se tiene letra clara se aconseja usar hoja con renglones.
- Escuchar atentamente, dado que la atención ayuda a tomar nota correctamente.
- Anotar comentarios o ideas personales. En el registro se puede anotar cualquier cosa que ayude después a recordar los temas tratados.

### **El cierre de la entrevista:**

Cuando el auditor considera que va acercándose al punto en que ha obtenido la información suficiente y termina el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin al encuentro.

Aquí se presentan algunos consejos para tener en cuenta en ese momento:

#### **SIEMPRE**

Si hay conflicto de personalidades, finalice la entrevista en forma rápida pero no abrupta.

Sintetice los hechos junto al entrevistado, pregúntele si desea hacer alguna ampliación sobre lo antes expuesto o si tiene algo que decir o preguntar, pero recuerde no extender la sesión innecesariamente.

Procure despedirse con la misma cordialidad con que inició la entrevista, y agradezca el tiempo dedicado.

En caso de no haber obtenido la información completa en el tiempo previsto, pregunte al auditado si se puede programar otra entrevista, tal vez obtenga una extensión voluntaria.

## **NUNCA**

Cierre la entrevista con una nota negativa

No le reste importancia a los últimos minutos ya que muchas veces suelen ser muy productivos.

## **El registro de la entrevista:**

El registro de la entrevista es vital y forma parte de los papeles de trabajo del auditor.

Procurar, en base a las notas tomadas, revisar y organizar inmediatamente la información. Se aconseja no dejar pasar mucho tiempo entre la realización de la entrevista y la transcripción. Tras la escucha y la transcripción, el auditor realiza la reconstrucción intentando plasmar la contextualización de los datos recogidos.

Debido a la naturaleza de la información que está en juego, los auditores deberían registrar las entrevistas con el mismo cuidado que mantienen cuando manejan información reservada.

Registrar todo lo correspondiente al entrevistado, teniendo cuidado de que nada se quite de contexto.

Una forma posible de efectuar los registros puede ser consignar la evidencia y a continuación las observaciones efectuadas. Manteniendo por separado estos elementos, evita la confusión entre la evidencia actual y su propio pensamiento acerca de ella.

## Bibliografía:

Conducting Internal Audit Interviews- The Institute of Internal Auditors- Research Foundation.

Normas Generales de Control Interno . Normas de información y comunicación-SIGEN-.

Manual de Políticas y Procedimientos de Auditoría Interna de Fisheries and Oceans of Canadá- Cap. 7 Sección 1.

Escucha activa - Ricardo López Osornio.

Psicología aplicada a Recursos Humanos-Cap.9-Monetti, Pugliese, Ferrari, Barimboim.