



## 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.

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.

1

## 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.

2

## 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 AUDITORÍA:



## 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.

3

## 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.

### ***Etapas previas a la entrevista: la 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 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:

4

## 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:

1. El éxito de la entrevista depende de cómo se hacen las preguntas y de saber escuchar las respuestas dadas.
2. 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.
3. 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.
4. 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 exacta entre el entrevistador y el entrevistado.
5. 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.
6. Es necesario formular preguntas de manera que no contengan insinuaciones acerca de las respuestas esperadas, ya que pueden provocar actitudes inducidas o actitudes negativas.



7. Las preguntas deben limitarse a una sola idea o a un solo concepto, evitando intercalar temas que vuelvan las preguntas confusas.

8. Las preguntas deben prepararse 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 o cerradas:** 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.

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.

Es importante documentar la planificación y contar con todos los elementos o herramientas necesarias antes de iniciar la entrevista.

6

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

|                                  |  |  |
|----------------------------------|--|--|
| <b>Pregunta Fáctica</b>          | Obtener información, abrir la discusión.   | Las preguntas encabezadas por: <b>cómo, quién, cuándo, dónde y por qué.</b>  |
| <b>Pregunta Explicativa</b>      | 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?                 |
| <b>Pregunta de Justificación</b> | Desafiar viejas ideas; desarrollar nuevas ideas; obtener razones y pruebas                                   | ¿Por qué piensa eso? ¿Cómo lo sabe?<br>¿Qué pruebas tiene?   |
| <b>Pregunta Inductiva</b>        | Presentar una nueva idea; avanzar una sugerencia propia.   | ¿Podemos considerar esto como una posible solución? ¿Podría ser una alternativa posible?                                       |
| <b>Pregunta Hipotética</b>       | 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? |
| <b>Pregunta Alternativa</b>      | Adoptar decisiones entre alternativas, para acordar.   | ¿Cuál de estas soluciones es menor, A ó B? ¿Es preferible A respecto de B?   |
| <b>Pregunta Coordinadora</b>     | Acordar; para preparar el terreno para la acción.  | ¿Podemos concluir esto en el próximo paso? ¿Existe consenso sobre este plan?   |



## **Estructura de la Entrevista**

### **Inicio – Desarrollo – Cierre**

#### **Inicio**

7

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:

- 1- Llegar a la entrevista en el horario acordado previamente.
- 2- 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.
- 3- Explicar cómo serán utilizados los resultados obtenidos y el tratamiento confidencial de la información recogida.
- 4- 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.



## Desarrollo



8

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.

Para que ello sea posible ¿Qué debe tener un auditor? ¿Cuáles son las competencias idóneas? La respuesta es: Un auditor además de conocimientos y valores tiene que poseer determinadas aptitudes y actitudes, lo que llamamos **competencias**.

**Aptitud:** Es la capacidad para desarrollar cierta actividad. Entre las capacidades más sobresalientes encontramos:

- ❖ **La planificación y la organización:** Es la capacidad de determinar las metas y prioridades de una tarea o proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye los mecanismos para asegurar la calidad del trabajo y el seguimiento de las acciones previstas para el logro de los procesos en curso. Recordemos aquí la importancia de la planificación y preparación previa de una entrevista.
- ❖ **El trabajo en equipo:** Es la capacidad para participar activamente en la consecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.
- ❖ **Flexibilidad:** Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas situaciones, con personas y grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados.
- ❖ **Creatividad:** Es la capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas, requeridas por la tarea en desarrollo, el tipo de usuario o la población objeto hacia la cual se dirige la acción.
- ❖ **Comunicación verbal y no verbal:** Recordemos lo visto en las unidades precedentes.
- ❖ **El fomento del empoderamiento:** Es la capacidad para generar, fomentar y reforzar las habilidades para la toma de decisiones autónomas.





- ❖ **El análisis y la síntesis de la información:** Alude a la capacidad que tiene una persona para organizar cognitivamente su trabajo. Implica la capacidad para desagregar el todo en partes, identificar problemas, reconocer la información significativa, establecer prioridades, buscar y coordinar datos relevantes, identificar secuencias temporales y/o relaciones causales.
- ❖ **Practicar la escucha activa**

**Actitud:** Es la voluntad para encarar las actividades. Algunas actitudes del auditor son:

- ❖ **La objetividad, la independencia de criterio y la imparcialidad:** Es la cualidad de lo objetivo, de tal forma que es perteneciente o relativo al objeto en sí mismo, con independencia de la propia manera de pensar o de sentir (o de las condiciones de observación) que pueda tener cualquier sujeto que lo observe o considere.

Principio ético de objetividad de los auditores: Es la imparcialidad y actuación sin prejuicios. Este principio se aplica especialmente cuando se trata de certificar, dictaminar u opinar sobre los estados financieros de cualquier Entidad y está ligado con el principio de independencia. La objetividad representa para los auditores, la capacidad de éstos para mantener una actitud imparcial, libre de todo sesgo, para tratar todos los asuntos que queden bajo su análisis y estudio.

- ❖ **Orientación al logro:** Hace referencia a la actitud y disposición para el logro de objetivos.
- ❖ **Búsqueda de información:** Es la disposición constante por saber más de las cosas. Involucra la capacidad para realizar un trabajo sistémico, obtener la máxima información posible y analizar la información.
- ❖ **Búsqueda de recursos:** Es la disposición y preocupación por contar con aquellos recursos necesarios para desarrollar un trabajo de calidad. Involucra la capacidad para seleccionar y/o adaptar las estrategias de búsqueda, de manera de satisfacer los requerimientos de la tarea.
- ❖ **Resguardo de la privacidad:** Es la disposición y habilidad para resguardar la confidencialidad de la información vertida y el uso responsable de la información.

Asimismo, a fin de asegurarse un trabajo eficaz, también es importante que los auditores 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.
- ✓ Comenzar la entrevista teniendo en cuenta el orden preestablecido de las preguntas.



En el momento de la entrevista, es recomendable que los entrevistadores comiencen la misma teniendo 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, además de evitar dar una imagen desordenada del entrevistador, evitará la pérdida del tiempo en forma innecesaria.

10

En ese sentido, y siguiendo ese orden, 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
- ✓ Evitar en lo posible 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.

- ✓ Tener presente el lenguaje no verbal

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.

- ✓ Evitar la amenaza.

Es mejor advertir, la advertencia es objetiva, respetuosa y permite plantear lo que sucederá en caso de no colaborar. En cambio la amenaza es subjetiva y personal, muestra la intención de perjudicar.

- ✓ Practicar la Disociación Operativa

Aquí se trata de establecer una distancia técnica con el entrevistado. Para ello el entrevistador debe procurar preguntar, escuchar y colocarse en lugar del entrevistado sin confundirse con él.



- ✓ 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. Para ello es importante la comunicación con el entrevistado y lograr a través de ella bajar el nivel de ansiedad.

11

## Hay diferentes tipos de ansiedades:

### **Confusional:**

- ❖ Es la que surge ante situaciones desconocidas que generan confusión.

### **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.

- ✓ 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. En este caso, hay que procurar darle tiempo a que el entrevistado de su respuesta.





## Los errores más comunes

Algunos de los errores más comunes que suelen presentarse en el desarrollo de la entrevista están asociados a la falta de planificación o bien en la formulación de preguntas. Por eso es necesario 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.

Las propias reacciones, la hostilidad del entrevistado y los juegos de poder pueden oponer resistencia.

## La 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.

13

### **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 equivocada por parte del auditor.
- 10.- Conflictos por 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

### **PRINCIPALES ESTILOS PSICOLÓGICOS Y MODALIDADES DE COMUNICACIÓN PROPIAS DE CADA ESTILO**

La personalidad es el estilo psicológico singular que se presenta a lo largo de la vida de cada persona. La personalidad es el modo de ser exclusivo e irrepetible de cada individuo.

La entrevista se configura a partir de la puesta en juego de las personalidades. Durante la misma, entrevistador y entrevistado se relacionarán de acuerdo a los modelos vinculares adquiridos en sus respectivas vidas pasadas. La entrevista actuará como factor externo desencadenante, que al



movilizar las matrices vinculares favorecerá u obstaculizará la comunicación presente. Algunos estilos de personalidad son:

## **a) Personalidad distante**

Establecen relaciones interpersonales distantes y frías, sus conductas son predominantemente verbales, son silenciosos, muy observadores, no se implican en las situaciones y son autosuficientes.

En las entrevistas hablan poco, hacen largos silencios, no buscan el contacto afectivo por parte del entrevistador.

## **b) Personalidad histriónica**

Seducen a través del lenguaje corporal. Producen impacto estético, su finalidad es agradar al otro, el lenguaje verbal contiene términos que aluden a imágenes visuales, son imaginativos y generan redes de comunicaciones fluidas pero superficiales.

En las entrevistas tratan de seducir al entrevistador, hablan mucho, son superficiales y tratan de evitar los temas sin responder lo que específicamente se les pregunta.

## **c) Personalidad evitativa**

Son personalidades atemorizadas y huidizas, las relaciones son breves y superficiales ya que evitan el acercamiento.

En las entrevistas están apurados, suelen estar acompañados y tratan de evitar la situación que lo atemoriza.

## **d) Personalidad controladora**

Tienen un pensamiento lógico formal, un orden exagerado, buscan tener el control de las situaciones, muy detallistas y rígidos.

En las entrevistas, serán puntuales y formales, usarán primordialmente el lenguaje verbal, su discurso es cerrado, les cuesta adaptarse a situaciones nuevas.

## **e) Personalidad actuadora**

Se manejan a partir de la acción, en las entrevistas son muy pragmáticos e intentarán manejar al entrevistador.

## **f) Personalidad dependiente**

Dependen de los estímulos de aprobación de terceros para estar bien. Son muy observadores y participan en las relaciones interpersonales. En las entrevistas estarán pendientes de los gestos de aprobación o desaprobación del entrevistado, siempre estarán disponibles para hacerse cargo de cualquier situación. Es muy importante que el auditor les demuestre que su trabajo es importante, ya sea a través del diálogo verbal o a través de la mirada.



## 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.

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.

15

En estos casos, el auditor puede optar por:

1.- Tomar nota continúa 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. Le permitirá una escucha más atenta. Pero 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.



## Cierre

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:

16

### 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 posterior 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.