



# PREGUNTAS INTELIGENTES

ALEJANDRO MORALES T.

[www.asr.com.co](http://www.asr.com.co)

# EL ARTE DE PREGUNTAR



PREGUNTAR

AS  
AR  
S.A.S

No  
es

Es

Ciencia

Arte

# EL ARTE DE PREGUNTAR



## ¿Para Qué Preguntamos?



Preguntamos para obtener información que nos permita aclarar una duda, conocer la posición de una persona frente a un tema, o para obtener datos que nos ayuden a tomar decisiones con mayor certeza.

No consideramos acá las preguntas que se hacen en el ámbito de conversaciones sin propósito, familiares o de simple trámite.

# EL ARTE DE PREGUNTAR



¿Cuáles deben ser las palabras rectoras de una pregunta para un proceso de obtener información?



¿Qué?

¿Por qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?

¿Para qué?

¿Quién?

¿Dónde?

¿Cuánto?

# EL ARTE DE PREGUNTAR



AS  
AR  
S.A.S

**Si logro obtener las respuestas adecuadas, habré aclarado el caso, identificado a los responsables, sabré qué controles fallaron, a cuánto asciende la pérdida y cómo evitar recurrencias.**

# EL ARTE DE PREGUNTAR



¿Cuál es el  
mejor  
momento para  
hacer las  
preguntas?

# EL ARTE DE PREGUNTAR



## Ambiente Laboral



### Procesos de pre empleo

Antes de invertir dinero y tiempo en verificación de antecedentes, visitas domiciliarias, pruebas psicotécnicas y similares.

### Procesos de seguimiento, confiabilidad y evaluación de empleados.

En cualquier momento y de manera sorpresiva. Incluye evaluaciones de desempeño, entrevistas a operadores, conductores, almacenistas, jefes de bodega, auditores, vendedores viajeros, ordenadores de gasto, personal de las áreas de compras y abastecimiento, conflictos de interés, etc.

### Descargos, investigaciones internas

Tan pronto como sea posible, una vez surtidas todas las instancias legales de convocatoria y notificación.

### Entrevistas de salida

Tan pronto como sea posible.



# EL ARTE DE PREGUNTAR



## Relación con Proveedores



### Conocimiento de potenciales proveedores

- Antes de entrar en relaciones comerciales con ellos, para confirmar datos de solicitudes de inscripción, actividad, experiencia, etc.

### Seguimiento a compromisos

- En todo momento y de manera rutinaria pero sorpresiva.

### Aclaración de inconsistencias en despachos, calidad, etc.

- Tan pronto como sea detectada al situación.

### Cumplimiento de códigos éticos:

- En todo momento y de manera rutinaria pero sorpresiva.



# EL ARTE DE PREGUNTAR



## Relación con Clientes o Solicitantes



**En el momento de la solicitud de vinculación como clientes para nuestros productos o servicios**

- Como paso PREVIO a la aceptación de su solicitud.

**Confirmación de recibo de bienes o servicios**

- Tan pronto como sea entregado.

**Atención de quejas y reclamos**

- De inmediato.

**Cobro persuasivo de Cartera**

# EL ARTE DE PREGUNTAR

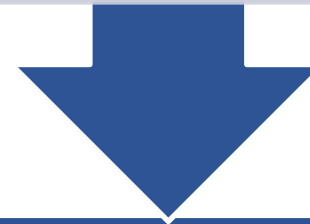


En Resumen



## ¿CUÁNDO PREGUNTAR?

En todo momento en el que se requiera información de calidad para la toma de decisiones.



## Y, ¿CUÁNDO **NO** PREGUNTAR?

Cuando usted considere que no está preparado para conocer la verdad o para actuar en consecuencia con la información recibida.

# EL ARTE DE PREGUNTAR



**RECUERDE:** LOS ADULTOS FALLAMOS EN CONOCER LA VERDAD POR TEMOR A FORMULAR LA PREGUNTA CORRECTA EN EL MOMENTO CORRECTO.

# TIPOS DE PREGUNTAS

## PREGUNTAS DE OPINIÓN



Buscan conocer la posición del entrevistado en temas relevantes.

## PREGUNTAS DE INFORMACIÓN



Buscan conocer o confirmar datos históricos del entrevistado.

# Pregunta Abierta

Es una pregunta que está construida para pedir detalles en la respuesta. No puede ser contestada con un simple "Si" o "No".

¿Qué? ¿Cómo?  
¿Cuándo? ¿Dónde?  
¿Por qué? ¿Para qué?  
¿Quién? ¿Cuánto?

# Pregunta Abierta

“¿Desde cuándo vive usted en (dé la dirección)?”

“Por favor, cuénteme sobre su trabajo actual.”

# Pregunta Cerrada

- Es una pregunta que requiere una simple aceptación o negación a la pregunta hecha. A menudo solo un "Sí" o un "No". Sólo se formulan para confirmar información que ya se posee.



---

“Entonces, ¿alguna vez le han cancelado un contrato de trabajo?”

Pregunta  
que no  
direcciona  
la  
respuesta

- No tratan de influenciar la respuesta del entrevistado.

---

¿Usted es  
egresado de la  
Universidad X?

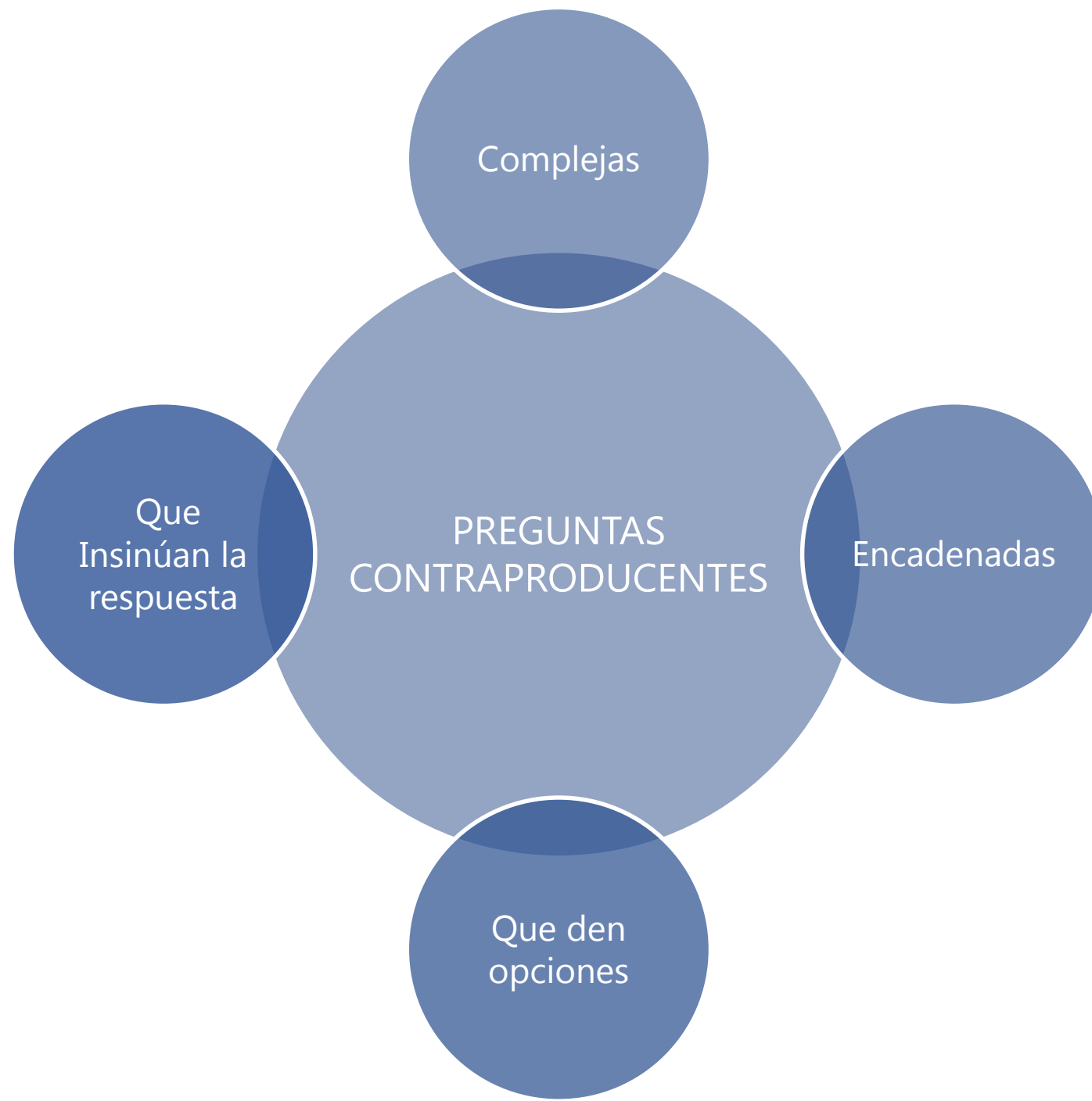
En su actual  
trabajo gana  
\$XXXXXX

## Pregunta que no permite respuestas dialécticas.

- Se elaboran para evitar que el entrevistado entregue respuestas parciales, confusas o sin relación con la pregunta.

---

# ¿QUÉ TIPO DE PREGUNTAS DEBO EVITAR?



# LOS ENTREVISTADORES QUE HACEN ESTAS PREGUNTAS:



Son premeditados.

Tienen una visión previa.

Hacen las preguntas equivocadas.

No son efectivos.

Llegarán a la conclusión equivocada.



***¿PREGUNTAS?***

**CASO 1:** En la Línea Ética de la empresa se recibe una denuncia anónima acerca de un hecho que podría ser muy grave para la organización.

Según la denuncia, alguien interno estaría vendiendo información confidencial acerca de las futuras alzas de precios de los productos que la empresa vende. Esto supone un serio perjuicio para la organización, ya que los clientes o la competencia podrían estar utilizando esta información para perjudicar los planes de venta de la empresa.

Usted y su equipo han sido asignados para identificar si esta denuncia es cierta; en cuyo caso deberá establecerse quién o quiénes pueden estar involucrados y así poder remediar la situación.

Su investigación le permite concluir que, en efecto, desde hace dos años algunos clientes han hecho pedidos anormalmente altos precisamente la semana antes de las subidas de precios (lo que no es posible considerar como una coincidencia); y además la competencia anuncia promociones precisamente en las mismas fechas en las que su empresa hace pública la información sobre subidas de precios.

Como la información sobre alzas de precios solo la maneja el área Comercial, con datos provenientes del departamento de Costos, usted debe dirigir su investigación hacia los empleados del área, contando para ello con la oportunidad de hacer entrevistas a todo el personal.

Por favor, elabore 5 preguntas que usted considera servirían para aclarar esta situación. Las preguntas deben no solo estar construidas según lo visto en la primera parte de este taller, sino que deben formularse teniendo en cuenta que no podemos dañar el clima laboral de la empresa.

# OPCIONES DE PREGUNTAS



- Indique las ocasiones que usted haya entregado información confidencial a terceros.
- Cuénteme de todas las veces que haya entregado información confidencial a personas no autorizadas, que se encuentren al interior o por fuera de la empresa.
- Detálleme todas las situaciones en las que usted haya sospechado de alguna persona que este se esté prestando para suministrar información confidencial de la compañía.
- Cuénteme ¿cómo considera que se puede estar filtrando información relevante de la empresa a terceros?
- Confirme ¿cómo el departamento comercial obtiene la información de precio y promociones de la Compañía?

# OPCIONES DE PREGUNTAS



- Cuénteme de todas las situaciones en que usted haya extraído información de la compañía.
- Relate con todo detalle, las situaciones en las que haya compartido información acerca de precios con personas no autorizadas.
- Si alguien dijera que usted ha divulgado información de la organización a personas internas o externas, diferente a la entregada en el marco de políticas, procedimientos y funciones establecidas en su cargo; ¿qué tan cierta sería esa afirmación?
- ¿Qué conocimiento tiene usted, sobre cualquier persona que haya accedido, utilizado o divulgado información de la organización para beneficio propio o de terceros?



# OPCIONES DE PREGUNTAS



- Cuénteme acerca de las ocasiones en las cuales haya sido contactado por alguien, bien sea interno o externo a la Empresa, para suministrar información que pudiera ser utilizada para obtener una ventaja económica sobre las empresas del sector.
- Cuando nos sentimos cercanos a un cliente es más fácil la comunicación y nos permite afianzar vínculos que regulan los lazos comerciales. Teniendo en cuenta lo anterior, por favor, cuénteme, de los clientes que usted conoce, ¿con cuáles se siente identificado?
- Cuénteme ¿cómo es la comunicación con los clientes de la empresa y con qué frecuencia lo hace?
- ¿Qué parientes o amigos suyos trabajan en Empresas similares a la nuestra o que sean clientes de esta organización?

# OPCIONES DE PREGUNTAS



- Detálleme las situaciones en las que usted haya tenido algún tipo de novedad con el manejo de listas de precios o de clientes.
- Por favor, detalle cualquier otro ingreso que usted tenga, diferente del salario que recibe de esta empresa.
- Por favor, manifieste si existe alguna circunstancia que le impediría seguir trabajando para esta empresa, en caso de ser conocida por sus directivos.
- Detálleme alguna situación de trabajo donde haya obtenido beneficio económico por actuar indebidamente en su trabajo.

## **CASO 2:**

El conductor de uno de los camiones que transportan productos de su empresa reporta que fue asaltado en la ruta hacia un municipio cercano. El equipo de reacción acude al lugar de los hechos y encuentran al conductor junto al vehículo, hablando por su celular. Se verifica que la mercancía ha sido hurtada, pero no se identifican señales de violencia ni en el conductor ni en el vehículo.

Por favor, prepare 5 preguntas que se le harían al conductor, a fin de establecer la veracidad de los hechos denunciados.



# OPCIONES DE PREGUNTAS



- ¿Qué personas conocían la ruta que tenía ese día?
- Describa detalladamente ¿cómo fue abordado por los ladrones?
- ¿Qué pertenencias le fueron hurtadas?
- ¿Por qué no se llevaron su celular?
- Indique ¿por qué cree usted que los delincuentes no hurtaron sus pertenencias personales?
- Informe sobre todas veces que haya sido contactado por personas o grupos al margen de la ley, para cometer algún ilícito en contra de la Empresa.

# OPCIONES DE PREGUNTAS



- ¿Qué posibilidad hay de que un familiar o conocido suyo estuviese involucrado en el hecho?
- Si alguien dijera que usted está involucrado en este hecho, ¿Qué tan cierta sería esta afirmación?
- Cuénteme todo lo ocurrido desde 1 hora antes del hurto hasta que lo notificó a la empresa.
- ¿Qué armas portaban los delincuentes?
- Relacione todos los bienes que se llevaron los ladrones.

# OPCIONES DE PREGUNTAS



- ¿Cómo explica usted que no quedaran huellas de violencia luego de que lo asaltaran?
- ¿Por qué cree usted que su vehículo se convirtió en el objetivo de los ladrones?
- Por favor, dé el nombre de la primera persona que usted contactó luego de ocurrido el hurto.
- (SI APLICA) ¿Y por qué razón no se comunicó primero con la empresa?
- ¿Autoriza usted a que solicitemos a su operador de celular el registro de las llamadas del último mes?

# OPCIONES DE PREGUNTAS



- Por favor, detalle cualquier otro ingreso que usted tenga, diferente del salario que recibe de esta empresa.
- ¿A cuánto ascienden sus deudas actuales por todo concepto?
- Indique qué préstamos tiene actualmente con personas naturales, tipo gota a gota o paga diario, los montos de cada deuda y los pagos que debe hacer.
- Detálleme alguna situación de trabajo donde haya obtenido beneficio económico por actuar indebidamente en su trabajo.

## CASO 3:

Una empleada se presenta ante el jefe del departamento de Recursos Humanos de la empresa, con el fin de denunciar el acoso laboral y sexual al que está siendo sometida por parte de su jefe. Visiblemente irritada, describe las múltiples ocasiones en las cuales su jefe le ha hecho “insinuaciones inapropiadas”; y, ante su negativa, ha optado por hacerla quedar en ridículo frente a sus compañeros de trabajo, criticando de manera sarcástica su pobre desempeño laboral.

Al preguntársele qué tipo de acoso comenzó primero, la empleada duda un momento y luego responde que primero comenzó el acoso laboral.

Por favor, indique a quién o quiénes se debería entrevistar en este caso y prepare cinco preguntas para cada uno de los posibles entrevistados.

# OPCIONES DE PREGUNTAS

## Empleada



- ¿Cómo son las relaciones en su equipo de trabajo?
- Relate ¿cómo era su relación con su jefe?
- Cuénteme ¿desde hace cuánto su jefe viene mostrando este tipo de comportamientos?
- ¿A qué personas les había usted informado sobre la situación que se venía presentando?
- (SI APLICA) Indíqueme las razones por las cuales usted, solo hasta hoy, tomó la decisión de denunciar esta situación.

# OPCIONES DE PREGUNTAS

## Empleada



- De acuerdo a su lo que usted conoce, indique ¿con qué otros compañeros, su jefe ha tenido este mismo comportamiento?
- Cuénteme las ocasiones en las cuales haya sido víctima acoso en su trabajo por parte de cualquier persona.
- ¿Qué tipo de presiones existen al interior de la empresa para entregar labores encomendadas antes del tiempo establecido?
- Cuénteme las ocasiones en que haya recibido propuestas indecentes por parte de jefes o compañeros.



# OPCIONES DE PREGUNTAS

## Empleada



- Por favor, informe sobre las circunstancias, si se han presentado, en las que jefes o superiores le hayan pedido actuar en contra de las políticas o normas de la Empresa.
- Por favor, informe sobre las circunstancias, si se han presentado, en las que jefes o superiores le hayan pedido actuar en contra de sus principios éticos y morales en la Empresa.
- Detalle las ocasiones en las cuales compañeros le han ofrecido algún tipo de beneficios por favorecerlos.
- (SI LA RESPUESTA ANTERIOR REQUIERE AMPLIACIÓN) ¿Qué tipo de beneficio?

# OPCIONES DE PREGUNTAS

## Empleada



- (SI LA RESPUESTA ANTERIOR REQUIERE AMPLIACIÓN) ¿A cambio de qué?
- (SI LA RESPUESTA ANTERIOR REQUIERE AMPLIACIÓN) ¿Quién le ha hecho estas solicitudes?
- ¿Cómo es el ambiente laboral de su área de trabajo?
- Describa los acontecimientos que le han hecho sentir perseguida laboralmente en la Empresa.

# OPCIONES DE PREGUNTAS

## Empleada



- Detálleme alguna situación donde Usted haya obtenido beneficio económico por actuar indebidamente en su trabajo.
- Si alguien afirmara que la denuncia de acoso no es cierta; y que lo que trata usted es de ocultar un rendimiento laboral deficiente, ¿qué tan cierta sería esta afirmación?
- Por favor, manifieste si existe alguna circunstancia que le impediría seguir trabajando para esta empresa, en caso de ser conocida por sus directivos.

# OPCIONES DE PREGUNTAS

## Jefe



- Cuénteme ¿cómo ha sido la relación con el personal que tiene a su cargo?
- Hemos recibido una serie de denuncias donde nos manifestaron que usted ha hecho insinuaciones inapropiadas a una de sus subordinadas. Cuénteme detalladamente sobre esta situación.
- Cuénteme ¿en qué circunstancias considera que ha violado los reglamentos de la empresa?
- Describa detalladamente ¿cómo es el trato que usted le brinda a sus empleadas?

# OPCIONES DE PREGUNTAS

## Jefe



- Cuénteme ¿qué tipo de relación sostiene usted con XXX, además de la relación laboral?
- Detalle todas las situaciones en las que usted haya visto la necesidad de omitir políticas y normas de la empresa.
- Detalle las circunstancias en las cuales usted haya participado en casos de acoso con la intención de afectar a algún compañero o trabajador de la empresa.
- Cuénteme de cualquier situación que le impediría para seguir trabajando en la empresa, en caso de ser conocida por sus directivos.

# OPCIONES DE PREGUNTAS

## Jefe



- Para usted, ¿qué es una situación irregular en la empresa?
- ¿Qué haría usted si ve una situación que considera que no está bien?
- Informe ¿cuál ha sido el resultado de la evaluación de desempeño de la Empleada XXXX?
- ¿Cuáles han sido las acciones implementadas frente a los resultados de esa evaluación de desempeño?
- ¿Por qué creé que la empleada refiere sentir acoso sexual y laboral?



*GRACIAS POR SU ATENCIÓN*

alejandro.morales@asr.com.co

Tel. 310 4630871

[www.asr.com.co](http://www.asr.com.co)