

Fraude en las empresas ¿vale más prevenir que detectar?

Mary, Oscar Eduardo

Muchas personas recordarán haber escuchado de sus abuelas, madres o maestras el famoso refrán: "Vale más prevenir que curar", no sólo referido a cuestiones de la salud sino a otras situaciones de la vida, especialmente la conducta de los seres humanos.

La utilización de la palabra "prevención" en relación con el concepto de fraude resulta cuanto menos controvertida, ya que termina siendo altamente improbable prevenir completamente la ocurrencia de toda clase de acto fraudulento, sin importar la cantidad de normas y procedimientos que se encuentren implementadas en el ámbito de una empresa.

No caben dudas de que un conjunto consistente de ellas puede prevenir razonablemente la existencia de ciertos actos deshonestos, pero pensar que los puede erradicar completamente constituye una actitud meramente voluntarista.

En un determinado período de tiempo, una persona malintencionada puede detectar la forma de cometer fraude en perjuicio de una organización. Más aún, si existen situaciones de conflicto de intereses no resueltas, si no existen controles adecuados o si los mismos pueden ser eludidos, sus posibilidades de éxito crecen de manera exponencial.

Es cierto que una organización de cualquier tipo podría diseñar y establecer un sinnúmero de normas y controles para prevenir la comisión de fraude, pero seguramente el costo de implementación y mantenimiento de los mismos sería muy elevado. Resulta preciso que exista una adecuada relación entre el costo de combatir el fraude y el que conlleva manejar una organización para el cumplimiento de sus fines.

Hoy por hoy, la realidad demuestra que la mayoría de las organizaciones no invierte sus recursos, o lo hace de manera insuficiente, en tratar de prevenir o detectar el fraude dentro de sus estructuras.

El objetivo a cumplir debería ser prevenir la mayor cantidad posible de tipos de fraude dentro de un razonable marco de restricciones de tiempo y dinero. Adicionalmente, resulta preciso que se desarrollen procedimientos que permitan detectar, dentro de un tiempo prudencial, aquellos esquemas fraudulentos que ocurran a pesar de la existencia de ciertos controles.

Factores que intervienen en un acto fraudulento

Existe una serie de factores que aparecen concurrentemente al analizar la ocurrencia de un acto fraudulento. Analicemos detenidamente cada uno de ellos para entenderlos y poder implementar un sistema integral que permita identificarlos y manejarlos de manera apropiada y, consecuentemente, minimizar las posibilidades de existencia de este tipo de actos.

1. Intención

La intención es la característica intrínseca que distingue el fraude del error, la simple omisión o el olvido. Una persona malintencionada tiene voluntad de cometer un acto fraudulento en su beneficio y en detrimento de un tercero.

Si bien este factor puede resultar obvio, se convierte en un elemento importante cuando se debe probar la existencia de fraude en un proceso judicial. Cualquier evidencia, por pequeña que sea, puede ser de importancia en esa instancia.

El hecho de que un estafador use el producto de su accionar desleal para su propio beneficio es todo lo que se necesita probar para demostrar que tuvo intención de perjudicar a la víctima. En otros casos, la existencia de un plan o procedimiento para poder concretar el hecho puede constituir una prueba concluyente.

2. Motivación

¿Existe una razón por la cual una persona se puede sentir presionada a cometer fraude o se trata de un individuo simplemente deshonesto?

La motivación es un elemento crítico en los esquemas de fraude o abuso de confianza. Las estadísticas muestran, en nuestro país y en el mundo, que un porcentaje significativo del personal de cualquier organización no está satisfecho con su trabajo por diferentes motivos. Este hecho juega un rol

fundamental cuando analizamos la ocurrencia del llamado fraude corporativo.

Todos hemos escuchado expresiones de sorpresa de compañeros de trabajo o superiores cuando toma estado público que un empleado con una larga trayectoria y una impecable foja de servicios estafó a la organización para la que trabajaba.

¿Por qué resulta crítico entender este concepto en nuestro análisis de la prevención y detección del fraude? Porque estando alerta de qué motiva a una persona a cometer un acto deshonesto, podremos llevar adelante dos acciones orientadas a mejorar el control del riesgo de fraude:

a) Reducir o eliminar uno o varios de esos motivos, en el caso de que los mismos estén bajo nuestro control, y

b) Estar atentos para detectar la posible aparición de señales de alerta que nos puedan indicar que una persona está o puede estar más proclive a cometer un fraude.

Las circunstancias particulares que rodean la vida de una persona están en constante cambio. Algunos individuos son deshonestos y están al acecho para cometer un acto irregular. Otros pueden ser personas de bien, aunque en determinado momento comienzan a evaluar la posibilidad de cometer fraude debido a presiones, problemas financieros, envidia u otras situaciones en sus vidas.

Esas circunstancias cambiantes y muchas veces insospechadas hacen que, en algún punto, la situación se torne inmanejable para el individuo y crea que es necesaria o apropiada la comisión de fraude. Muchos de nosotros no llegamos a imaginar cuáles podrían ser esas circunstancias; otros las han enfrentado o han sido testigos de ellas en algún familiar o conocido.

La motivación de cometer fraude puede ser clasificada en interna y externa, dependiendo del origen que la misma. Las motivaciones internas son las que se originan en el lugar de trabajo, muchas de las cuales pueden ser controladas por la organización.

A modo de ejemplo podemos mencionar:

- Un empleado que sienta que no es reconocido adecuadamente, sea desde el punto de vista económico, como en las responsabilidades asignadas o en el nivel jerárquico pretendido.

- Un subordinado sujeto a acoso de cualquier tipo por parte de un superior jerárquico.

- Un trabajador que sienta que su performance no es evaluada de manera equitativa al resto de sus compañeros.

- Una importante carga de trabajo que sea percibida por el empleado como una inadecuada presión laboral.

- La percepción del personal en cuanto a que las promociones se basan en cuestiones políticas y de amistad en lugar de serlo por la dedicación, esfuerzo y capacidad.

Muchas de estas causas pueden ser reales, pero no debemos descartar la percepción de las mismas por parte de los empleados a pesar de manejarse las relaciones de manera ecuánime. Cualquiera sea el caso, resulta imprescindible actuar sobre estos puntos.

En cuanto a las motivaciones externas, originadas en ámbitos ajenos a la organización, es muy poco lo que se puede hacer. Por esta razón, debe prestarse inmediata atención a la aparición de señales que dejen entrever su aparición en un individuo.

Entre las más comunes, podemos mencionar:

- Adicción a las drogas, alcohol o juego

- Problemas financieros graves

- Problemas de salud propios o de familiares

- Sensación de presión por mantener o alcanzar un nivel de vida superior.

Una vez que entendemos las verdaderas motivaciones del fraude, es el deber de los responsables de una organización arbitrar los medios necesarios para controlar esos comportamientos dentro del ambiente de trabajo.

3. Oportunidad

La oportunidad concreta o la existencia de una posibilidad más o menos cierta, es lo que convierte una motivación en acción. Si una persona percibe que no existen posibilidades de salir airoso de la comisión de un acto deshonesto, no lo intentará.

Aquí podemos aplicar otro viejo refrán que dice que "la ocasión hace el ladrón".

Entre quienes nos especializamos en esta temática existe un axioma que indica que "el 25% de las personas es honesta, otro 25% es deshonesto y el 50% restante se decidirá por uno u otro grupo según sea la posibilidad de ser detectado".

Las oportunidades de cometer fraude dependen generalmente de la calidad de los controles internos implementados en una organización. En este sentido, podemos agrupar las oportunidades en tres grandes grupos, según su origen:

a) Las debilidades en el diseño de los controles están relacionadas con la inexistencia de normas y procedimientos, la falta de previsión de circunstancias referidas al normal desenvolvimiento de las actividades, la falta de actualización de los manuales y la falta de conocimientos en la elaboración de políticas y procedimientos de parte de quien redacta o implementa las normas.

b) Las debilidades en la aplicación de los controles se refieren a la desidia de la propia organización en la aplicación de sus normas y procedimientos. Esta circunstancia puede basarse en el olvido o desconocimiento de la norma o en la falta de cuidado en el cumplimiento de una tarea.

c) La posibilidad de eludir los controles resulta, tal vez, la más representativa por cuanto tiene innato el concepto de intención que mencionábamos más arriba.

Para finalizar con esta explicación del fenómeno de la oportunidad como parte integrante de los esquemas de fraude, debemos detenernos un instante a analizar cómo hace una persona deshonesto para descubrir una oportunidad para cometer un hecho ilícito.

En algunos casos, el individuo realiza un estudio minucioso de la organización, sus políticas y su esquema operativo. En otros, puede generar él mismo las condiciones ideales. Pero en muchas ocasiones, la oportunidad es descubierta accidentalmente. Supongamos que un empleado honesto olvida dar cumplimiento a todo o parte de uno de los procedimientos de rutina. Luego, al darse cuenta de la omisión, toma conciencia de que nadie se ha percatado del hecho y que el circuito administrativo ha proseguido sin inconvenientes.

La circunstancia descrita deja en evidencia que no existe un sistema (en el sentido más amplio que se le da a este término) que sea capaz de detectar esa falla en ese aspecto de su trabajo. Esto le permitiría, en caso de una sobrecarga de trabajo, desgano o pérdida de interés en el cumplimiento responsable de su rol en la empresa, utilizar un atajo para cumplir con sus funciones.

Sin embargo, en caso de tratarse de un empleado deshonesto, tomará en cuenta esta situación para desarrollar un plan que le permita la comisión de un hecho fraudulento.

4. Encubrimiento

Por obvias razones, cuando una persona planifica o accede a cometer un acto fraudulento no desea ser descubierta o sospechada de su autoría. En tal sentido, el empleado deshonesto tomará los recaudos necesarios para ocultar sus acciones o el resultado de ellas.

El encubrimiento puede involucrar una o varias de las siguientes acciones:

- Adulteración la documentación
- Destrucción de documentos
- Mantenimiento de un doble juego de registros contables
- Generación de documentos apócrifos
- Falsificación de firmas
- Formulación de mentiras o engaños
- Guardar silencio sobre determinadas circunstancias
- Soborno a terceros para que mantengan silencio
- Forzar la conciliación de cuentas
- Registración de transacciones falsas para mover la evidencia del fraude de una cuenta hacia otra
- Registración de transacciones adicionales para conformar una actividad compleja que resulte difícil de analizar
- Abstenerse de tomar vacaciones, de manera que ninguna otra persona pueda tener acceso a los registros

- Restringir el acceso a documentos, archivos o cualquier otro elemento de propiedad de la empresa bajo su responsabilidad, mediante el uso de cerraduras, candados, claves o cualquier dispositivo que impida a un tercero tomar contacto con los mismos durante la ausencia del empleado.

Evidentemente, algunos esquemas de fraude son más fáciles de encubrir que otros. El acto de encubrimiento suele dejar tras de sí algún indicio escrito que, en caso de ser adecuadamente investigado, puede conducir al esclarecimiento del hecho. Muchos empleados deshonestos suelen actuar con tal grado de impunidad que los lleva a pensar que nadie investigará y que podrá continuar con sus acciones por mucho tiempo.

Por los motivos expresados precedentemente, resulta imprescindible encubrir el acto fraudulento y para ello suele ser necesario desarrollar acciones destinadas a modificar o reemplazar la documentación de soporte de las operaciones, lo que genera evidencia escrita de tales hechos.

Por ello, concluimos en que resulta más práctico y altamente probable detectar un acto fraudulento antes que intentar prevenirlo. El caso típico lo encontramos en todos los esquemas relacionados con el desembolso de dinero.

Existen tantos y tan variados métodos para tomar dinero de manera fraudulenta de una organización que resultaría poco práctico apostar exclusivamente a su prevención. La aplicación de medidas tales como la inmediata conciliación de cuentas bancarias o su realización sobre bases regulares, mejora notablemente la posibilidad de detectar un acto deshonesto que no necesariamente sea posible detectar.

Ciertamente, una adecuada combinación de políticas y procedimientos destinados a prevenir y detectar el fraude serán la mejor protección a la que se pueda acceder.

No queremos finalizar el análisis de este concepto sin señalar que la posibilidad de encubrimiento se facilita de manera exponencial cuando la organización no cuenta con un sistema administrativo básico, con documentación de soporte y registraciones adecuadas. Tal es el caso de muchas entidades sin fines de lucro, como ser asociaciones civiles, fundaciones, instituciones religiosas, organizaciones no gubernamentales e instituciones educativas de gestión privada de propiedad de aquéllas.

La falta de recursos humanos, técnicos y económicos, sumada a que el control en el manejo de los fondos descansa en la confianza depositada en quien tiene a su cargo esa tarea, genera las condiciones ideales para que cualquier allegado a este tipo de instituciones pueda apropiarse con facilidad de sus bienes sin que sea advertido. Las modalidades y ejemplos de casos concretos ocuparían varias páginas y excederían el contenido de este trabajo.

5. Racionalización

La racionalización es el elemento que previene a una persona de admitir su culpabilidad luego de cometer un acto deshonesto. De igual manera, la motiva para continuar con su accionar cuando el mismo no es detectado en un lapso determinado.

Este elemento cierra el círculo que nos conduce nuevamente a la motivación que mueve a una persona a embarcarse en una actividad fraudulenta o abusiva. Muchos de los factores identificados como motivadores pueden servir también para racionalizar la situación y continuar con este accionar.

Sin embargo, la racionalización usualmente contiene otros ingredientes. Algunos ejemplos de esta circunstancia que propenden a mantener un accionar equivocado o a no admitir la incorrección de esas acciones, pueden incluir:

- La sensación de que el valor que involucra el acto deshonesto cometido es pequeño en relación con el tamaño de la organización.

- La sensación de justificación, en cuanto al sentimiento de que existe una razón valedera para que alguien se apropie de lo ajeno, como ser que el empleado considere que su remuneración es baja o que no es reconocido ecuánimemente por la organización para la que trabaja.

- La despersonalización de la víctima, dado que se estima que sustraer bienes de la empresa no perjudica a nadie en forma individual.

- El convencimiento de que podrán reponer lo sustraído en un corto lapso o que podrán dejar de sustraer en un momento determinado, por cuanto sus acciones son solamente temporarias para resolver un problema en el corto plazo.

- El sentimiento de que se trata de un accionar correcto, realizado por otros sin que merezca la condena

penal ni, aunque sea, social. Esto se da especialmente a la luz de los grandes escándalos que protagonizan a diario los personajes con gran exposición mediática.

La organización frente al fraude

Existen cuatro cuestiones que merecen ser evaluadas por la organización para establecer correctamente los pasos a seguir en sus intentos por prevenir y detectar la comisión de actos fraudulentos en su perjuicio:

a) Estimación

Involucra la identificación del riesgo potencial que tiene una organización de que se cometan actos deshonestos en su contra, efectuada por personal propio o terceros contratados.

b) Reducción

Comprende el desarrollo e implementación de normas y procedimientos orientados a prevenir y detectar la comisión de fraude.

c) Transferencia

Incluye la utilización de seguros u otros medios para transferir el impacto negativo financiero que un acto deshonesto puede acarrearle a la organización.

d) Aceptación

Resulta de la determinación del nivel de exposición al fraude que una organización está dispuesta a enfrentar.

Debemos resaltar que las tres últimas cuestiones deben estar necesariamente balanceadas. Dada la imposibilidad de eliminar la ocurrencia de todo tipo de fraude, más aún de aquellos que no hemos podido o sabido identificar, es necesario imponer un conjunto racional de normas y procedimientos orientadas a prevenir y detectar los actos deshonestos, evaluar la posibilidad de transferir las consecuencias de una parte y admitir que la organización pueda absorber una porción poco significativa de ellos. El objetivo siempre debe ser minimizar las posibilidades de ocurrencia hasta un nivel que resulte práctico y sostenible.

Mencionamos en este trabajo cinco elementos que encontramos habitualmente al analizar los casos de fraude en perjuicio de una organización: intención, motivación, oportunidad, encubrimiento y racionalización. De ellos, hay cuatro que dependen o están relacionados con la persona que intenta o lleva adelante el acto deshonesto y, por lo tanto, fuera del alcance de la organización en cuanto a sus posibilidades de tomar algún tipo de medida que prevenga su ocurrencia.

Tan solo una, la oportunidad, está en manos de la organización y es ella sobre la única que se podrá actuar. Por tal motivo, deberán extremarse los esfuerzos para reducir o eliminar cualquier posibilidad, cierta o presunta, de que existen formas de eludir los controles adecuados que se encuentren implementados.

Para graficar la importancia del accionar sobre este elemento, digamos que la única forma de terminar con un flujo que se retroalimenta es colocando una barrera. Y es eliminando las oportunidades la única forma que tiene la organización para colocar dichas barreras.

Más allá del trabajo que debe realizarse en el diseño adecuado de la organización administrativa, el desarrollo e implementación de normas y el control posterior del cumplimiento de las mismas, existe una cuestión que generalmente es dejada de lado por diversos motivos, lo que deriva en la aparición de una nueva oportunidad que alienta a propios y extraños a evaluar la posibilidad de cometer un acto deshonesto (si es la primera vez) o a intentar algo mayor (si existieran antecedentes).

Se trata concretamente de la actitud a adoptar por la organización cuando se detecta la comisión de un acto fraudulento. En la mayoría de los casos, las organizaciones suelen actuar de manera emocional, cuando no deben hacerlo. Se piensa con el corazón, cuando lo lógico es que se lo haga con el cerebro.

Este error lleva a que quienes tienen a su cargo la evaluación del caso y la imposición de las sanciones previstas en las políticas organizacionales, traten por todos los medios de minimizar la cuestión o, en el peor de los casos, atender las razones que suele exponer el empleado deshonesto para justificar sus actos.

En diversos casos en los que manejamos el proceso investigativo para detectar la comisión de fraude, hemos verificado que la decisión final de los responsables de la organización ha sido mantener oculto el acto fraudulento descubierto para no dañar la imagen corporativa o la suya propia. También hemos observado que en la mayoría de los casos, el autor confeso del hecho es transferido de sector, invitado a

renunciar mediante el pago de una suculenta gratificación o que este anuncie con bombos y platillos su decisión de iniciar un emprendimiento independiente sin que resulten claros los motivos de tan repentina decisión.

Es por eso que señalamos que en estos casos, el silencio de la organización se convierte en cómplice del empleado deshonesto y pone de manifiesto la existencia de la mejor oportunidad a merced de quien desee cometer fraude: la propia incapacidad del ente para actuar.

Concluimos este trabajo con una breve reflexión: no existen fraudes grandes o pequeños; lo que existen son delincuentes grandes o pequeños.

© Thomson Reuters