

## ¿POR QUÉ GENTE BUENA A VECES HACE COSAS MALAS?

Por: Fernando Gámiz, Director de Risk Consulting, KPMG en Perú  
Octubre 2012

En un reciente estudio sobre el fraude en Perú, realizado por el equipo de Servicios Forenses de KPMG, el 63% de un grupo compuesto por los principales hombres y mujeres de negocios reveló que sus empresas habían sido víctimas de fraude en el último año. Los responsables, en su mayoría, fueron empleados hombres, con una antigüedad en la empresa de hasta 5 años, graduados universitarios entre 24 y 40 de edad. A pesar de ello, muchas de las empresas víctimas carecen de un plan comprensivo de prevención y detección de fraudes.

Un dato a destacar, es que los responsables carecían de antecedentes criminales, tenían un sueldo justo, eran personas inteligentes, en muchos casos con familias constituidas. Entonces, ¿qué llevó a esas personas, normalmente consideradas buenas, a realizar actos en contra de su empleador?

Donald Crassey fue un criminólogo y sociólogo americano que estudió la conducta de los condenados por fraude. Este estudio se publicó bajo el nombre de El Dinero de los Otros (Others People Money). Crassey identificó tres factores presentes en la conducta de todo empleado defraudador: presión, racionalización y oportunidad. Esta teoría se llamó desde entonces el Triángulo del Fraude.

El primer factor identificado es la existencia de una presión financiera no compartible. Dicha presión puede aparecer a partir de múltiples situaciones: mantener un nivel de vida superior a los ingresos, juego, vicios, deudas, enfermedades, objetivos laborales inalcanzables (pej.: cuotas de ventas). El sujeto no puede compartir esta presión, no la comenta a amigos ni a compañeros de trabajo, muchas veces por vergüenza, otras porque mantenerlo oculto evita sospechas sobre sus próximos pasos.

La presión financiera por sí sola no define la conducta de una persona. Hay gente sumamente endeudada que sería incapaz de cometer un fraude. La persona pasa entonces por un proceso de auto convencimiento a partir del cual no se ve a sí mismo como un delincuente. Este proceso se llama racionalización de la conducta. Ejemplos típicos de racionalización son pretender que lo sustraído es un préstamo que luego se devolverá cuando las cosas mejoren, mis jefes lo hacen, me lo deben o merezco porque doy todo por la empresa.

Con la presión empujando, la racionalización justificando, aún el individuo necesita algo más, es decir necesita una oportunidad real o percibida. Una característica fundamental del fraude es que, a diferencia del crimen callejero donde el delincuente anuncia su intención, en el fraude el individuo intenta mantener el delito oculto. Para eso aprovecha las debilidades de los sistemas de control interno.

¿Qué deben hacer las empresas? El riesgo del fraude es un riesgo más que necesita ser mitigado. El fraude cuesta mucho, no es solo la parte que se detecta, que suele ser solo la punta de un iceberg. El Informe a la Nación 2012 (Report to the Nation 2012, Association of Certified Fraud Examiners) revela que las empresas en el mundo pierden en promedio hasta 5% de sus ingresos por fraude. Haga las matemáticas. A esto hay que sumarle costos directos con las investigaciones internas. Y hay más, ¿que pasaría si el tema trasciende, si llama la atención de las autoridades, si se afecta la confianza en el Directorio y en la Alta Gerencia? El fraude también cuesta empleos y el prestigio de los Gerentes que debieron advertirlo.

La mejor manera de mitigar las consecuencias de un costoso impacto como el descrito, es con la implementación de un plan de prevención y detección oportuna, que ayude a la Gerencia a cubrir este riesgo. Las empresas en general tienen algunas medidas, pero a veces en forma

inorgánica, descoordinada y carentes de aplicación sistemática. Es importante someter a la empresa a una evaluación, un análisis de brechas con las mejores prácticas recomendadas y, con ese resultado, elaborar un plan orientado a tomar medidas que con poco esfuerzo disminuyan significativamente la exposición al riesgo.