

¿QUIÉN COMETE UN FRAUDE?

Ante el incesante incremento de los casos de fraude que día a día conmocionan a nuestra sociedad, cabe preguntarse si las estrategias adoptadas para su combate están siendo eficaces; o si es necesario repensar el tema en su conjunto, a fin de buscar otro enfoque que permita mejorar nuestras posibilidades de erradicar este flagelo.

Por ello, queremos aportar algunas ideas, fruto de nuestra experiencia con casos de fraude de todos los tamaños y en todos los sectores de la economía.

- **El fraude es el riesgo más democrático de todos.** Mientras que cierto tipo de negocios pueden ser más vulnerables a eventos de incendio, rotura de maquinaria, atraco o eventos de la naturaleza, ninguna organización puede decir que es más o menos propensa a sufrir de un fraude interno o externo. No importa el tipo de actividad, proceso ni ubicación geográfica de la operación, el riesgo de ser engañado es el mismo.
- **Los fraudes son cometidos por personas, nunca por máquinas o por procesos.** A diferencia de los otros tipos de riesgos, que pueden ser originados por equipos o procesos deficientes, los fraudes SIEMPRE son el resultado del abuso cometido por personas en quienes se deposita confianza, que tienen acceso a los recursos y que se aprovechan de dicha circunstancia. Es por esta razón que en las denominadas matrices de riesgo no es posible incluir el riesgo de fraude utilizando las mismas escalas de medición. El fraude es un riesgo aparte y por ello su administración escapa a los esquemas tradicionales de gestión de riesgos.
- **El fraude nunca ocurre por accidente.** Un fraude es el resultado de la mezcla de Oportunidad y Motivación. Si una persona tiene acceso a los recursos y sus motivaciones le permiten justificar el hecho, la

ocurrencia del fraude será inevitable.

- **El tiempo promedio de descubrimiento de un fraude es de 18 meses.** A diferencia de los demás riesgos, cuya manifestación es casi que inmediata, el fraude tarda un año y medio en hacerse evidente. De hecho, se han conocido casos de fraudes cuya ejecución comprendió hasta 9 años, tiempo durante el cual los perpetradores se enriquecieron a la vista de todos, sin que ello se hiciera notorio. Si bien los síntomas de los fraudes son evidentes cuando se sabe qué buscar o qué tipo de comportamientos son sospechosos, la mayoría de las veces solo los identificamos cuando ya es demasiado tarde para hacer algo al respecto. Aprender a identificar estas señales de alerta resulta fundamental para poder actuar a tiempo.
- **El costo de un fraude no se limita a las pérdidas económicas directas.** En la mayoría de los casos, la ocurrencia de un fraude produce efectos desastrosos en casi todos los recursos de una organización. La pérdida de información, la erosión de la confianza en el equipo de trabajo, la frustración de no

poder resolver este tipo de eventos; y, especialmente la afectación en la imagen corporativa y la reputación de la empresa, a veces ni siquiera pueden ser estimados en dinero; ya que frecuentemente se pierden de manera irremediable.

De lo anterior se concluye que la mejor manera de gestionar el riesgo de fraude, corrupción y abuso, es mediante la adecuada administración del recurso humano, desde los siguientes aspectos:

1. Definición de políticas claras en cuanto a comportamiento ético esperado de los miembros de la organización, comenzando por la más alta instancia administrativa. El tono ético de una empresa debe ser definido desde arriba. La conducta pública y privada de los directivos de una empresa es un factor determinante a la hora de sentar el tono moral de una empresa. Los empleados deben saber exactamente qué tipo de conductas no son admisibles en la organización. La ética es un asunto colectivo y no individual, pese a las lamentables manifestaciones en contrario que hemos escuchado recientemente en nuestro país.

2. Haga un cuidadoso estudio de los perfiles de cada cargo, a fin de determinar qué tipo de persona es la mejor para ocuparlo. Una vez definido esto, aplique su propia receta. Con demasiada frecuencia vemos fraudes cometidos por personas desilusionadas con la empresa para la cual trabajan, debido en parte a que sus expectativas de crecimiento profesional y personal no se han cumplido. No cometa el error de nombrar a una persona sobredimensionada para un cargo. En el mediano plazo, este costoso error se manifestará por sí solo.
3. Estamos asistiendo a un rápido cambio en la cultura. La proyección de largo plazo y la promesa de una lenta carrera administrativa ya no es un atractivo para los profesionales jóvenes, quienes desean ver realizadas sus metas laborales en el corto plazo. Ante este irreversible hecho, las empresas deben diseñar sus esquemas de incentivos, proponiendo alternativas que atraigan a este grupo poblacional.
4. Revise su actual metodología para la evaluación y selección de candidatos. Cada vez resulta más difícil verificar

información laboral, académica, judicial o financiera de un aspirante a trabajar con la empresa. Múltiples riesgos de tipo legal aparecen cuando se trata de averiguar antecedentes judiciales sin seguir los procedimientos legales. Además, la situación de inseguridad de algunas ciudades ha hecho imposible la realización de visitas domiciliarias en determinadas zonas o comunas. Por otro lado, no resulta aconsejable solicitar ni suministrar “referencias” de un aspirante, ya que bien pueden ser opiniones manipuladas en beneficio de esa persona; o convertirse en cabeza de procesos por calumnia o injuria, iniciados por los ex empleados de quienes se dieron referencias negativas, así sean rigurosamente exactas. De igual manera, ningún tipo de investigación podrá determinar si el candidato ha tenido contacto con grupos al margen de la Ley; si tiene deudas con paga diarios o gota a gota, si planea quedarse por tiempo suficiente en la empresa o solo la ve como una estación de paso; y en general mucha de la información relevante para tomar la decisión de avanzar con un posible contrato laboral. La

tecnología de análisis de riesgos disponible en nuestro país puede convertirse en el mejor aliado de su organización para impedir el ingreso de personas no deseadas.

5. Haga un adecuado seguimiento del desempeño del empleado, no solo mediante las evaluaciones periódicas, sino interesándose por su situación personal y familiar. Aprenda a detectar a tiempo las señales de alerta de fraude, según el comportamiento de sus empleados. Si se sabe qué mirar, se podrá intervenir a tiempo para salvar a la empresa, y a veces al empleado mismo, de caer en un esquema de fraude de graves consecuencias para todos.
6. Desarrolle un PROTOCOLO para el manejo de crisis por fraude. En la mayoría de los casos de descubrimiento de fraudes, la falta de un plan coordinado de atención de dicho evento contribuye a agravar sus efectos, a prolongar la situación en el tiempo más allá de lo necesario; y a causar daños que podrían haberse evitado de contar con la adecuada preparación. No deje el manejo de estas crisis a la

intuición o a su capacidad para idear soluciones sobre la marcha.

7. Sea absolutamente inflexible con el fraude. Perdonar un fraude es pagar la cuota inicial del siguiente. Además, es el peor ejemplo que se le puede dar a los empleados honestos, quienes no entenderán por qué si se descubre a un compañero de trabajo robando, su actuación se le perdona y se le permite continuar en la organización. La certeza de que un fraude será inevitablemente descubierto y drásticamente sancionado sirve para que muchas personas se abstengan de considerar dicha opción. **NO HAGAN EXCEPCIONES.**

De seguirse estas sencillas recomendaciones, su empresa estará no solo más alejada de ser víctima de un fraude, sino que también estará mejor preparada para afrontar este tipo de situaciones, en caso de llegarse a presentar.

asr@asr.com.co