

Riesgo de conducta y fraude interno

Una mirada técnica para comprender el origen real de las irregularidades



El riesgo de conducta: más que un concepto abstracto

En los últimos años, el riesgo de conducta ha pasado de ser un concepto abstracto a convertirse en uno de los principales detonantes del fraude interno. Aunque tradicionalmente se ha asociado el fraude con fallos en los controles o con vulnerabilidades técnicas, la evidencia muestra una realidad diferente.

La mayor parte de los incidentes se originan en **decisiones humanas**: comportamientos, incentivos, cultura y valores que, cuando se desalinean, abren la puerta a irregularidades que afectan de forma directa la sostenibilidad de la organización.

El fraude interno no surge de manera espontánea. Surge cuando los comportamientos dejan de estar alineados con los valores corporativos, cuando se normalizan atajos, cuando se toleran pequeñas infracciones o cuando se genera un entorno donde "lo importante" es cumplir metas, no hacerlo bien.



Punto clave

El riesgo de conducta no es un complemento del sistema antifraude: **es su raíz.**

Patrones que anticipan el fraude interno

Cuando las organizaciones descuidan factores culturales y conductuales, aparecen patrones preocupantes que deben ser identificados y atendidos de forma inmediata:

Decisiones bajo presión

Acciones justificadas por necesidad de cumplir objetivos a cualquier coste

Racionalizaciones

Narrativas que normalizan el incumplimiento de reglas internas

Gestión opaca

Manejo poco transparente de conflictos de interés y relaciones comerciales

Manipulación de información

Alteración o presentación sesgada de datos para beneficio propio

Abusos de autoridad

Uso de posiciones de poder para eludir controles establecidos

Silencios cómplices

Cultura de no cuestionar irregularidades por conveniencia o temor

El nuevo rol de la auditoría interna

Tradicionalmente, la auditoría interna se ha centrado en la revisión de procesos, controles financieros y el cumplimiento normativo, como la **revisión del 100% de las aprobaciones de gastos sin detectar que el CFO elude sistemáticamente el requisito de doble autorización**, o la **validación de la documentación de facturas ignorando que el 78% de los contratos con proveedores se adjudican a empresas donde los gerentes tienen relaciones no reveladas**, o la **auditoría de registros de acceso de TI pero sin detectar que los ejecutivos senior comparten rutinariamente credenciales privilegiadas**. Sin embargo, en un entorno empresarial cada vez más complejo y propenso a riesgos conductuales como el fraude interno, esta perspectiva resulta insuficiente. La auditoría interna ya no puede limitarse a la verificación de la infraestructura de control; debe profundizar en el elemento humano, entendiendo cómo se comportan las personas dentro de esos procesos y cómo sus acciones —o inacciones— pueden generar riesgos significativos. Este cambio de paradigma es crucial para detectar y prevenir patrones de conducta que anticipan el fraude.

Para cumplir con esta evolución, la función de auditoría interna debe ampliar su lente para analizar aspectos fundamentales de la cultura y el comportamiento organizacional:

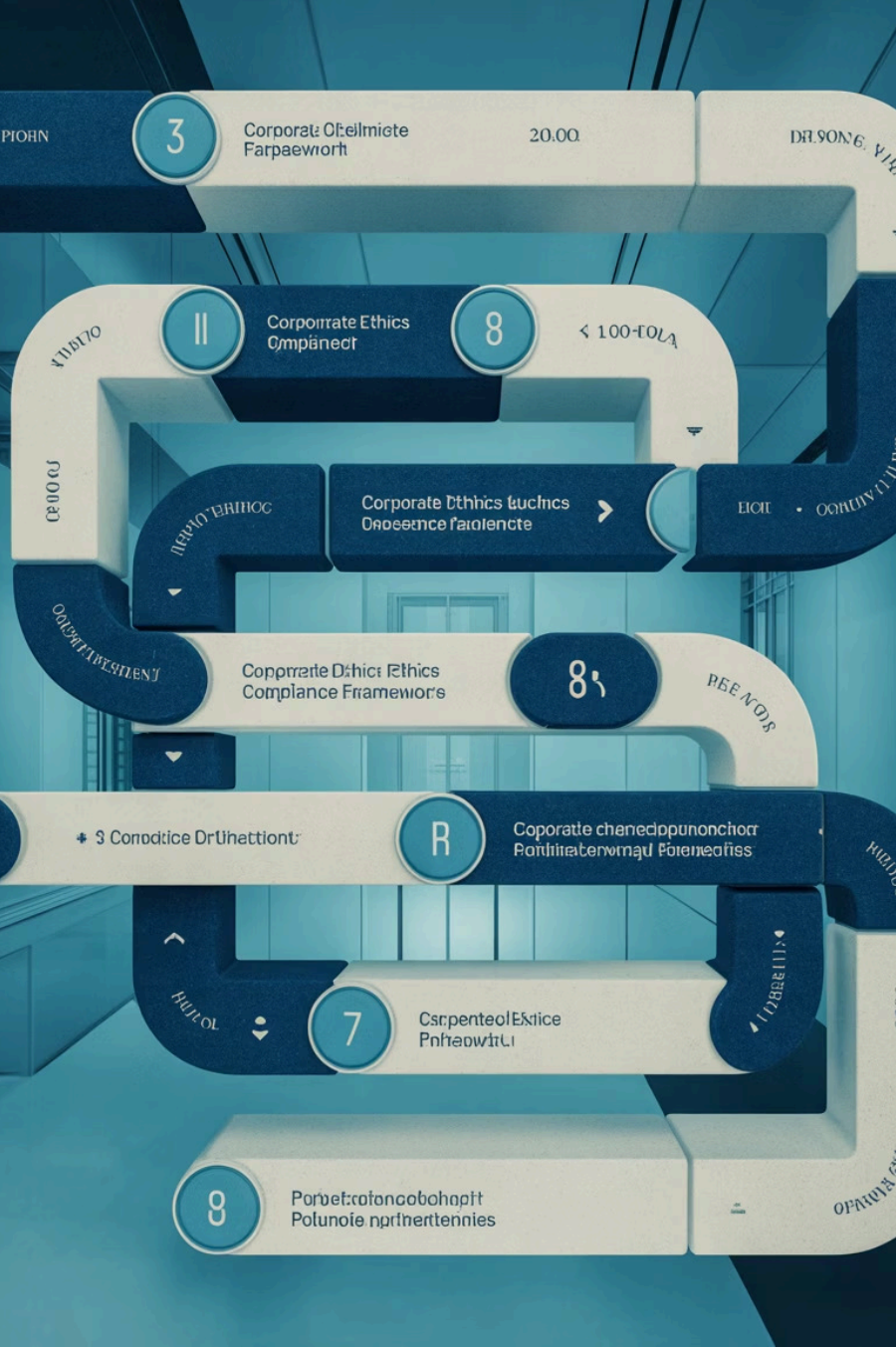
- El clima ético real de la organización:** Más allá de los códigos de conducta escritos, es vital evaluar cómo los valores éticos son percibidos, practicados y reforzados en el día a día. Esto incluye la disposición de los empleados a actuar éticamente, la tolerancia de la gerencia hacia las desviaciones y la percepción de justicia dentro de la organización.
 - Técnicas de auditoría específicas:**
 - Encuestas anónimas trimestrales con escala Likert de 7 puntos midiendo 12 dimensiones éticas (integridad percibida del liderazgo, presión para cumplir objetivos, tolerancia a atajos).
 - Entrevistas estructuradas con 15-20 empleados por departamento usando la técnica de incidentes críticos.
 - Análisis de lenguaje en comunicaciones internas buscando patrones de racionalización ('todos lo hacen', 'es temporal', 'no hay otra opción').
 - Señales de alerta (Red flags):**
 - Puntuaciones inferiores a 3.5/7 en confianza ética.
 - Más del 40% reporta presión para violar políticas.
 - Rotación superior al 18% anual en áreas de control.
- Los modelos de remuneración y sus incentivos subyacentes:** Un análisis crítico de cómo las estructuras de compensación y los objetivos de rendimiento pueden, involuntariamente, crear presiones o incentivos perversos que lleven a los empleados a tomar atajos o a incurrir en conductas fraudulentas para alcanzar metas a cualquier costo.
 - Métricas y análisis concretos:**
 - Análisis de estructuras donde comisiones superan el 60% de compensación total.
 - Bonos vinculados exclusivamente a resultados sin componente conductual.
 - Scorecards ponderados por riesgo: ventas (40%), cumplimiento (30%), comportamiento ético (30%).
 - Identificación de umbrales cliff (bonos que se activan solo al 100% del objetivo, generando incentivo para manipulación).
 - Señales de alerta (Red flags):**
 - Equipos comerciales alcanzando exactamente 100% de meta en última semana del trimestre.
 - Concentración de transacciones en últimos días del período.
 - Ajustes retroactivos de objetivos superiores al 15%.
- El funcionamiento efectivo del canal de denuncias:** No basta con la existencia de un canal; es imprescindible auditar su eficacia. Esto implica evaluar la confianza de los empleados en el sistema, la percepción de anonimato y protección contra represalias, la exhaustividad de las investigaciones y la transparencia en la comunicación de los resultados.
 - KPIs específicos:**
 - Tiempo medio de respuesta inicial inferior a 48 horas.
 - Tasa de cierre de investigaciones en menos de 30 días superior al 85%.
 - Ratio de denuncias por cada 100 empleados (benchmark: 2-4 denuncias/100 empleados/año en organizaciones saludables).
 - Tasa de represalias reportadas inferior al 2%.
 - Nivel de confianza en anonimato superior a 4.2/5.
 - Señales de alerta (Red flags):**
 - Cero denuncias en departamentos de alto riesgo.
 - Aumento del 40% interanual en reportes pero cero investigaciones completadas.
 - 6+ meses para cerrar casos.
 - Empleados que denunciaron sufren cambios de rol o evaluaciones negativas en los 6 meses siguientes.
- La calidad y transparencia del liderazgo:** El "tono en la cima" es un factor crítico. La auditoría debe examinar cómo los líderes modelan el comportamiento ético, comunican expectativas, gestionan conflictos de interés y promueven una cultura de apertura y responsabilidad. Un liderazgo opaco o inconsistente puede erosionar la moral y fomentar un ambiente donde el fraude prospere.
 - Comportamientos observables y documentación:**
 - Frecuencia de comunicaciones éticas del CEO (mínimo mensual).
 - Participación directa en formaciones de cumplimiento (100% de C-suite).
 - Declaraciones de conflictos de interés actualizadas trimestralmente, tasa de cumplimiento del 100% en alta dirección.
 - Análisis de decisiones: documentación de justificación ética en el 95% de decisiones sensibles, comités de ética con actas detalladas.
 - Señales de alerta (Red flags):**
 - Líderes que aprueban excepciones sistemáticas a políticas (más de 5 por trimestre).
 - Ausencia en formaciones obligatorias.
 - Discurso público sobre ética pero tolerancia privada de desviaciones.
 - Decisiones clave sin documentación de alternativas consideradas.
- Los procesos de toma de decisiones y su justificación:** Analizar cómo se formulan y justifican las decisiones clave, especialmente aquellas bajo presión o con alto impacto. Esto incluye evaluar si se consideran las implicaciones éticas, si se documentan adecuadamente las razones y si se evitan sesgos cognitivos o influencias indebidas.
 - Procedimientos específicos:**
 - Protocolos de decisión bajo presión: obligatoriedad de consulta a compliance en decisiones con impacto >€100K o que afecten a >50 personas.
 - Análisis de patrones temporales: picos de aprobaciones en viernes tarde o fines de semana (indicador de elusión de escrutinio).
 - Documentación obligatoria: matriz de decisión con criterios éticos, financieros y reputacionales; registro de disidencias en comités.
 - Señales de alerta (Red flags):**
 - Más del 25% de decisiones críticas tomadas fuera de horario laboral.
 - Ausencia de actas en el 30% de reuniones estratégicas.
 - Decisiones revertidas frecuentemente tras revisión externa.
- Los silos organizacionales y el flujo de información:** Evaluar cómo la fragmentación departamental o la falta de comunicación pueden generar puntos ciegos, ocultar irregularidades o crear oportunidades para el fraude al limitar la supervisión y el intercambio de información relevante.
 - Ejemplos concretos:**
 - Departamentos usando sistemas ERP incompatibles que impiden validación cruzada de transacciones.
 - Áreas comerciales y financieras sin reuniones de coordinación regulares (mínimo quincenal).
 - Información crítica compartida solo por email individual en lugar de repositorios centralizados.
 - Señales de alerta (Red flags):**
 - Mismo proveedor registrado con 3 nombres diferentes en distintos sistemas.
 - Discrepancias >10% entre datos reportados por diferentes áreas.
 - Descubrimiento de irregularidades 6+ meses después por falta de visibilidad interdepartamental.
- La respuesta ante dilemas éticos y conflictos de interés:** Investigar cómo la organización prepara y apoya a sus empleados para enfrentar situaciones éticamente complejas, y cómo se gestionan formal e informalmente los conflictos de interés.
 - Mecanismos de apoyo específicos:**
 - Línea de consulta ética con respuesta en <24 horas, casos anónimos resueltos con orientación documentada.
 - Comité de ética con reuniones quincenales, tiempo de respuesta <48 horas para dilemas urgentes.
 - Formación trimestral basada en casos reales de la organización (anonimizados), simulaciones de dilemas con role-playing.
 - Señales de alerta (Red flags):**
 - Menos de 5 consultas éticas al año en organización de 500+ empleados.
 - Ausencia de comité o reuniones semestrales.
 - Formaciones genéricas sin casos específicos del sector.
- La cultura de "silencios cómplices" y el temor a hablar:** Una auditoría debe indagar si existe una cultura donde el miedo a las represalias o la lealtad mal entendida impide a los empleados reportar conductas indebidas, lo que puede ser un caldo de cultivo para el fraude prolongado.
 - Técnicas de medición:**
 - Encuestas de seguridad psicológica con preguntas específicas: '¿Te sentirías seguro reportando una irregularidad de tu supervisor?' (objetivo: >75% respuesta afirmativa).
 - Análisis de correlación entre denuncias y consecuencias laborales negativas en ventana de 12 meses.
 - Focus groups trimestrales con empleados de diferentes niveles para identificar barreras percibidas.
 - Señales de alerta (Red flags):**
 - Puntuación de seguridad psicológica <3/5.
 - Testimonios de 'todos lo saben pero nadie dice nada'.
 - Casos documentados de represalias sin consecuencias para el represor.
 - Cultura de 'lealtad' que prioriza proteger al equipo sobre reportar irregularidades.

Herramientas y tecnologías de auditoría conductual

- Software de analítica conductual (ej: detección de patrones de aprobación anómalos, análisis de redes de relaciones).
- Text mining de comunicaciones corporativas buscando lenguaje de racionalización ('es solo esta vez', 'no tenemos opción', 'todos lo hacen').
- Análisis de redes sociales organizacionales para identificar clusters de riesgo y flujos de información.
- Dashboards de indicadores conductuales en tiempo real: tasa de excepciones, velocidad de aprobaciones, concentración de decisiones.

El fraude interno es, en esencia, un fallo en la conducta, y por lo tanto su prevención exige comprender y evaluar la conducta de manera profunda y sistemática. Los controles puramente transaccionales pueden no capturar la sofisticación del elemento humano en el engaño y la manipulación. Como afirmó Thomas S. McFeeley, "El riesgo no es lo que sucede, sino lo que la gente hace con lo que sucede".

En resumen, la auditoría interna debe transformarse en una función más estratégica y proactiva, actuando como un barómetro cultural y conductual. Su rol evolucionado implica no solo asegurar el cumplimiento, sino también cultivar una organización donde la ética y la integridad sean cimientos inquebrantables, capaces de resistir las presiones y las oportunidades que conducen al fraude. **Organizaciones que implementan auditoría conductual sistemática experimentan reducción del 35-50% en incidentes de fraude en 18-24 meses, logrando un ROI promedio de 4:1 en programas de cultura ética (cada euro invertido previene 4 euros en pérdidas por fraude).** Además, **empresas con una puntuación de clima ético superior a 4.5/5 tienen un 70% menos de probabilidad de experimentar fraude material.**



Decálogo técnico para reducir el fraude interno

Basado en evidencia técnica y mejores prácticas internacionales, este decálogo constituye un mecanismo de contención del fraude interno porque ataca directamente sus causas humanas.

Fundamentos estratégicos del decálogo



1. Prioridad estratégica

Convertir la cultura ética en una prioridad estratégica real, no un eslogan corporativo vacío de contenido.



2. Sistema robusto

Implantar un sistema de cumplimiento sólido, con formación continua y canales efectivos de comunicación.



3. Transparencia radical

Fomentar la transparencia, especialmente en decisiones sensibles que impactan la organización.



4. Incentivos alineados

Alinear incentivos con valores éticos, evitando premiar resultados obtenidos mediante prácticas dudosas.



5. Evaluación integral

Evaluar regularmente el desempeño ético de las personas, no solo sus resultados técnicos o comerciales.

Implementación operativa del decálogo

01	02	03
Códigos y políticas claras	Criterios éticos en RRHH	Canal de denuncias efectivo
Establecer marcos normativos actualizados y aplicados de forma uniforme en toda la organización.	Integrar criterios éticos en selección, promociones y evaluaciones, evitando perfiles de alto riesgo conductual.	Garantizar un canal seguro, confiable y accesible para empleados y terceros, con protección del denunciante.
04	05	
Independencia funcional	Reconocimiento positivo	
Asegurar independencia y recursos suficientes en las áreas de ética, riesgo y auditoría interna.	Reconocer y visibilizar el comportamiento íntegro, reforzando activamente la cultura deseada.	

Cómo auditar el riesgo de conducta con foco antifraude

Recomendaciones técnicas para una evaluación efectiva del riesgo conductual que derive en fraude interno.



Identificar comportamientos

Revisar normativa, incidentes, brechas de control, patrones inusuales, conflictos de interés y señales del canal de denuncias.



Evaluar controles

Determinar si los controles evitan o permiten desvíos, evaluar coherencia entre políticas y prácticas, revisar tolerancia de excepciones.



Ética tecnológica

Revisar sesgos algorítmicos, garantizar supervisión humana, evaluar uso indebido de datos y accesos privilegiados.



Gestión continua

Analizar regularmente nuevos riesgos, revisar la cultura, detectar patrones emergentes y ajustar políticas de forma iterativa.

El triángulo del fraude: más allá de la oportunidad

Los modelos clásicos del fraude, como el triángulo o el pentágono, ya reconocen que la oportunidad es solo una parte del problema. La otra parte —la más decisiva— es la **conducta**.

Factores conductuales críticos:

- **Racionalizaciones:** justificaciones que legitiman el comportamiento inadecuado
- **Arrogancia:** creencia de inmunidad ante las consecuencias
- **Competencia para manipular:** habilidad técnica para eludir controles
- **Tríada oscura:** maquiavelismo, narcisismo y psicopatía que incrementan la probabilidad de irregularidades



□ Un control mal diseñado puede favorecer el fraude. Pero una cultura mal diseñada lo garantiza.

Conclusión: una necesidad estructural

Vincular el riesgo de conducta con la prevención del fraude interno no es una tendencia pasajera: es una **necesidad estructural** para cualquier organización que aspire a la sostenibilidad y la integridad.

Sistemas más completos

Integran factores humanos y técnicos en un marco coherente de prevención.

Enfoque más humano

Reconocen que detrás de cada irregularidad hay decisiones y comportamientos individuales.

Mayor eficacia

Atacan las causas raíz del fraude, no solo sus manifestaciones superficiales.

Las organizaciones que comprenden este vínculo desarrollan sistemas antifraude verdaderamente efectivos, basados en la premisa de que la mejor defensa contra el fraude interno es una cultura organizacional sólida, transparente y éticamente orientada.

