

GRADO: Administración y Dirección de Empresas

Curso 2018/2019

LA INFLUENCIA DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN EL FRAUDE OCUPACIONAL

Autor/a: Minguez González, Noelia

Director/a: Espinosa Pike, Marcela

Bilbao, a 10 de septiembre de 2019

ÍNDICE.

RESUMEN	3
1. INTRODUCCIÓN	4
1.1 Justificación del tema y objetivos	4
1.2 Estructura del trabajo y descripción de la metodología	5
2. ANÁLISIS DE LA CULTURA EMPRESARIAL	6
2.1 Concepto e historia	6
2.2 Las 6 dimensiones de la cultura nacional	7
2.3 Modelo multifocal sobre cultura organizacional	12
3. ANÁLISIS DEL FRAUDE OCUPACIONAL	14
3.1 Concepto, categorías y consecuencias	14
3.2 El triángulo del fraude	16
3.3 El fraude de cuello blanco	18
4. LA CULTURA NACIONAL Y EL RIESGO DE FRAUDE INTERNO	20
5. LA CULTURA EMPRESARIAL Y EL RIESGO DE FRAUDE INTERNO	22
6. LA INFLUENCIA DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN LAS MEDIDAS DE PREVENCIÓN DEL FRAUDE OCUPACIONAL	26
6.1 'Tone at the top', un líder debe predicar con el ejemplo	28
6.1.1 El fraude de cuello blanco y el liderazgo ético	30
7. LA INFLUENCIA DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN LAS MEDIDAS DE DETECCIÓN DEL FRAUDE OCUPACIONAL	31
8. CASO TOSHIBA	35
8.1 Planteamiento del caso e identificación de los ejes del triángulo del fraude.....	35
8.2 Rasgos culturales de Toshiba.....	37
8.2.1 Análisis de la cultura nacional japonesa.....	37
8.2.2 Análisis de la cultura empresarial de Toshiba	38
8.3 Implicaciones culturales en el fraude Toshiba	40
9. CONCLUSIONES	41
BIBLIOGRAFÍA	42
ANEXO	46

RELACIÓN DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Las 6D de la cultura nacional de Hofstede, Europa 2019 10

Gráfico 2: Las 6D de la cultura nacional de Hofstede, Japón 2019 37

RELACIÓN DE TABLAS

Tabla 1: Dimensiones del Modelo multifocal sobre cultura organizacional 13

Tabla 2: Métodos de detección del fraude ocupacional 31

RELACIÓN DE FIGURAS

Figura 1: Los ejes del triángulo del fraude y los agentes que lo generan 16

Figura 2: Relación del fraude y la cultura empresarial 23

Figura 3: Triángulo del fraude, Toshiba 36

RELACIÓN DE CAJAS

Caja 1: Ejemplo de fraude de cuello blanco 19

Caja 2: La base para prevenir el fraude 26

Caja 3: Medidas de prevención de fraude 27

Caja 4: La importancia del 'tone at the top' 29

Caja 5: Los canales de denuncia 33

Caja 6: El sistema 'ringi' de toma de decisiones 37

RESUMEN

El objetivo de este proyecto es establecer la influencia de la cultura empresarial en todas las etapas del fraude ocupacional o interno. Es decir, se tratará de fijar una relación desde el análisis de riesgos hasta la detección del delito y sus posteriores consecuencias. Todo ello abordando las áreas culturales que generan mayor impacto. Asimismo, dada su particularidad, se hará hincapié en las estafas efectuadas por la alta gerencia.

Primeramente, es necesario contextualizar ambos conceptos, definiendo cada término y ofreciendo una breve explicación de su evolución. Con el fin de obtener una visión global, no se concretará en ningún país. No obstante, a lo largo del trabajo se proporcionarán algunas comparativas entre ellos a modo de ejemplo para la sección tratada.

Una vez fijadas las bases conceptuales, se determinará su relación siguiendo el proceso de un delito financiero: comenzando por el riesgo, siguiendo por las medidas de prevención y terminando por las medidas de detección. Igualmente, aunque todos los tipos de fraude sigan las mismas fases, este proyecto se ha centrado únicamente en el sector privado y más concretamente está dirigido a la gran empresa que opera en distintos territorios.

A continuación, se trasladará toda esta teoría a un caso práctico donde se analizará dicho escándalo desde una perspectiva cultural. De este modo, se mostrará la importancia de la figura del líder de negocio, así como afectación de las distintas orientaciones culturales.

Finalmente, se extraerán una serie de conclusiones donde se propondrá una guía para futuras investigaciones.

Palabras clave: fraude, fraude interno, fraude ocupacional, cultura empresarial, cultura nacional, ética, triángulo del fraude, liderazgo



1. INTRODUCCIÓN.

1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA Y OBJETIVOS.

El doctor Jesús Zamora Pierce (2008) dijo “tan pronto como un hombre poseyó un bien, otro lo codició, y trató de obtenerlo mediante el engaño” (Zamora Pierce, 2003; p.171). El fraude es un fenómeno que ha estado siempre presente en la sociedad y que ha supuesto una de las mayores amenazas para las empresas, sobre todo cuando esa amenaza viene de dentro. Sin embargo, el modo de defraudar ha ido evolucionando paralelamente con las legislaciones, los modelos de empresa y la tecnología, entre otros. Por ello las organizaciones dedican gran parte de sus esfuerzos en solventar este problema que en los peores casos puede conducir a la quiebra.

Son muchas las estrategias y medidas adoptadas por las compañías, mayormente tecnológicas, para la gestión de riesgos; incluso en las entidades más grandes se externaliza este proceso dejándolo en manos de profesionales. No obstante, en muchos de los casos documentados, las entidades afectadas contaban con medidas de prevención muy rigurosas. Entonces, ¿por qué no funcionaron?

Principalmente por dos razones. En primer lugar, algunas de esas medidas adoptadas por las empresas únicamente enfrentan parte del problema. Independientemente del tipo de fraude o del medio por el que se cometa, no hay que olvidar que en todos y cada uno de los casos existe una persona detrás que lo ha planificado. Por consiguiente, una adecuada prevención viene por entender el principio del problema, es decir, el comportamiento humano; y uno de los factores más influyentes en la conducta humana es la cultura, tanto nacional como empresarial en este caso. La segunda razón reside en que las personas responsables de inculcar y predicar con esta cultura no lo hicieron.

Por lo tanto, ¿Será entonces, que los responsables de la empresa tienen carencias de ética e integridad? ¿Pueden las empresas no estar inculcando una adecuada cultura entre sus miembros? ¿O simplemente, la cultura corporativa no ha evolucionado al mismo ritmo que el fraude? Todo ello se resume en una única cuestión: ¿Qué influencia tiene la cultura empresarial en el fraude?

El objetivo de este proyecto, con respecto a la cultura organizacional, es definir los factores que influyen en el fraude y establecer las bases necesarias para prevenirlo. Tres de los expertos que han colaborado en este estudio han coincidido en que, independientemente del tipo de compañía, una cultura empresarial debe basarse en la ética y la honestidad. Sin embargo, es preciso analizar en mayor profundidad los rasgos de cada cultura, así como la percepción que tienen los empleados y la influencia que ejerce sobre ellos. También hay que tener en cuenta las variaciones que existen entre diferentes naciones dado que este es uno de los condicionantes externos más importantes. Para ello, se ha recurrido a dos reconocidas teorías que se desarrollarán más adelante. A pesar de analizar cada una de ellas en sus aspectos más generales, el objetivo principal es vincularlo con el fraude, tal como se aborda a

partir del quinto apartado. Por lo tanto, dado su extenso alcance, ambas explicaciones se dirigirán a los factores que sean relevantes para el estudio.

1.2. ESTRUCTURA DEL TRABAJO Y DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA

El trabajo se divide en cuatro bloques principales: descripción de la cultura nacional y empresarial, descripción del fraude ocupacional y de cuello blanco, la relación de ambos y un caso práctico.

En primer lugar, se han establecido las bases para desarrollar el proyecto, definiendo tanto la cultura empresarial como el fraude ocupacional. Seguidamente, se han explicado los modelos que se analizarán y relacionarán: el “modelo de las 6 dimensiones de la cultura nacional” y el “modelo multifocal sobre cultura organizacional” de Geert Hofstede (2010); con el “triángulo del fraude” de Donald Cressey (1953). En el primer y segundo bloque se ha analizado cada uno de ellos de forma independiente completándolos con otra literatura y ejemplos gráficos.

A continuación, se han propuesto los riesgos asociados a cada modelo de la cultura empresarial y nacional con el fin de crear unos patrones en el fraude ocupacional. Para finalizar la parte teórica del trabajo, se han distinguido las medidas de prevención y detección más eficaces según la información recabada. Con ello se ha podido demostrar el impacto que ejercen algunos aspectos culturales como la ética y el liderazgo. Por último, se ha seleccionado el caso Toshiba ya que ha sido uno de los fraudes con mayor repercusión a nivel mundial. El objetivo de este es explicar las razones del fraude aplicando los resultados obtenidos anteriormente.

La metodología utilizada en el trabajo ha sido mayormente bibliográfica. Se ha recurrido a distintas revistas científicas e informes publicados por los organismos internacionales de lucha contra el fraude y auditorías. Asimismo, para obtener información más concreta sobre el tema tratado, se han realizado cuatro entrevistas a profesionales con una amplia trayectoria en el ámbito empresarial.

Gracias a la colaboración de tres expertos en la lucha contra el fraude, se ha obtenido una visión general de las medidas de prevención y detección que ofrecen mejores resultados. Asimismo, a través de las entrevistas realizadas a estos CFEs se ha podido establecer una mejor relación entre el fraude ocupacional y la cultura empresarial. Debido a la limitación de tiempo, y para poder abordar toda esta área, se le preguntó a cada uno de ellos por temas concretos. Por un lado, la entrevista de Marta Cadavid (especialista en estudios sobre la prevención e investigación de los delitos contra el patrimonio económico) y Juan Ernesto Murga Barazarte (director de prevención de fraudes y delitos financieros en Deloitte España) se centró en obtener información acerca de las medidas de prevención. Por otro lado, la entrevista a Javier Lopez Andreo (socio responsable de Forensic Services en PwC España) se dirigió mayormente a las medidas de detección. Finalmente, la conversación con Ana Goy, directora del servicio de publicaciones en la Universidad Autónoma de Madrid y especialista en negocios y cultura japoneses, se realizó con el fin de obtener una opinión sobre la cultura japonesa, que facilitaría la comprensión del caso Toshiba.

2. ANÁLISIS DE LA CULTURA EMPRESARIAL

2.1. CONCEPTO E HISTORIA

La cultura empresarial ha recibido importantes definiciones y ha sido estudiada por distintos autores. De acuerdo con el diccionario de Cambridge se refiere a *“las creencias e ideas que tiene una empresa y como afectan éstas tanto a la forma de hacer negocios como al comportamiento de sus empleados”*.

En el artículo publicado por Carlos Gomez-Diaz y Jenny K.Rodriguez (2001), en el que se recogen algunas de las teorías sobre la cultura organizacional más relevantes, se agrupan algunos de los aspectos comunes que comparten todas esas teorías. En base a ello y con el fin de ampliar la definición antes dada, podría explicarse la cultura empresarial como:

“Un conjunto de características relativamente estables en el tiempo que marcan la diferencia en cada organización. Con ello se establece un sistema de normas y valores, que informan acerca de cómo deben comportarse las personas, y son transmitidas de generación en generación. La cultura se expresa a través de los sistemas de recompensa e incentivos, las actitudes hacia el cambio, la aversión al riesgo, la orientación de las actividades comerciales o el proceso y contenido de las metas, entre otros” (Gomez-Diaz & Rodriguez, 2001).

En base a la definición que se conoce hoy en día sobre la cultura empresarial, se puede afirmar que su existencia se remonta al momento en que los trabajadores empezaron a relacionarse entre ellos. No obstante, las investigaciones acerca de este término no tuvieron lugar hasta el año 1979, donde el sociólogo y antropólogo Andrew M. Pettigrew publicó su estudio llamado *“On Studying Organizational Cultures”*. En él se plantea la creación de la cultura a través de del lenguaje, la ideología, la creencia, el ritual, y el mito, destacando así los aspectos más significativos de la vida organizacional. Bien es cierto que anteriormente expertos del área habían realizado estudios relacionados sobre los movimientos sociales, el lenguaje, la motivación y otros factores que forman parte de la cultura empresarial. (Pettigrew, 1979)

A pesar de considerar el estudio de Pettigrew (1979) como el punto de partida, el concepto no ganó popularidad hasta que Deal y Kennedy (1982) publicaron su libro *“Corporate Cultures: The rites and Rituals of corporate Life”*. Su objeto de estudio se basaba en definir seis dimensiones que explicaban y median la cultura organizacional. A diferencia de Pettigrew, tomaron las tradiciones de la empresa como una variable a tener en cuenta. Asimismo, ese mismo año distintos expertos en el área publicaron sus estudios, tales como Peter & Waterman (1982) o la líder en consultoría McKinsey (1982) (Hofstede, et al., 1990). Todo ello tuvo una gran repercusión en el mundo empresarial e hizo que la cultura organizacional se considerara un factor condicionante del éxito empresarial.

Desde entonces distintas teorías han ido saliendo a la luz a medida que, tanto la tecnología como las ideologías y la cultura social han ido evolucionando. Uno de los autores más reconocidos por sus estudios en esta área es Geert Hofstede. Este psicólogo social holandés

comenzó a desarrollar sus teorías a través de un estudio de la multinacional IBM. Durante varios años estuvo encuestando a los empleados de las distintas filiales de la multinacional tecnológica con el fin de analizar su comportamiento. Con ello concluyó que los trabajadores de cada filial compartían unos valores comunes, los cuales se diferenciaban de un país a otro. Finalmente, creó el “modelo multicultural de dimensiones actitudinales”, donde estableció 6 dimensiones que planteaban las diferencias culturales que existen entre distintas naciones, mostrando así su influencia en el ámbito empresarial. Tras este estudio, Hofstede observó que la cultura empresarial y el comportamiento de los empleados no estaban únicamente influenciados por la cultura nacional.

Llegó a la conclusión de que cada entidad contaba con su propia cultura en la que influían unas variables distintas. En esta segunda etapa, sus estudios se centraron en examinar distintas empresas y sectores entre las que se encontraba la aerolínea SAS. Como resultado, propuso el “modelo multifocal sobre cultura organizacional” donde también estableció 6 dimensiones que definían la cultura organizacional de cada entidad. Ambos modelos vienen recogidos en el libro que coescribió con Gert Jan Hofstede y Michael Minkov, “Cultures and Organizations: Software of the mind” (2010) y son necesarios para comprender el comportamiento de las compañías (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). Hoy en día, Hofstede y su equipo siguen estudiando la cultura organizacional publicando sus avances en su página web, Hofstede Insights.

2.2. LAS 6 DIMENSIONES DE LA CULTURA NACIONAL

El modelo de “las 6 dimensiones de la cultura nacional” surgió por primera vez tras el estudio realizado en las filiales de la multinacional IBM en 64 países, entre los años 1967 y 1973. Su objetivo era identificar las dimensiones más importantes que diferenciaban un país de otro y, de esta manera, obtener las desigualdades culturales. En un principio, determinó esas diferencias mediante cuatro dimensiones (índice de distancia del poder, individualismo vs. colectivismo, masculinidad vs. feminidad e índice de evitación de la incertidumbre). No obstante, en los años siguientes amplió su estudio a otras empresas de distintos sectores y en su libro publicado en 2010, “Cultures and Organizations: Software of the mind”, añadió dos dimensiones más (orientación a largo plazo vs. a corto plazo e indulgencia vs. restricción).

En Hofstede Insights destacan que los valores que se obtienen son promedios del país, por lo que no es adecuado extrapolar esta teoría a todos sus habitantes ni a sus subculturas, únicamente es considerada una orientación cultural. No obstante, se expone una visión general de los valores intrínsecos de los empleados, los cuales condicionan sus acciones y definen, en parte, su comportamiento. A continuación, se muestra una explicación general de cada dimensión¹, mencionando su influencia en el ámbito empresarial.

¹ La explicación se ha fundamentado en el libro “Cultures and Organizations: software of the mind” (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010) y se ha actualizado la información a través de la página de Hofstede Insights.

Dimensión 1: Índice de Poder/Distancia (PDI)

Este índice mide la capacidad de una sociedad para manejar la desigualdad de poder entre sus miembros. Esto es, mide el grado de dependencia de los subordinados. Por tanto, para definir adecuadamente la distancia del poder hay que tener en cuenta el sistema de valores de los miembros menos poderosos. Con respecto a las organizaciones de cada país, este índice se diferencia de la siguiente manera:

- En una situación de larga distancia del poder, existe una notable desigualdad entre los subordinados y los superiores. Se da en organizaciones que centralizan el poder en pocas personas. Esta distancia se encuentra en las diferencias salariales y en los privilegios. La sumisión de los empleados es total. (P.e: países sudamericanos y centroeuropeos)
- En la situación opuesta, los subordinados y los superiores se consideran iguales. El sistema jerárquico es solo una cuestión de roles que pueden ser intercambiados. Este tipo de organizaciones descentraliza completamente el poder, por lo que las diferencias salariales son mínimas. Además, los privilegios que clasifican el status social no son aceptados. (P.e: países anglosajones y del noreste de Europa)

Dimensión 2: Individualismo vs. Colectivismo (IDV)

En esta dimensión, la posición de una sociedad depende de si la autoimagen de las personas se define en términos de "yo" o de "nosotros". Por un lado, los miembros de las culturas individualistas (yo) tienden a ocuparse de sí mismos y de sus familias más inmediatas. Esto se da en países anglosajones y del noroeste de Europa, mayormente. Los miembros de las culturas colectivistas (nosotros), en cambio, esperan que sus familiares o un determinado grupo cuiden de ellos a cambio de una lealtad incondicional. En este caso se pueden destacar los países sudamericanos y del este asiático.

Singularmente, esta dimensión no se puede relacionar directamente con los negocios, ya que no se pueden clasificar las organizaciones en términos de individualismo y colectivismo. Ello se debe a que es un factor que afecta al ámbito personal, es decir, se trata de los valores intrínsecos de cada individuo.

Dimensión 3: Masculinidad vs. Femenidad (MAS)

En su estudio, Hofstede comparó las inclinaciones biológicas de ambos géneros para diferenciar las orientaciones culturales de cada país. Observó que las sociedades masculinas, como es el caso de la japonesa y la china, muestran preferencias hacia el logro, el heroísmo, el asertividad y las recompensas materiales. Por el contrario, las sociedades femeninas se inclinan por la cooperación, la modestia, el cuidado de los débiles y la calidad de vida. Un claro ejemplo de este tipo de cultura son los países nórdicos, los cuales se esfuerzan en garantizar el bienestar de todos sus habitantes. En el contexto de los negocios la masculinidad vs. la feminidad se suele relacionar con culturas "duras vs. tiernas" las cuales se clasifican en función de la ocupación:

- Las ocupaciones masculinas se centran en el rendimiento técnico y suelen generar un clima más competitivo. (P.e: ingenieros y representantes de ventas)
- Las ocupaciones femeninas tradicionalmente se caracterizan por desarrollar el trabajo en equipos cooperativos y están más orientadas hacia el contacto humano, tanto interno como externo. (P.e: enfermeras/os, profesorado o trabajadores de oficina)

Dimensión 4: Índice de evitación de la incertidumbre (UAI)

Este índice mide el grado de incomodidad de una sociedad ante la incertidumbre y la ambigüedad. En otras palabras, mide la capacidad que tienen sus miembros de manejar una situación de incertidumbre. En los países con un alto grado de UAI prevalecen códigos rígidos de comportamiento y ética (por ejemplo, la mayoría de los países sudamericanos y del sureste Europa). En cambio, en las sociedades con un índice pequeño de UAI predomina la práctica ante los principios por lo que la actitud de los miembros tiende a ser más relajada. En este caso el comportamiento de las personas se rige, en gran parte, por normas informales o sociales (se pueden destacar algunos países anglosajones como Estados Unidos o Gran Bretaña y algunos países del este asiático como China o India).

Respecto a los negocios, el UAI se refleja en la intención que tienen los miembros de una organización de permanecer en ella. Esta intencionalidad está directamente relacionada con la edad. Según el estudio de IBM, en las naciones con trabajadores de edad más avanzada existía un mayor estrés entre los miembros, además de una menor intención de abandonar la empresa. Por lo tanto:

- En los países con una fuerte evitación de la incertidumbre, las empresas tienden a mantener a sus empleados por más tiempo, por lo que la media de edad es más alta y en consecuencia la intención de abandonar la empresa es menor. Asimismo, prevalecen las normas formales ante las informales.
- En los países con un UAI opuesto la rotación de empleados dentro de la empresa es mayor por lo que la media de edad disminuye. En este caso los empleados creen que los conflictos pueden ser solucionados de manera informal. Además, Hofstede (2010) observó que estos países tenían mayor capacidad de innovación.

Dimensión 5: Orientación a largo plazo vs. a corto plazo (LTO)

Toda sociedad necesita tanto conocer el pasado como afrontar el presente y el futuro. Sin embargo, cada una de ellas prioriza estas acciones de manera diferente. Por un lado, las culturas orientadas al corto plazo mantienen un estrecho vínculo con las tradiciones siendo reacios a los cambios. Asimismo, se caracterizan por tener una presión social hacia el gasto. Se pueden destacar, países sudamericanos, africanos, Estados Unidos y Australia. Por otro lado, en las culturas orientadas al largo plazo se fomenta el ahorro y adoptan una postura más pragmática. En este caso Japón y China lideran el ranking en gran parte por su filosofía de vida y por su constante inversión en innovación.

Esta dimensión traducida al ámbito empresarial equivale a la tercera dimensión del modelo multifocal sobre cultura organizacional explicado en el siguiente apartado. Es decir, se trata de un enfoque normativo (corto plazo) vs. pragmático (largo plazo).

Dimensión 6: Indulgencia vs. restricción (IND)

Esta última dimensión, pretende explicar tal como afirman Hofstede, Hofstede y Minkov “la paradoja de porque los pobres filipinos son más felices que los ricos hongkoneses” (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010; p. 286). Esto es debido a la influencia de diversos factores como la salud, el optimismo o el ocio. Los países catalogados como indulgentes disfrutan del tiempo libre, tienen una menor disciplina moral y, por lo general, sus habitantes se sienten más saludables. Algunos de los países que destacan por su alto nivel de indulgencia son: los países del norte y este de Europa, la comunidad anglosajona y los países sudamericanos. Por el contrario, en países moderados como Hong Kong, la sociedad tiende a ser más pesimista, tienen una disciplina moral estricta y están regulados por normas sociales muy rigurosas. Otros países de esta categoría son los exsoviéticos y los países del este asiático. En cuanto a como afectan estas culturas al ámbito empresarial, esta dimensión influye en la actitud del empleado ante el trabajo que tiene que realizar.

Una vez definido el significado de cada dimensión y su influencia en el ámbito empresarial, se ha propuesto un ejemplo (ver Gráfico 1.) En él se muestra una comparativa de las seis dimensiones de Hofstede en los distintos grupos de países europeos junto con la media europea. Además, muestra los valores de España con el fin de conocer las similitudes y diferencias con respecto a los demás.

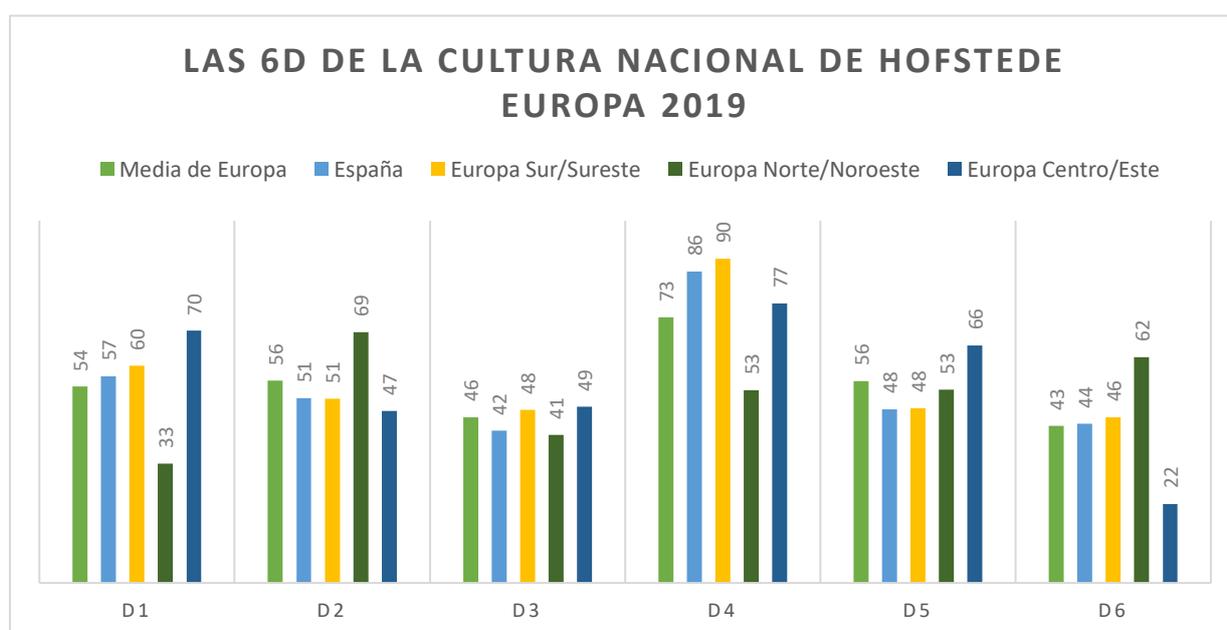


Gráfico 1: Elaboración propia a partir de los datos de Hofstede Insights. (Anexo 1)

A simple vista se pueden apreciar diferencias bastante significativas, en la mayoría de las dimensiones, entre los países del norte/noroeste de Europa y los del centro/este. Por ejemplo, el índice de distancia de poder es dos veces mayor en los países del centro/este. Una de las razones más evidentes es la diferencia entre los modelos de estados de bienestar; en el caso de los países nórdicos, estos persiguen la igualdad entre todos sus miembros, en cambio, en los países del este el objetivo es totalmente opuesto. El grado de indulgencia es otro factor en el que difieren ambos grupos. Esta dimensión comparte semejanzas con el “Índice mundial de la felicidad”, publicado anualmente por las Naciones Unidas, donde Finlandia y Dinamarca lideran la lista mientras que Ucrania o Bulgaria se encuentran en los puestos más bajos del ranking (Expansión, 2018).

En el caso español se puede observar cómo sus valores se asemejan a los de la media europea y al grupo de países al que pertenece (el sur y sureste de Europa). Por lo general mantiene unos valores medios, a excepción de la cuarta dimensión donde tanto España como los países del sur/sureste de Europa destacan por tener un alto grado de UAI. Esto es, se caracterizan por tener unos códigos éticos estrictos con el fin de evitar la incertidumbre, lo que se refleja en la alta fidelidad de los empleados o la falta de innovación, entre otros factores.

Finalmente, a pesar de que la media europea mantenga unos valores intermedios en todas las dimensiones, no es significativa debido a la disparidad de los países que lo forman. En base a esto se pueden definir los tres grupos de la siguiente manera:

- Los países del Sur/Sureste de Europa se caracterizan por ser jerárquicos y restrictivos. Esto lleva a que la desigualdad entre sus miembros sea notable, y predomina una actitud pesimista. A nivel europeo están considerados colectivistas por lo que el trabajo en equipo es algo natural y no forzado, salvo en Italia y Francia donde predomina el individualismo. En cuanto a la tercera dimensión, la palabra que la define es consenso, es decir, la sociedad es educada en armonía donde la rivalidad no es muy evidente. Cabe señalar, que dentro de este grupo Italia destaca por sus altos niveles de competitividad. Por último, son países cortoplacistas con un índice muy elevado de evitación de la incertidumbre. Esto es, los ciudadanos viven el presente sin preocuparse en exceso del futuro, siguiendo unas normas que les simplifique la vida.
- Los países del Centro/Este de Europa destacan principalmente por ser sociedades muy jerárquicas en las que las normas sociales restringen las acciones de los ciudadanos. En la segunda dimensión de este grupo existen valores opuestos entre los países que lo forman. Algunos como Hungría y Letonia son considerados individualistas, mientras que otros como Albania y Bulgaria son colectivistas. Lo mismo ocurre en la tercera dimensión, destacan Eslovaquia, por ser una sociedad completamente masculina orientada al éxito, y Letonia, por ser una sociedad completamente femenina en la que prevalece la modestia. Finalmente, queda mencionar que son países con unos códigos muy estrictos de conducta, aunque con una gran capacidad de adaptación a los cambios.

- Los países del Norte/Noroeste de Europa se caracterizan por buscar constantemente una igualdad entre sus miembros a pesar de tener una mentalidad bastante individualista. De nuevo la media de masculinidad vs feminidad tiene unos valores intermedios. No obstante, analizando los valores de los países que lo forman se puede comprobar como Suecia, por ejemplo, es una sociedad completamente femenina mientras que Austria es considerada una sociedad más bien masculina. La media de la quinta dimensión en este grupo indica que, por lo general, aceptan mejor la incertidumbre que el resto. Finalmente, estas naciones destacan, a nivel global, por sus altos niveles de indulgencia, a excepción de Alemania.

2.3. MODELO MULTIFOCAL SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

El “Modelo Multifocal sobre Cultura Organizacional” (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010) pretende explicar las relaciones de los miembros de una empresa con su entorno y su trabajo, para después compararlo con el resto de las organizaciones. En Hofstede Insights proponen este modelo como una herramienta para establecer lo siguiente: unas estrategias sobre la relación de los empleados con la cultura; la capacidad de adaptación al cambio que tiene la entidad; la percepción de los miembros, a través de un análisis de la cultura real y la cultura deseada; y la implantación de un adecuado *tone at the top*.

En resumen, este modelo consigue definir la situación actual de la cultura, con el fin de detectar cuales son los movimientos que deberán realizar para llegar a la situación deseada. Para ello, Hofstede propuso 6 dimensiones en las que se muestran dos extremos opuestos en cada una, que la entidad debe puntuar de 0 a 100. En la siguiente tabla (ver Tabla 1.) se identifica cada dimensión, exponiendo los extremos que la forman y las características que los definen. Además, se muestran brevemente los riesgos que puede suponer situarse en cualquiera de esas extremidades.

Hofstede aclara que ninguno de los enfoques es más adecuado que el otro, todo depende del tipo de entidad o sector y del trabajo que desempeñen. Por lo tanto, cada empresa deberá adoptar la postura que más se ajuste a sus necesidades (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

DIMENSIONES	EXTREMOS		RIESGOS
	Valor 0	Valor 100	
1. Efectividad de la organización	Orientación a los procesos: Los empleados se centran en la ejecución del trabajo. Evitan riesgos y el esfuerzo que realizan es limitado. Las actividades son bastante monótonas.	Orientación a los resultados: Los empleados se centran en alcanzar objetivos específicos fijados por la empresa. Se sienten cómodos asumiendo nuevos retos por lo que su trabajo requiere un gran esfuerzo.	<ul style="list-style-type: none"> • El esfuerzo limitado de realizar un trabajo monótono puede provocar una apatía o falta de motivación en el trabajador, • En el lado opuesto, la constante exigencia por obtener unos resultados puede generar una gran competitividad interna.
2. Orientación al cliente	Enfoque interno o normativo: Los empleados basan su trabajo en la ética y la honestidad de la empresa antes que en la obtención de resultados. Además, son ellos los que conocen las necesidades de los clientes.	Enfoque externo o pragmático: Los miembros se esfuerzan en conocer y satisfacer las necesidades de los clientes. Por ello, los resultados son más importantes y prevalece una actitud pragmática antes que ética. Generalmente destinan numerosos recursos a la innovación.	<ul style="list-style-type: none"> • Por un lado, si la empresa se centra demasiado en si misma puede obviar las estrategias de la competencia. Por lo tanto, la adaptabilidad es necesaria en este caso. • Por otro lado, si la obtención de resultados requiere dejar de lado la ética empresarial, esto puede llevar a cometer actos deshonestos o ilegales.
3. Organización interna, grado de control y disciplina	Disciplina de trabajo flexible: La organización interna de la empresa es bastante fluida y poco predecible. En consecuencia, el grado de control es bastante bajo.	Estricta disciplina de trabajo: La seriedad y la puntualidad priman en este tipo de empresas. Asimismo, existen códigos no escritos que condicionan el comportamiento y la vestimenta de sus miembros.	<ul style="list-style-type: none"> • Una total flexibilidad puede acarrear un descontrol y exceso de confianza en los empleados. • Un control estricto genera una alta presión en el empleado que puede llevar a unos altos niveles de estrés.
4. Identificación de los empleados	Identidad local: Los empleados se sienten identificados con la organización y confían plenamente en su gerencia. Por ello, solo se centran en el corto plazo. Se caracterizan también por estar sometidos a un gran control social donde no se les permite destacar. En este caso la vida laboral y personal van muy unidas.	Identidad profesional: Los empleados se sienten identificados con el tipo de trabajo. En este caso, los miembros consideran su vida privada como su negocio por lo que tienen una visión a largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> • En una identidad local los empleados no pueden ir en contra del jefe ni de la sociedad, por lo que pueden estar obligados a cometer actos ilegales. • En el enfoque contrario, se puede generar una carencia de compromiso con la empresa.
5. Clima de comunicación y la accesibilidad en la organización	Cultura abierta: su principal característica es la buena acogida que tienen con los nuevos miembros y la facilidad de integración en la empresa.	Cultura cerrada: los empleados tienen un carácter más cerrado por lo que la integración de un nuevo miembro es más compleja.	<ul style="list-style-type: none"> • En el primer extremo, a pesar de que el riesgo sea menor, es necesario controlar el exceso de confianza de los empleados. • El segundo extremo, puede generar incomodidad y estrés en los nuevos miembros.
6. Filosofía de la gerencia	Orientación a los empleados: la organización tiene en cuenta el bienestar de sus empleados incluso más allá del ámbito laboral.	Orientación al trabajo: Los trabajadores están sometidos a una gran presión y el compromiso por su bienestar es estrictamente profesional.	<ul style="list-style-type: none"> • De nuevo, en la primera orientación el riesgo es menor, sin embargo, es necesario establecer unos límites de confianza. • La segunda orientación, puede generar un clima frío y distante que dificulte la comunicación entre los miembros.

Tabla 1: Elaboración propia a partir de (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010) y Hofstede Insights

3. ANÁLISIS DEL FRAUDE OCUPACIONAL.

3.1. CONCEPTO, CATEGORÍAS Y CONSECUENCIAS.

El fraude es un concepto jurídico amplio, por lo que es necesario tener en cuenta el contexto a la hora de ofrecer una definición. En su sentido más general, según el Black's Law Dictionary, el fraude es *“una declaración falsa a sabiendas de la verdad o la ocultación de un hecho material para inducir a otro a actuar en su detrimento”*. A pesar de la evolución que ha sufrido a causa de las nuevas tecnologías, cambios socioculturales y legislativos, entre otros, el principal objetivo sigue siendo el mismo: utilizar el engaño para obtener una ganancia.

Generalmente, este delito está dirigido a las empresas, ya sean públicas o privadas. A este tipo de fraude se le denomina fraude empresarial, el cual engloba los delitos cometidos por empresas y el gobierno (ACFE, 2016).

Existen diversas formas de clasificar el fraude empresarial o corporativo. Una de ellas es diferenciar el delito en función de los autores. Una entidad puede ser atacada tanto externamente, a través de clientes, proveedores y otros terceros, como internamente, a través de sus empleados, gerentes o ejecutivos. Este último es conocido como fraude ocupacional, de acuerdo con la ACFE (Asociación de Examinadores de Fraude Certificados) se trata del *“uso de la ocupación o empleo de uno para el enriquecimiento personal a través del mal uso deliberado o mala aplicación de los recursos o activos de la organización”*. A diferencia del fraude externo, el fraude interno tiende a seguir unos patrones que no han sufrido variaciones considerables a lo largo del tiempo, lo que facilita su clasificación. Es decir, la similitud de las metodologías utilizadas por los defraudadores ha permitido clasificar este tipo de fraude en tres categorías:

- La corrupción es *“el abuso de una posición de confianza para la obtención de un beneficio deshonesto”* (Argadoña, 2007). Este fenómeno supone uno de los mayores riesgos en las organizaciones de muchos países, mayormente en las compañías que operan a nivel internacional o en países en vías de desarrollo. Asimismo, es un delito que en un 70% de los casos es cometido por aquellas personas con mayor autoridad y en un 82% de los casos los autores fueron hombres. (ACFE, 2018) Cabe destacar que la corrupción no se percibe de la misma manera en todo el mundo. Por ejemplo, la legislación que regula la política de regalos es distinta en cada país.
- La apropiación de bienes es el fraude interno de menor complejidad y por esa razón es el delito más común entre los empleados con menor responsabilidad. La RAE define la apropiación como un *“delito que comete quien hace suya una cosa que ha recibido con obligación de devolverla”*, lo que en el contexto empresarial se refiere a los activos de la entidad. Las tres vías más comunes según la encuesta de la ACFE son el robo de activos no monetarios, la facturación fraudulenta y la manipulación de cheques y pagos.

- Las cuentas fraudulentas suponen la alteración de datos en la contabilidad de la empresa. Para cometer este tipo de delito es necesario tener una formación en el área contable además de la autoridad suficiente para modificar las cuentas. Igualmente, su detección es bastante más compleja, en comparación con los anteriores, ya que en este caso es necesaria una auditoría interna o una investigación independiente.

Según la encuesta de la ACFE “2018 global study on occupational fraud and abuse” la apropiación de bienes se da en un 89% de los casos, seguido por la corrupción (un 38%) y dejando en tercer lugar las cuentas fraudulentas (únicamente un 10%). No obstante, las pérdidas que puede generar este último son hasta 7 veces mayores que las anteriores. Asimismo, las empresas deben tener en cuenta, a la hora de definir los riesgos, que un estafador aprovechará cualquier oportunidad. Por ello, en un tercio de los casos se cometen dos o más tipos de fraude a la vez. La combinación más común es la malversación de bienes y la corrupción. (AFCE, 2018)

Todo robo tiene un coste para la parte afectada. Concretamente la encuesta de la ACFE afirma que cada caso de fraude interno le supone a la entidad unas pérdidas medias de 130,000 dólares. Sin embargo, cualquier delito de fraude es como un iceberg financiero, hay que tener en cuenta que las pérdidas totales van más allá del acto delictivo. Las mayores consecuencias que puede sufrir cualquier organización a causa de una estafa empiezan justamente cuando el delito sale a la luz. Es entonces cuando comienzan a aparecer las secuelas que la empresa tiene que ser capaz de superar.

Un fraude implica, primeramente, la pérdida que supone el mismo robo, seguido por todos los costes indirectos que se originen. Algunos ejemplos son: las repercusiones legales; el daño ocasionado tanto a la reputación como a la credibilidad de la marca, lo que se refleja en una pérdida de clientes, proveedores, inversores etc.; y la moral de los empleados, siendo este el elemento más castigado debido a la incertidumbre de la estabilidad laboral. Respecto a los delitos cometidos por el personal de la alta gerencia, las consecuencias se multiplican, no solo porque las cantidades desfalcadas sean bastante superiores, sino porque a la violación de la confianza también lo es.

3.2. EL TRIÁNGULO DEL FRAUDE.

Tras conocer la actualidad de esta problemática, a través de este apartado se contestará a la pregunta, ¿por qué se comete el fraude ocupacional? Como ya se adelantaba, el fraude depende totalmente del contexto y más concretamente del autor, es decir, un buen análisis se basa en entender la perspectiva de este. Sin embargo, existen una serie de situaciones que se tienen que dar para que el delito se materialice.

Todo fraude comienza con una presión o motivación que encuentra una oportunidad y termina buscando una razón para justificarlo. Estos aspectos los recoge la teoría propuesta por Donald Cressey (1953) conocida como el triángulo del fraude. Este sociólogo realizó más de 120 entrevistas a estafadores (directivos y personal de la alta gerencia) que se encontraban en las cárceles estadounidenses. Con ello llegó a la conclusión de que existían otros elementos, más allá los incentivos financieros, para cometer el delito que él denominó “violación de la confianza”. Además, se apoyó en estudios previos para reforzar su teoría como el artículo publicado por Riemer (1941) “Embezzlement: Pathological Basis” en el que explica los aspectos que causan el fraude, aclarando que los delincuentes necesitan una situación que les ofrezca una oportunidad (Schucter & Levi, 2016).

Los ejes del triángulo del fraude y los agentes que lo generan

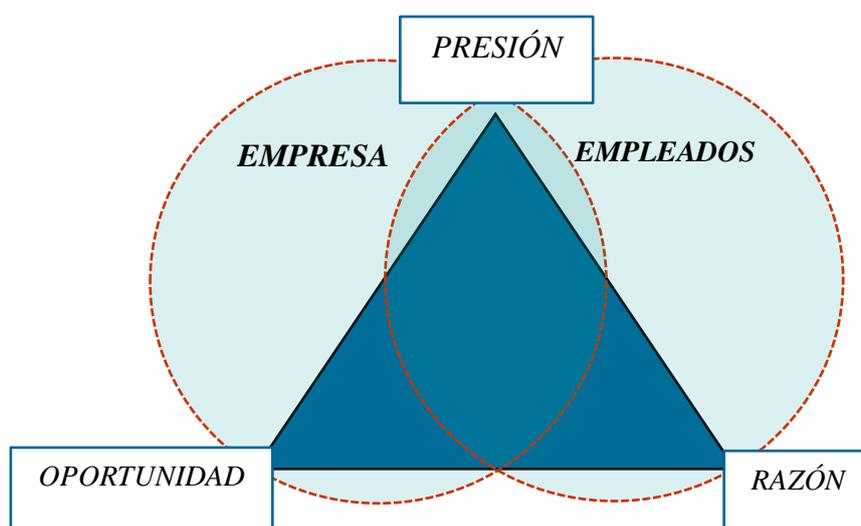


Figura 1: Elaboración propia a partir de Cressey (1953)

El triángulo del fraude es una ilustración de los factores de riesgo que ha de tener en cuenta un auditor, o cualquier persona dedicada a la detección del fraude, a la hora de examinar un caso. En la Figura 4.1 se puede apreciar este triángulo en el que se distinguen los tres ejes que lo forman: la presión/motivación, la oportunidad y la razón. Asimismo, en el contexto del fraude interno, cada uno de esos ejes es generado bien por la empresa, bien por el mismo empleado, o bien por ambos. Con el fin de profundizar en esta teoría a continuación se proporcionará una explicación más detallada.

El primer eje del triángulo responde a la pregunta, ¿qué lleva a una persona, generalmente sin ningún antecedente, a cometer un dolo? En la mayoría de los casos la motivación se debe a una necesidad, ya sea por una crisis financiera o por la **presión** de mantener un estatus social. También hay que contemplar una de las mayores consecuencias de la sociedad capitalista de hoy en día, la avaricia. Es por ello que la presión puede ser financiera, por ejemplo, la incapacidad de hacer frente a los pagos, o no financiera, por ejemplo, la frustración laboral. Esta situación se da cuando el individuo tiene un problema que no es capaz de solucionar de manera legítima y la única salida que encuentra es cometer un acto ilegal.

Precisamente Donald Cressey planteó su hipótesis basándose en que “las personas de confianza se convierten en violadores de la confianza cuando conciben que tienen un problema financiero que no se puede compartir, son conscientes de que este problema puede resolverse secretamente mediante la violación de la posición de confianza financiera y pueden aplicar a su propia conducta en esa situación” (Cressey, 1973; p.30). Comúnmente, las personas pueden depender de objetivos establecidos tanto individualmente como organizacionalmente, pudiendo ser modificados por agentes externos o por el mismo sujeto hasta conseguir el estado deseado (Schucter & Levi, 2016).

El siguiente eje del triángulo del fraude es la **oportunidad**. Cabe destacar que según la encuesta bienal de PwC la oportunidad supone el 59% del delito, seguido del 21% y 11% de la presión y la racionalización, respectivamente (PwC, 2018; p. 24). Esta fase define el método utilizado para cometer el fraude. El individuo contempla el nivel de riesgo al que se enfrenta además de la capacidad para ocultar la estafa, todo ello depende tanto de su posición como de la confianza. Es por ello que la oportunidad es generada mayormente por la empresa, es decir, puede existir cuando se da un exceso de confianza por parte de la organización o cuando el sistema de control interno y las medidas de seguridad son deficientes (Mohd-Sanusi, Khalid & Mahir, 2015). Algunos de los factores adicionales que favorecen el delito son: un débil liderazgo ético, el exceso de flexibilidad en los empleados, la falta o pobreza de un código de conducta y, cada vez más, la falta de unas medidas tecnológicas antifraude adecuadas. Concretamente en el fraude ocupacional cabe destacar también la pobreza de los canales de denuncia (Schucter & Levi, 2016). Finalmente, para que el fraude se lleve a cabo, es necesario que la oportunidad sea compatible con las ideas, las creencias, la cultura, etc. del estafador.

Tras cometer el delito todo defraudador obtiene una **razón** con la que justificar sus actos, llegando a asimilar en muchas ocasiones que sus acciones no son dañinas o ilegales. Frases como “me corresponde por mi trabajo”, “es por mi bien” o “solo lo estoy tomando prestado” suponen la racionalización del infractor (ACFE, 2019). Normalmente, los infractores encuentran un punto de intersección entre su comportamiento, la ley y la moralidad percibida. (Schucter & Levi, 2016). En resumen, la racionalización se da cuando el individuo se concede a sí mismo una especie de ‘permiso’ para delinquir que es considerado válido por el infractor, pero no por el sistema legal ni por la sociedad en general (Schucter & Levi, 2016). Por consiguiente, tal como afirman Mohd-Sanusi, Khalid y Mahir “la racionalización está estrechamente relacionada con las personas y las circunstancias a las que se enfrentan” (Mohd-Sanusi, Khalid & Mahir, 2015; p. 4).

Para concluir con este apartado es preciso mencionar que en las ampliaciones a esta teoría se considera la capacidad como un factor adicional, lo cual convierte el triángulo del fraude en el diamante del fraude. Esta interpretación propuesta por Wolfe & Hermanson (2004) explica la capacidad como un conjunto de percepciones y otras habilidades necesarias para llevar a cabo un fraude además de la oportunidad. Entre ellas destacan el conocimiento individual, las habilidades de engaño y manipulación entre otros. (Wolfe & Hermanson, 2004) Sin embargo, los expertos afirman que esta característica viene recogida en el segundo eje del triángulo del fraude (la oportunidad) y, por lo tanto, las organizaciones de lucha contra el fraude y grandes firmas internacionales siguen haciendo uso de la teoría planteada por Cressey.

3.3. EL FRAUDE DE CUELLO BLANCO.

A pesar de que el fraude interno siga ciertos patrones en todos los casos, los autores del delito distan mucho de comportarse de la misma manera. Por ello, atendiendo a la clasificación en función del grado de responsabilidad y status social, se diferencian los defraudadores de cuello azul y los de cuello blanco. El primero, corresponde a aquellos autores de una clase social inferior; en el contexto empresarial son aquellos que tienen menor autoridad y responsabilidad. Este tipo de delitos suelen carecer de una planificación elaborada, aunque asumen un mayor riesgo, por lo que su detección es más sencilla. Por el contrario, el perfil del delincuente de cuello blanco es más complejo. El autor de este concepto, Sutherland (1999), lo definió como “un delito cometido por una persona de respetabilidad y status social alto en el curso de su ocupación” (Sutherland, 1999; p.31). En este caso, el riesgo asumido es menor, pero el robo requiere un mayor trabajo (Greelis, sin fecha). Con el fin de comprender el comportamiento de estos autores, a lo largo de este apartado se analizará el triángulo del fraude enfocado en el fraude de cuello blanco.

El modelo propuesto por Cressey (1950) es aplicable a cualquier tipo de fraude, no obstante, si se quiere conseguir una visión más concreta hay que tener en cuenta la perspectiva de los defraudadores de cuello blanco. Para empezar, la presión (o motivación) es más compleja en este caso, ya que la necesidad a cubrir también lo es. Por ende, el daño ocasionado a la entidad, tanto monetario como no monetario, será mucho mayor. Sin embargo, existen dos rasgos característicos en la personalidad de esta clase de estafadores. En primer lugar, el narcisismo del sujeto consiste en que únicamente toma lo que considera que es bueno para él, independientemente de la percepción que tienen los demás de él. En segundo lugar, el trastorno antisocial trata de que todas las acciones que realiza son en beneficio propio, sin importar cómo puede afectar a los demás. Por esta razón, la presión se crea fundamentalmente cuando estos dos trastornos se combinan.

Como resultado, el autor pretende, o bien mantener el estatus social y el nivel de vida, o bien conseguir poder y satisfacción personal (Greelis, sin fecha). Analizando este eje más a fondo, se pueden distinguir las fuerzas internas y externas que fomentan y modifican la motivación del sujeto. Por un lado, la presión provocada por las fuerzas internas incluye al consejo directivo, el precio de las acciones o la obtención de metas establecidas, tal como se analizará en el caso Toshiba. Por otro lado, las fuerzas externas pueden estar asociadas a la

competencia, inversores, consumidores, clientes o cualquier otro agente que forme parte del entorno de la compañía, incluida la misma sociedad (Schnatterly, Gangloff & Tuschke, 2018).

Otra de las diferencias en los fraudes realizados por el personal directivo o de máxima autoridad es el grado de responsabilidad asumido. A medida que el cargo requiera más responsabilidad, la confianza depositada en esa persona, así como el acceso a documentos e información será mayor. Por consiguiente, el poder adquirido en la toma de decisiones y gestión de la entidad generará un abanico de oportunidades bastante amplio. Cabe señalar que estas oportunidades no se originan únicamente en el interior de la empresa, existen fuerzas externas como los sucesos macroeconómicos (una crisis, por ejemplo), las normas sociales o la cultura del sector que pueden propiciar el fraude (Schnatterly, Gangloff & Tuschke, 2018).

En el ejemplo de la Caja 1. se observa como toda la confianza depositada en ese responsable queda dañada y prevalece el interés personal ante el interés global de la empresa. Concretamente en esta situación, ambas fuerzas, externas e internas, generan la oportunidad; por un lado, la crisis económica que atravesaba España; y, por otro lado, la carencia de controles internos de la empresa. Finalmente, él mismo explica que a través de los mecanismos de detección independientes es complicado identificar este tipo de prácticas. Por ello, recalca que los mejores mecanismos, en este caso, son una auditoría interna o un adecuado canal de denuncia.

Caja 1. Ejemplo de fraude de cuello blanco

VOZ DE LOS EXPERTOS

En el contexto de los recientes escándalos por fraude de entidades financieras en España, Javier Lopez Andreo hace referencia al abuso de poder que hubo.

“La persona que los accionistas pusieron para cuidar sus activos, para salvaguardar el negocio y obtener una rentabilidad resulta que, en vez de dedicarse a eso, se dedicó a conceder operaciones de riesgo crediticio a sus amigos o a compañías que no tenían capacidad de devolución del principal o que eran absolutamente especulativas”

Javier Lopez, CFE, socio responsable de Forensic & Financial Crime, PwC España

A pesar de que la presión y la oportunidad tengan características más complejas, cuando se trata de un fraude de cuello blanco, el contraste más destacable entre un fraude de cuello blanco y uno de cuello azul es la racionalización. Generalmente, los defraudadores de cuello blanco no se ven a sí mismos como delincuentes y no suelen interpretar el acto como ilegal, sino como una alternativa financiera de la que más adelante podrán responder. Por ejemplo, en los casos de falsificación de cuentas, los responsables consideran que sería más perjudicial mostrar una situación de pérdidas que modificar las cuentas con la esperanza de que esa situación sea coyuntural. También se puede destacar el caso de la malversación de fondos en la que el autor lo considera un “préstamo” que luego podrá devolver a la empresa. Tal es la imagen de inocencia que tienen sobre si mismos, que del 3% de los casos en los que el fraude no se intentó ocultar, de acuerdo con la encuesta de la ACFE, todos ellos correspondían a los

propietarios o altos ejecutivos. (AFCE, 2018) Al igual que las fases anteriores existen fuerzas internas y externas que fomentan la razón, siendo la cultura, tanto empresarial como social, la más importante en ambas. (Schnatterly, Gangloff & Tuschke, 2018)

4. LA CULTURA NACIONAL Y EL RIESGO DE FRAUDE INTERNO.

El primer paso para establecer unas medidas antifraude es valorar los riesgos a los que se enfrenta la organización. En este sentido la cultura tanto nacional como empresarial juegan un papel crucial, ya que son una de las herramientas que permiten entender el comportamiento de las personas. Ese comportamiento está condicionado por una serie de valores que ha adquirido el individuo a lo largo de su vida. Hofstede (2010) probó que algunos de ellos eran comunes en los trabajadores de cada país, lo cual significaba que era la misma sociedad la encargada de moldear parte de la conducta de las personas.

La relación de la cultura nacional con el fraude pretende mostrar la importancia que tiene la adaptación, sobre todo en entidades que operan en distintos países. Las empresas deben ajustar sus estrategias a la cultura de cada país, manteniendo los valores principales que quieran implantar. Por ejemplo, si una organización pretende evitar la corrupción dentro de la empresa, el mensaje que tiene que hacer llegar a todos sus miembros es el mismo. No obstante, deberá tener en cuenta el significado de la corrupción en cada país, así como las normas tanto formales como informales que existen sobre ella. Un caso bastante común es la política de regalos, la cual depende tanto de factores culturales como legislativos.

Considerando esta información, para elaborar este apartado se ha tenido en cuenta el estudio realizado por el profesor Dessalegn Getie Mihret (2014). En él se analiza la relación entre cinco dimensiones de la cultura nacional de Hofstede (2001)² y el riesgo de fraude. La investigación se basó en el análisis de 66 países diferentes donde estudió cada dimensión de forma independiente, planteando por lo tanto cinco hipótesis distintas. Dada la complejidad de medición del fraude, Mihret utilizó el índice de corrupción de transparencia internacional como indicador de riesgo de fraude (Mihret, 2014). Igualmente, para complementar la información obtenida se ha recurrido a otras investigaciones que guardan relación con el tema. A continuación, se expone brevemente la relación de cada dimensión con el riesgo del fraude:

1. **Índice de poder/distancia.** En el estudio de Mihret (2014) se considera el PDI estadísticamente significativo. Explica que los países donde hay una gran desigualdad jerárquica, existe un mayor riesgo de fraude ya que, dentro de las organizaciones se tiende a ser más descuidado con las decisiones importantes. En consecuencia, los autores encuentran más fácil la justificación de sus delitos (Mihret, 2014).

² Puesto que Hofstede no introdujo la sexta dimensión (indulgencia vs. restricción) de la cultura nacional hasta 2010, Mihret utilizó el modelo propuesto anteriormente que contemplaba únicamente 5 dimensiones.

2. **Individualismo vs. colectivismo.** De acuerdo con los resultados proporcionados por Mihret (2014) esta dimensión no mantiene una relación representativa con el fraude (Mihret, 2014). Sin embargo, según Albrecht et al. (2012), el fraude ocurre cuando un individuo se enfrenta a una presión que no puede compartir con otros, siendo esta una situación habitual en sociedades individualistas (Albrecht et al., 2012).
3. **Masculinidad vs. feminidad.** De nuevo, esta dimensión no ha mostrado una relación significativa en el estudio de Mihret (2014) (Mihret, 2014). A pesar de ello, otros autores afirman que las sociedades femeninas están más comprometidas con la ética y son menos tolerantes con la agresividad, lo que favorece la prevención de este tipo de delitos. Por el contrario, algunas características de las sociedades masculinas, como la competitividad, puede llegar a aumentar la presión de cometer un dolo (Cohen, Pant, & Sharp, 1995).
4. **Índice de evitación de la incertidumbre.** Mirhet (2014) estableció una correlación positiva con el índice de corrupción, es decir, sus resultados mostraron que las sociedades que evitaban la incertidumbre tenían índices más elevados de corrupción. Sin embargo, otros autores contemplan lo contrario. Swaidan (2012) relaciona esta dimensión con el comportamiento ético y los controles internos. Aclara que aquellas sociedades con un UAI alto se rigen por normas más estrictas, las cuales facilitan la prevención del fraude. En el lado opuesto, la tendencia a asumir riesgos está relacionada con un comportamiento poco ético (Swaidan, 2012).
5. **Orientación a largo vs. corto plazo.** En esta dimensión los individuos de las culturas orientadas a largo plazo están más comprometidos con los valores de sus organizaciones. Por lo tanto, tienen menos probabilidades de cometer actos deshonestos al ceder ante presiones o incentivos a corto plazo (Mihret, 2014).
6. **Indulgencia vs. restricción.** Esta última dimensión no fue estudiada por Mihret (2014). No obstante, a día de hoy tampoco existen otros estudios que demuestren una conexión entre la sexta dimensión de Hofstede (2010) y el riesgo de fraude corporativo.

5. LA CULTURA EMPRESARIAL Y EL RIESGO DE FRAUDE INTERNO.

En los apartados anteriores se ha expuesto el significado de la cultura empresarial y el fraude interno por separado, ahora, ¿puede la cultura empresarial incitar al fraude? Depende. Como se ha explicado previamente, la cultura empresarial marca, mediante reglas informales, el comportamiento de los empleados; y es, a su vez, este comportamiento el que establece los límites de la legalidad en los actos de un individuo. En otras palabras, si este delito supone un engaño fruto de una mala conducta por parte del empleado, existe la posibilidad de que esta haya sido influenciada por una cultura. Dentro del triángulo del fraude (Cressey, 1953), la razón es aquélla que repercute exclusivamente al empleado, siendo la que justifica su comportamiento.

El modelo “Modelo Multifocal sobre Cultura Organizacional” de Hofstede (2010) propone 6 dimensiones formadas por distintas orientaciones culturales. Estas orientaciones además de establecer el comportamiento de los empleados también repercuten en otros factores de la empresa. Es decir, no solo influyen en el eje de la razón, sino que indirectamente también lo hacen en los otros dos ejes (la oportunidad y la presión). Según la encuesta de Pwc (2018) la oportunidad se fomenta por la carencia de unos adecuados controles internos mientras que, la presión está relacionada principalmente con la transparencia y la ética de la gerencia (Pwc, 2018). Por ello, se ha observado que hay orientaciones culturales del modelo de Hofstede (2010) que obvian la importancia de los controles internos, dejan la ética en un segundo plano o forman parte de culturas opacas, entre otros. Igualmente, existen otras orientaciones que favorecen la prevención de ambos ejes.

Los profesores Evans Ocansey y Josephine Ganu (2018) relacionan la importancia de la fortaleza de la cultura empresarial con la reducción de riesgo de fraude. Para ello afirman que “una fuerte cultura ética crea una expectativa de lo que es correcto, limitando así la propensión a racionalizar acciones fraudulentas. También apoya los controles internos y reduce las oportunidades de fraude, lo que a su vez aumentará la probabilidad de que este delito se detecte rápidamente y reducirá la presión y los incentivos para cometer futuros fraudes” (Ocansey & Ganu, 2018; p.4).

Para distinguir qué dimensiones del modelo de Hofstede afectan a la presión y cuáles lo hacen a la oportunidad se han tenido en cuenta los riesgos que suponen situarse en los extremos de cada una de las orientaciones. En la Figura 6.1 se ha reflejado esquemáticamente la clasificación de cada dimensión. Se ha situado la razón en el primer nivel del esquema, ya que las seis dimensiones del modelo de Hofstede (2010) muestran conjuntamente una sola cultura, la cual influye en la razón.

Relación del triángulo del fraude y la cultura empresarial

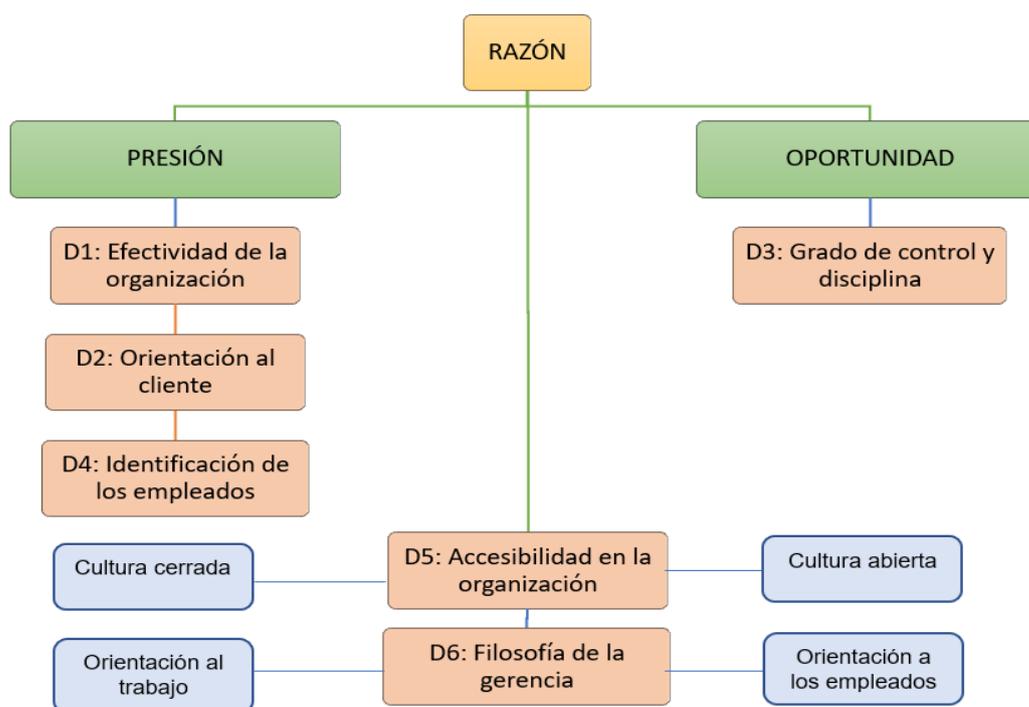


Figura 2: Elaboración propia a partir del “modelo multifocal sobre cultura organizacional” de Hofstede (2010) y el “triángulo del fraude” de Cressey (1953)

Dimensión 1: Efectividad de la organización

Esta dimensión tiene un grado de variación muy alto ya que depende totalmente de la actividad de la empresa. Incluso en una misma empresa pueden darse los dos extremos. Por ejemplo, una compañía que se dedique a la fabricación y venta de automóviles, su área de producción estará más orientada a los procesos, mientras que el departamento de marketing estará más orientado a los resultados. No obstante, si esos valores alcanzan niveles muy altos, o bien muy bajos pueden incrementar la probabilidad de la presión para cometer un fraude.

Por un lado, la apatía o la falta de motivación pueden conducir a una frustración laboral. Maite Nicuesa (2012), experta en coaching empresarial, afirma que “hacer día tras día, las mismas funciones puede resultar poco gratificante a nivel emocional” siendo ésta una de las causas de la frustración laboral (Nicuesa, 2012). Cressey (1953) determinó este estado como uno de los motivos no financieros para delinquir dentro de la empresa. Por lo tanto, para reducir este riesgo, los responsables de la entidad deben tener en cuenta que, a pesar de la homogeneidad y la monotonía de una actividad, deben encontrar alicientes que motiven a los empleados.

Por otro lado, en el extremo opuesto, el exceso de competitividad entre compañeros puede ser motivo suficiente para cometer un fraude interno. Esto se debe a la necesidad de obtener unos resultados tanto personales como profesionales, ante todo, incluso por encima de la ética y la honestidad. Una de las maneras de solventar este problema o reducir el riesgo es

fomentar el compañerismo y el trabajo en equipo, reconociendo y premiando tanto las victorias como los errores.

Dimensión 2: Orientación al cliente

En esta dimensión se distinguen el enfoque interno y el externo. Al primero lo caracteriza el predominio de la ética en el comportamiento de los empleados. El riesgo de situarse en este extremo no está tan relacionado con el fraude como lo está con el posicionamiento o la competitividad de la empresa. Al contrario, un valor aproximado a cero puede reducir el riesgo de fraude. Por esta razón, el punto óptimo consiste en encontrar un equilibrio que mantenga el compromiso con la ética al mismo tiempo que se tiene en cuenta la obtención de resultados.

El segundo enfoque, comparte el mismo riesgo que la primera dimensión. La constante necesidad por obtener resultados puede generar la suficiente presión para obviar la ética en el caso de que sea necesario.

Dimensión 3: Grado de control y disciplina

El grado de control y disciplina está estrechamente ligado con la oportunidad. De ello dependen los controles internos que vaya a adoptar la empresa para dirigir o dominar a los empleados. En las culturas con un valor próximo a cero, la organización interna se basa en la flexibilidad. Esta orientación llevada al extremo puede generar un exceso de flexibilidad, y en consecuencia una debilidad en los controles internos. Por consiguiente, aumenta la oportunidad de cometer fraude. Nick Panes, director general de Control Risks México, afirmó que uno de los errores más comunes en una organización es el exceso de confianza, así como la falta de prevención. (Vargas, 2014) La solución reside en crear una disciplina flexible que esté alineada con una cultura ética y de cumplimiento. Asimismo, han de establecerse las medidas de control interno necesarias para fortalecer la prevención.

Cuando el control es muy estricto, es decir, cuando existen códigos rígidos que condicionan el comportamiento del empleado, la oportunidad para cometer el fraude queda reducida. Ello es debido a que esta disciplina trae implícito la existencia de unos códigos y controles muy bien definidos sobre cuáles son los límites y las sanciones en el caso de que se sobrepasen. Bien es cierto que esta orientación puede generar un alto estrés en los empleados, lo que podría conducir a un incremento de la presión.

Dimensión 4: Identificación de los empleados

En el triángulo del fraude de Cressey (1953), la presión es provocada tanto por la empresa como por el empleado. En este caso, la identidad tanto local como profesional que forman esta dimensión repercuten únicamente en el trabajador y en la percepción que este tiene acerca de la entidad.

El riesgo asociado a la identidad local sugiere que la sumisión de los subordinados hacia sus superiores puede justificar el encubrimiento o la participación en un fraude. La presión que ejerce el mismo entorno de trabajo sobre los individuos les impide destacar o de revelarse ante un superior; esta coacción social impone la norma no escrita de acatar todas las decisiones tomadas por la gerencia. En esta situación es de vital importancia que la ética y la

honestidad sean los valores principales de la gerencia, ya que sus acciones son el modelo a seguir por el resto de los miembros. En el enfoque contrario, la presión también se ve afectada, aunque por otro motivo muy distinto. Al considerar que los miembros de una empresa tienen una identidad profesional, Hofstede (2010) aclaró que los trabajadores se identifican con el tipo de trabajo más que con la entidad. De este modo se genera una falta de compromiso con la empresa, lo que indirectamente conduce a que también haya una carencia de compromiso con los valores y ética de la misma.

Dimensión 5: Clima de comunicación y accesibilidad a la organización

En base a la información obtenida en ambos modelos y los patrones de relación que se han propuesto entre ellos, se ha observado que tanto la quinta como la sexta dimensión influyen en los dos ejes del triángulo analizados (la oportunidad y la presión).

Atendiendo a las características específicas de cada orientación, la cultura abierta y la cerrada, se observa que el riesgo de cada una de ellas repercute más en un eje o en otro. Por un lado, una cultura abierta promueve la rápida integración de un nuevo miembro. Sin embargo, situarse en el extremo puede acarrear consecuencias como depositar un exceso de confianza del que se beneficie este nuevo miembro. Por otro lado, en las culturas cerradas la integración es muy difícil pudiendo alargarse más de lo debido, lo que generaría una falta de compromiso con la empresa y los valores de la misma.

Dimensión 6: Filosofía de la gerencia

Esta última dimensión, a pesar de tener un enfoque totalmente diferente, comparte los mismos riesgos que alguna de las otras orientaciones expuestas anteriormente. La orientación a los empleados se da cuando la empresa protege el bienestar de sus miembros más allá del ámbito laboral. En casos extremos, puede darse un exceso de confianza que, o bien haga que la empresa no implante los controles necesarios, o bien el empleado se aproveche de la buena fe de la entidad. Ello supondría un incremento en el riesgo de la oportunidad. En el lado opuesto, la orientación al trabajo hace que los trabajadores estén sometidos a una gran presión, por lo que, como se ha visto anteriormente, eso puede formar parte de la motivación del fraude.

6. LA INFLUENCIA DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN LAS MEDIDAS DE PREVENCIÓN DEL FRAUDE OCUPACIONAL

En los últimos dos años el índice global de los casos declarados de fraude empresarial ha aumentado en un 13%. Más concretamente, los delitos correspondientes al fraude interno se han incrementado en un 6%. Sorprendentemente el motivo de este aumento está lejos de ser que hoy en día se defraude más que hace 2 o 3 años. Por el contrario, una mayor claridad del significado del fraude además de la mayor consciencia que se tiene de este delito hacen que el número de incidencias suba (PwC, 2018; p. 5). Esto supone un punto positivo a favor de las víctimas ya que fomenta las medidas de prevención. Cabe señalar que no existe una fórmula exacta aplicable a todas las empresas. Es decir, la eficacia de estas medidas depende de factores como el sector, la dimensión de la compañía o el país. Sin embargo, los expertos en el área coinciden en que existen unas pautas generales que deben seguir todas las empresas, independientemente de sus características.

Tanto la cultura empresarial como el fraude ocupacional son términos complejos a la par que subjetivos. Es decir, su interpretación depende de la perspectiva desde la que se analice. Sin embargo, existe una relación directa entre ambas: la medida de prevención de fraude interno más eficaz consiste en establecer la ética como uno de los valores principales de la cultura empresarial. Por lo tanto, cuando se habla de medidas de prevención para el fraude interno, se habla principalmente de ética. Una ética que debe ir en cascada desde el mayor responsable de la entidad hasta el último trabajador. Las entrevistas realizadas tanto a Marta Cadavid como a Juan Ernesto Murga se centraron principalmente en esta área.

Caja 2. La base para prevenir el fraude.

VOZ DE LOS EXPERTOS

En ambas entrevistas se aclara que aquella cultura empresarial en la que no se tolere el fraude, será la mejor herramienta de prevención.

“Los perpetradores suelen atacar compañías que tienen carencias de control interno o que son controles internos muy flexibles o controles internos que ya no son efectivos. Por lo tanto, la primera forma de combatir el fraude es creando una cultura organizacional de cero tolerancia al fraude y de una actitud férrea contra el fraude”.

Marta Cadavid, CAMS, CFE, AML, contadora pública con especialización en gerencia financiera

“Todas aquellas medidas llamadas a velar por una cultura empresarial fundamentada en valores y un buen comportamiento son una base fundamental para la prevención del fraude. [...] Una empresa en la que se reafirme la tolerancia cero frente al fraude, castigando aquellos hechos por personas dentro de la organización, tendrá mucho más éxito, ya que este aviso a navegantes servirá para que cualquier otra persona que quiera cometer un fraude se lo piense dos veces antes de realizarlo”.

Juan Ernesto Murga, CFE, director de prevención de fraudes y delitos, Deloitte España

Caja 3. Medidas de prevención de fraude.

VOZ DE LOS EXPERTOS

Existe un abanico muy amplio de medidas de prevención de fraude tanto tecnológicas como no tecnológicas. Todas ellas adaptadas a cada tipo de organización. Sin embargo, ¿cuáles son las más efectivas?

“Hay muchas medidas, depende las áreas, depende los controles, habría que mirar que tipo de compañía es para saber que controles se deberían implementar. [...] Estos controles se van colocando de acuerdo con el riesgo de la compañía. Por ejemplo, una actividad sería crear un código de conducta e incluir en este un capítulo sobre fraude y sanciones. Otro ejemplo sería crear dentro del contrato laboral una cláusula que diga que no se tolera el fraude y que, ante cualquier actividad de fraude, la persona se despide inmediatamente. Hay muchas, dependiendo del tipo de compañía. Hay empresas que optan por el polígrafo al iniciar la relación laboral. Con relación a esto, una medida que debería tener recursos humanos es hacer un examen de ingreso donde se verifique si el empleado está alineado o no con los valores de la compañía”.

Marta Cadavid, CAMS, CFE, AML, contadora pública con especialización en gerencia financiera

“Para poder definir las medidas de prevención de fraude más efectivas que puedan servir a una empresa, primero hay que conocer muy bien los riesgos de fraude a los que está expuesta, es decir, no hay una receta única para todas las empresas por igual. Sin embargo, sí que se pueden mencionar algunas medidas generales que suelen servir. Estas tienen que ver con la cultura empresarial, ya que todas tienen algo en común en: todas trabajan personas, y el fraude es parte de la conducta humana. No importa si se trata de una empresa manufacturera o de un banco o de una empresa de servicios: todas por igual están expuestas al fraude. Por ello, una empresa que logre que sus empleados realmente estén alineados con su código ético, y que además cuentan con herramientas como los canales de denuncia internos, también serán mucho más exitosas en este sentido, ya que los posibles defraudadores se verán acorralados”.

Juan Ernesto Murga, CFE, director de prevención de fraudes y delitos, Deloitte España

De acuerdo con las declaraciones de ambos expertos, se puede concluir que es crucial destinar parte de la inversión en prevención a estudiar, analizar y fomentar la ética de las personas, ya que de ello depende en gran parte el riesgo de fraude. Dado que la cultura empresarial trata de los valores de una entidad, se podría entender esta como la mejor medida de prevención del fraude interno. Asimismo, esta cultura debe iniciarse en la gerencia de la empresa, con el fin de establecer un modelo a seguir por el resto de los empleados. A partir de ahí, es esencial plasmar y transmitir esta cultura a todos los miembros. Una de las herramientas para llevarlo a cabo es la elaboración de un código ético y de conducta. Según la World Compliance Association (WCA), este código tiene como finalidad “establecer las pautas que han de presidir el comportamiento ético de todos los empleados en su desempeño diario, en lo que respecta a las relaciones e interacciones que mantienen con todos sus grupos de interés” (WCA, sin fecha; p.2). Generalmente se trata de un documento escrito donde se estipulan los valores de la empresa además de las sanciones e incentivos. Es necesario transmitir esta información a todos los miembros a través de formación, con un posterior seguimiento de su cumplimiento.

Finalmente, en multitud de ocasiones, la contratación de un empleado puede traer consigo un riesgo que los responsables de recursos humanos tienen que ser capaces de captar. Para

ello, es de vital importancia comprobar que los valores de un nuevo miembro están alineados con los propuestos por la entidad. Ivonne Vargas, periodista especializada en recursos humanos, afirma que “es indispensable valorar los procesos de reclutamiento para conocer la reputación y trayectoria del personal interno, acompañado de una cultura de ‘cero tolerancia’ ante actos corruptos” (Vargas, 2014). Para ello, muchas entidades optan por exámenes específicos de ingreso e incluso una formación de ética de la compañía al incorporarse a la misma.

6.1. TONE AT THE TOP, UN LÍDER DEBE PREDICAR CON EL EJEMPLO.

Los profesores Evans Ocansey y Josephine Ganu (2018) explican dos de las principales razones del fraude ocupacional afirmando que “gran parte de los actos fraudulentos dentro de la organización son el resultado de una cultura empresarial deficiente y de un liderazgo negligente que envía mensajes contradictorios” (Ocansey & Ganu, 2018: p. 6).

En las entrevistas realizadas a los CFEs Juan Ernesto Murga y Marta Cadavid, ambos afirmaron que la mejor medida de prevención era una cultura de cero tolerancia al fraude. Seguidamente, recalcaron que el primer paso para garantizar el éxito de esta cultura era que se debía desarrollar desde arriba, es decir, desde los máximos responsables de la empresa (ver Caja 4.). Esta práctica es conocida en el ámbito empresarial como “tone at the top” o “tono en la cabeza” en su traducción al castellano. La ACFE describe este concepto como “la atmósfera ética creada por el liderazgo de la organización en el lugar de trabajo. Cualquier sistema de gestión adoptado por la dirección tendrá un efecto de filtración en los empleados de la empresa” (ACFE, 2011; p.1).

Este término se dio a conocer en el área de la contabilidad cuando Don Finn junto con Lawrence Chonko y Shelby Hunt publicaron su artículo “*Ethical Problems in Public Accounting: the View from the top*” en el Journal of Business Ethics en 1989. En un primer momento se aplicó únicamente a las firmas de auditoría, es decir, se estudiaba la gerencia de este tipo de empresas. De esta manera se mostraba la influencia que tenían los auditores senior y los socios en la redacción de los informes de auditoría. Posteriormente, se ha ido extendiendo a todo tipo de organizaciones, independientemente de su actividad o tamaño (Gunz & Thorne, 2015).

A lo largo de este apartado se explicará la importancia que tiene hoy en día el tone at the top en la prevención del fraude, así como la influencia que ejerce en el resto de la empresa. Se mostrarán los valores principales que ha de tener el liderazgo ético, junto con los pasos a seguir para trasladarlo a toda la compañía. Finalmente, se hará un breve hincapié en la estructura ética de las empresas que operan en distintos focos culturales.

Caja 4. La importancia del tone at the top

VOZ DE LOS EXPERTOS

Una de las piezas clave en la cultura empresarial es la gerencia de la empresa, ya que sus actos repercuten en toda la entidad

“La cultura ética tiene que venir desde arriba, esa es la principal base. De nada sirve tener un programa antifraude si los socios o los miembros de junta directiva no creen en él. Si ellos están alineados y tienen la filosofía de que hay cero tolerancia al fraude, esto supondrá el 99% de la estrategia antifraude. Si ellos no están de acuerdo con esa cultura antifraude, nada funciona, absolutamente nada. Una vez se está alineado con ellos, entonces ya hay que plantearse unas estrategias, es decir, un programa de prevención”.

Marta Cadavid, CAMS, CFE, AML, contadora pública con especialización en gerencia financiera

“Una empresa en la que su Consejo Directivo no esté vinculado a hechos de corrupción y sea modélica y ejemplar para sus empleados, tendrá más probabilidades de éxito en prevención de fraude que una en la que todo su Consejo Directivo esté imputado por casos de corrupción o de la que se sepan acciones poco éticas”.

Juan Ernesto Murga, CFE, director de prevención de fraudes y delitos, Deloitte España

El mecanismo de aprendizaje que hay dentro de una organización es semejante al de un colegio, donde los alumnos tienen como referente a sus profesores ya que estos cuentan con una mayor experiencia y sabiduría. En una entidad, los empleados que se encuentran en los niveles más bajos de la escala jerárquica aprenden de sus superiores. Esto significa que no solo adquirirán conocimientos, sino que la actitud, el comportamiento y los actos de los superiores influirán directamente en los subordinados. Por lo tanto, en la alta gerencia recae la responsabilidad de crear y sustentar aquella cultura que conlleve un comportamiento ético para todos (Uribe, 2014). Asimismo, un liderazgo ético apoyará la capacidad de toma de decisiones de sus trabajadores, enseñándoles a manejar cualquier tipo de situación. Es decir, se crea un ambiente de razonamiento propio y no de obediencia. Por consiguiente, se favorece la comunicación bilateral y se evitan los miedos a denunciar, así como los comportamientos deshonestos (Arnott & Dondé, 2017).

El primer paso para crear un buen tone at the top es establecer los valores que van a guiar la conducta de los miembros de la empresa. Hablar de liderazgo ético es tratar un área bastante subjetiva, ya que cada entidad valorará aquella cultura que mejor se adapte a sus necesidades. Sin embargo, cualquiera de estas debe estar fundamentada en valores como la honestidad, la integridad, la igualdad y el respeto, entre otros. Una vez están fijados, es esencial que los líderes basen sus acciones en ellos (Arnott & Dondé, 2017). En ocasiones respetar y seguir estos valores requiere sacrificios, como asumir pérdidas, que tienen que estar dispuestos a hacer. La ACFE (2011) propone cuatro pasos imprescindibles para una correcta implantación del tone at the top: comunicar las expectativas a los empleados, liderar con sus ejemplos, proporcionar mecanismos seguros de denuncia y recompensar la integridad (ACFE, 2011; p.1). Si se siguen todas estas pautas, la atmósfera ética creada en la cumbre se trasladará al resto de la entidad y será entonces cuando los valores estarán alineados con la cultura deseada. De

esta forma, y con una adecuada formación y mecanismos de control se conseguirá reducir significativamente el riesgo de fraude interno.

Finalmente, cabe mencionar el hándicap que tienen aquellas compañías que operan en diferentes focos culturales. El liderazgo ético varía según algunos factores como, la extensión geográfica de la organización o los valores y expectativas de los grupos de interés, entre otros (Arnott & Dondé, 2017). La cultura nacional ejerce una influencia importante en este caso. Por ello, las multinacionales se deben sensibilizar con las diferencias que puedan existir entre sus empleados. Los valores principales antes mencionados no conocen fronteras por lo que su transmisión e implantación ha de hacerse a nivel global. Por el contrario, las estrategias para llevarlo a cabo deben adaptarse a cada foco cultural. Jane Arnott y Guendalina Dondé (2017) mencionan en su estudio los tres aspectos más comunes que pueden diferir de un país a otro: la política de regalos, la hospitalidad, y la cultura de denuncia de irregularidades (Arnott & Dondé, 2017).

6.1.1 El fraude de cuello blanco y el liderazgo ético.

Una vez conocido el significado y la importancia del tone at the top, es necesario saber que ocurre en la otra cara de la moneda. Generalmente, toda compañía pretende mostrar una cultura íntegra a sus stakeholders, ya que se considera una muestra de confianza y fiabilidad. Por ello, es habitual que el consejo directivo fije unas pautas para conseguir un clima ético. Sin embargo, esa conexión entre la teoría y la práctica se rompe cuando las empresas tienen dificultades para actuar honradamente, es decir, cuando les impide ganar más dinero (Henning, 2017). Es entonces cuando se produce el fraude.

Analizando los motivos expuestos en el triángulo del fraude, se puede apreciar como existen situaciones que dificultan o ponen a prueba la honestidad de estas personas. La ACFE (2011) muestra tres de las situaciones más relevantes que conducen a este tipo de delito. En primer lugar, se encuentran las expectativas fijadas por los analistas, donde el ejecutivo llega a valorar tácticas no éticas para satisfacerlas si es necesario. Lo mismo ocurre con la presión por alcanzar las metas establecidas en la empresa, generalmente sobre beneficios o niveles de rentabilidad. Por último, los incentivos también son un aliciente para cometer fraude, ya que los planes de compensación pueden incitar a una mala conducta. Esto se da en entidades donde el CEO, por ejemplo, recibe una recompensa de la compañía por alcanzar ciertas estadísticas anuales (ACFE, 2011). Asimismo, existen otros motivos relacionados con la satisfacción personal de los ejecutivos, como son el ego, el nivel de vida o la avaricia. En cualquiera de los casos se muestra una gran falta de ética y compromiso que conduce al engaño.

Por lo tanto, no es suficiente con definir adecuadamente los valores que ha de tener el tone at the top. El fraude de cuello blanco se evita cuando este tono en la cúspide es lo suficientemente fuerte para sucumbir a las presiones mencionadas. ¿Qué ocurre cuando el liderazgo ético es débil, o como se conoce en su término en inglés, cuando hay un “tone-deaf at the top”? (Rubasundram, 2015)

- Se genera una opacidad en la gestión, lo que dificulta enormemente la detección de acciones fraudulentas.
- Cualquier tipo de medida de prevención interna es inefectiva. Los responsables son capaces de anular esos controles.
- Los empleados perciben la actitud de los directores, por lo que reciben un mal ejemplo de conducta además de generar una falta de compromiso.

En conclusión, hay que tener en cuenta que el papel que asume un alto cargo es el de liderazgo, es decir, su función es ser un referente para el resto de la entidad. Por esa razón la ética que el muestre y fomente supondrá una medida de prevención o una oportunidad de fraude para el resto de los miembros.

7. LA INFLUENCIA DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN LAS MEDIDAS DE DETECCIÓN DEL FRAUDE OCUPACIONAL

Las medidas de detección son otro factor que se ha visto favorecido gracias a la mejor acepción que hay sobre el fraude interno, ya que reduce las situaciones de ambigüedad a la hora de tratar un fraude. Por ello, contar con unas medidas de detección adecuadas disminuye el daño que pueda ocasionar cualquier tipo de estafa. Sin embargo, no todas esas medidas son igual de efectivas para todos los fraudes; influyen factores como la complejidad del delito, los canales utilizados para cometerlo o el perfil del defraudador. Aun así, la efectividad de cada una de estas se mide por el número de fraudes que detectan y frenan y la rapidez con la que lo hacen. En la tabla 5.1 se exponen las medidas de detección más comunes dentro del fraude ocupacional, en orden ascendente por las pérdidas medias generadas en cada caso. Aquellas que están resaltadas en negrita hacen referencia a los controles internos que puede adoptar una empresa para hacer frente al fraude.

MÉTODOS DE DETECCIÓN DEL FRAUDE OCUPACIONAL	Pérdidas (media/caso)	Duración (media de meses/caso)	% de casos detectados
Controles IT	\$ 39.000	5	1%
Vigilancia/seguimiento	\$ 50.000	6	3%
Conciliación de cuentas	\$ 108.000	11	5%
Auditoria interna	\$ 108.000	12	15%
Revisiones en la gestión	\$ 110.000	14	13%
Tip lines	\$ 126.000	18	40%
Examen de documentos	\$ 130.000	18	4%
Por accidente	\$ 150.000	24	7%
Confesión	\$ 186.000	24	1%
Auditoria externa	\$ 250.000	23	4%
Notificación de las autoridades competentes	\$ 935.000	24	2%

Tabla 2.: Elaboración propia a partir de los datos ofrecidos por la ACFE (2018)

En base a los datos proporcionados se pueden destacar tres conclusiones:

1. Existe una correlación positiva entre la duración del delito y las pérdidas generadas. Esto es, cuantos más meses trascurren hasta detectar el fraude, mayores serán las pérdidas ocasionadas. Por esta razón, las medidas externas no son eficaces a la hora de detectar un fraude ocupacional. Por ejemplo, las notificaciones de las autoridades competentes suelen ser fruto de una investigación judicial. Estas investigaciones requieren un proceso de recogida de datos, análisis y tratamiento del caso por lo que son tramites bastante lentos. Otro ejemplo son las auditorías externas, las cuales verifican la veracidad de la empresa a través del muestreo. Esto dificulta el poder detectar desfalcos de cantidades menores o aquellos que están meticulosamente ocultos.
2. Tanto los controles IT como la vigilancia/seguimiento lideran la lista por su rapidez de detectar y frenar el delito. Sin embargo, a pesar de que en el fraude externo estos sean unos de los mejores métodos de detección, en el fraude ocupacional solo son capaces de detectar el 4% de los desfalcos. Generalmente se debe a que los mismos miembros de la empresa son capaces de burlar estos controles, debido al conocimiento que tienen de ellos.
3. El canal de denuncia³ destaca por ser el método más efectivo en cuanto a número de casos detectados. Esto se debe a una simple razón: el fraude interno lo cometen las personas y no las maquinas por lo que la mejor manera de detectarlo es a través de las personas. No obstante, tanto la duración del delito como las pérdidas ocasionadas siguen siendo elevadas en este tipo de medidas. El motivo trasciende a las limitaciones de un miembro para denunciar un acto ilegal, es decir, la protección de su anonimato, su seguridad, la estabilidad en el trabajo, etc.

Los avances en las medidas tecnológicas suponen un beneficio para la empresa, sin embargo, ¿en qué momento dejan de ser rentables estas inversiones? A través de la Tabla 5.1 se ha podido comprobar que, si bien las tecnologías destacan por su rapidez, no lo hacen por el porcentaje de casos detectados. A pesar de ello, las organizaciones siguen destinando gran parte de sus recursos a las mismas y en algunos casos, hasta el punto de dejar de ser rentables.

La solución a este problema es tan simple como entender que, tal como aclara la encuesta de PwC (2018), “el factor determinante en una decisión de cometer fraude es el comportamiento humano” (PwC, 2018; p.24). Con esto explican que “una pequeña inversión en personas puede generar grandes beneficios” (PwC, 2018; p.24). Por ese motivo, el método más eficaz es invertir en mecanismos de denuncia internos (whistleblowing) que permitan, a cualquier miembro de la organización, advertir de forma segura sobre cualquier irregularidad. Al mencionar que la denuncia ha de hacerse de forma segura quiere decir que debe ser

³ *Canal de denuncia*: Conducto a través del que una empresa recibe y gestiona las comunicaciones o informaciones formuladas por sus empleados y profesionales de la organización, sobre posibles conductas irregulares de las que hayan tenido conocimiento, contrarias a las normas, tanto externas como internas de la empresa recogidas en sus protocolos y códigos de conducta. (Guías Jurídicas, 2019)

confidencial, preferiblemente anónima y en la que no se tomen ningún tipo de represalias contra el denunciante (Espín, 2017). En resumen, invertir en los canales de denuncia es invertir en las personas, en su confianza y lealtad.

De acuerdo con los datos ofrecidos por la ACFE, los canales de denuncia más comunes son las líneas directas, el correo electrónico y las plataformas online. Igualmente, existen otras vías, en el caso de que no se use ninguno de los mecanismos anteriores, tales como el aviso a un supervisor directo, al ejecutivo, al equipo de investigación de fraude o incluso a un compañero de trabajo (ACFE, 2018).

Caja 5. Los canales de denuncia.

VOZ DE LOS EXPERTOS

Javier Lopez Andreo recalca la importancia y efectividad de los canales de denuncia, afirmando son uno de los mejores mecanismos de detección del fraude interno.

“Uno de los mecanismos que detecta muchísima caustica de fraude interno, son los canales de denuncia, el cual está más asociado a las personas que a la tecnología. [...] Muchas veces este delito es de una complejidad intrínseca. Cuando se defrauda internamente suele ser alguien, que como cuenta con información de dentro, suele tener un amplio conocimiento de los controles, de los procedimientos y de los procesos que rigen en su compañía. Por lo tanto, o se detecta, con mecanismos del tipo que te indicaba de control interno, de denuncia, o si no es muy complejo.

Javier Lopez, CFE, socio responsable de Forensic & Financial Crime, PwC España

Ahora bien, los canales de denuncia siguen siendo un tanto inefectivos en lo que a pérdidas y duración se refiere. Es decir, los fraudes detectados a través de este tipo de medidas duran una media de un año y medio. Esto hace que tanto las pérdidas monetarias como los daños indirectos sean mayores. El miedo, el desconocimiento y la falta de ética son las razones que frenan a un individuo a la hora de delatar a un infractor:

- El miedo o la desconfianza pueden estar fundamentados bien por la falta de una legislación que proteja el anonimato y los derechos del denunciante, o bien por la orientación cultural de la empresa. La primera situación depende completamente de la regulación de cada país. Por ejemplo, en Estados Unidos, donde tienen sus orígenes los canales de denuncia, el gobierno pretende crear una imagen de transparencia con el fin de atraer a los inversores. Para ello, a través del Whistleblower Protection Act de 1989, los denunciantes o whistleblowers están premiados y protegidos ante la ley (Espín, 2017). Sin embargo, en Asia, Europa (a excepción de Reino Unido) y Latinoamérica la cultura del whistleblowing ha sido bastante escasa hasta hace pocos años (Mesia, 2015). Concretamente en España, se han implementado recientemente distintas leyes y reglamentos que obligan a los empleados a informar sobre las malas prácticas dentro de la entidad, además de salvaguardar sus derechos, favoreciendo así una cultura de cumplimiento (Del Rosal, 2017).

En cuanto a la segunda situación, existen factores culturales dentro de la entidad que pueden fomentar el miedo de un individuo a la hora de desenmascarar un fraude. Uno de los casos más claros viene cuando un subordinado detecta una infracción por parte de un superior. La cuarta dimensión del “modelo multifocal sobre cultura organizacional” de Hofstede (2010) propone que aquellos empleados que tengan una identidad local comparten la mentalidad de “no se puede ir en contra del jefe ni de la sociedad”. Esta orientación cultural impide en cualquier caso delatar a un superior ya que la vida tanto laboral como personal del denunciante podrían resultar perjudicadas.

- Otro de los factores que dificulta el buen funcionamiento de los canales de denuncia es el desconocimiento. No obstante, en aquellos países donde el whistleblowing está regulado, las legislaciones también estipulan la obligatoriedad de informar a los empleados sobre la existencia y el deber de utilización de estos canales internos (Del Rosal, 2017). Más allá de la legalidad, Gertrudis Alarcón (2018), directora de i2Ethics, afirma que uno de los requisitos para garantizar el éxito de un canal de denuncia es llevar a cabo un plan de formación dirigido a los empleados (Alarcón, 2018).
- Todo sistema de denuncia debe ir acompañado de una adecuada cultura de cumplimiento. Esta cultura está estrechamente ligada a la ética y los valores, que deben compartir todos los miembros de la entidad. Generalmente, estos aspectos vienen recogidos en un código ético establecido por la empresa, donde se estipula cuáles son las pautas de comportamiento que deben seguir los empleados. En resumen, es necesario establecer una cultura basada en la ética, que este interiorizada por todos y cada uno de los miembros, antes de implantar cualquier sistema de denuncia interno. Sin embargo, a pesar de que la integridad debe ser uno de los valores principales, existen empresas que adoptan un enfoque externo o pragmático. Este enfoque propuesto por Hofstede (2010) conlleva un riesgo en el que la obtención de resultados pueda prevalecer ante la ética. En este caso, probablemente sean los mismos empleados los que justifiquen cualquier acto deshonesto.

Finalmente, cabe destacar que cualquier entidad que implante un sistema de denuncia debe, a su vez, establecer mecanismos que agilicen el proceso de tramitación y resolución de la demanda. Las líneas directas destacan por ser el instrumento que más acorta este proceso, puesto que el denunciante informa directamente a los responsables de tratar el fraude, evitando así pérdidas de información. De acuerdo con los datos ofrecidos por la ACFE en las empresas donde se implantaron líneas directas las pérdidas generadas fueron un 50% menores (ACFE, 2018).

8. CASO TOSHIBA.

Tras verificar que existe una relación entre el fraude corporativo y la cultura empresarial, es necesario mostrar estas teorías a través de un caso práctico. Por ello, en este último apartado del proyecto se analizará el segundo mayor fraude que ha sufrido Japón, después de la multinacional Olympus, el desfalco realizado por el gigante de la industria informática Toshiba. Se trata de un fraude que tuvo repercusiones tanto a nivel nacional como internacional. Marcó un antes y un después en la legislación japonesa y puso en la cuerda floja la credibilidad de la empresa, el gobierno japonés y otras empresas nacionales. Algunos expertos afirmaban que la cultura empresarial japonesa estaba tan arraigada que en casos como el de Toshiba, estaba por encima de la honestidad y la ética. Para contextualizar la situación es necesario conocer, a grandes rasgos, tanto la historia, tanto de la empresa, como la cultura del país.

Toshiba Corporation es una potencia mundial japonesa en la industria de la alta tecnología, actualmente dirigida por el CEO Nobuaki Kurumatani. Su actividad se basa en la fabricación y comercialización de productos electrónicos y eléctricos avanzados, desde productos digitales de consumo hasta infraestructuras industriales. En el año 2018 la compañía contaba con 141.256 empleados y obtuvo unas ventas netas de 3947,6 billones de yenes, unos 35 billones de dólares aproximadamente.

Los orígenes de Toshiba se remontan al año 1875 cuando Hisashige Tanaka construyó la fábrica Tanaka Engineering Works (Shibura Engineering años después), la cual sería una de las precursoras de la empresa. En 1939 esta fábrica se fusionó con la compañía Tokyo Electric Company, creando Tokyo Shibura Electric, Co., Ltd., actualmente conocida como Toshiba. En un principio, su expansión se limitó al resto de países asiáticos, hasta que, en 1957 comenzaron a desarrollar el negocio internacional. Su inversión en I+D le ha conducido a la creación de muchas nuevas tecnologías que han sido pioneras tanto en Japón como en el mundo. La empresa ha atravesado varias crisis, como el terremoto de 1923, aunque la más importante de todas ocurrió en 2015 cuando uno de los fraudes de mayores dimensiones salió a la luz (Toshiba, 2019).

8.1. PLANTEAMIENTO DEL CASO E IDENTIFICACIÓN DE LOS EJES DEL TRIÁNGULO DEL FRAUDE.

En el año 2015, una investigación independiente publicó que la alta gerencia de la empresa había estado manipulando las cuentas durante siete años, hasta llegar a defraudar 1,2 billones de dólares. En el año 2008, en los inicios de la crisis mundial, Toshiba comenzó a tener unas pérdidas de alrededor de 18.4 billones de yenes (170 millones de dólares aprox). Fue entonces cuando surgieron los primeros comportamientos criminales promovidos por el CEO de aquel momento Atsutoshi Nishida. El máximo responsable de la empresa consideró que “era demasiado vergonzoso y no podían anunciarlo”, por lo que el personal de Toshiba falsificó las cuentas y suprimió las pérdidas declarando tener unos beneficios de 500 millones de yenes (4.5 millones de dólares aprox). En el año 2009 Nishida fue sustituido por Hisao Tanaka quién

continuó con la estafa y siguió fomentando la cultura delictiva (Financier Worldwide Magazine, 2015).

En el informe de la investigación independiente se detallaba que los altos ejecutivos habían fijado objetivos sobre beneficios poco realistas y prácticamente inalcanzables. Con el fin de atajar aquella situación, el CEO presionó a los gerentes de las diferentes áreas hasta tal punto que llegaron a adoptar tácticas muy hábiles para ocultar irregularidades a los auditores. Por consiguiente, los extravíos fueron encontrados en diferentes unidades de la empresa como proyectos de infraestructuras o fabricación de televisiones. Sin embargo, el más conflictivo fue la división de ordenadores, ya que supuso más de la tercera parte de la inflación de beneficios (Financier Worldwide Magazine, 2015).

Con lo expuesto hasta ahora, y teniendo en cuenta la definición de los ejes del triángulo del fraude de Cressey (1953), se pueden identificar los tres factores que condujeron al CEO a cometer uno de los delitos financieros más relevantes de Japón. Una perfecta consecución de éstos hizo que el engaño subsistiese durante siete años. En la Figura 3. se expone esquemáticamente los tres ejes del triángulo del fraude aplicado al caso Toshiba. Se puede apreciar como cada eje contiene factores comunes con el triángulo del fraude de cuello blanco expuesto anteriormente.

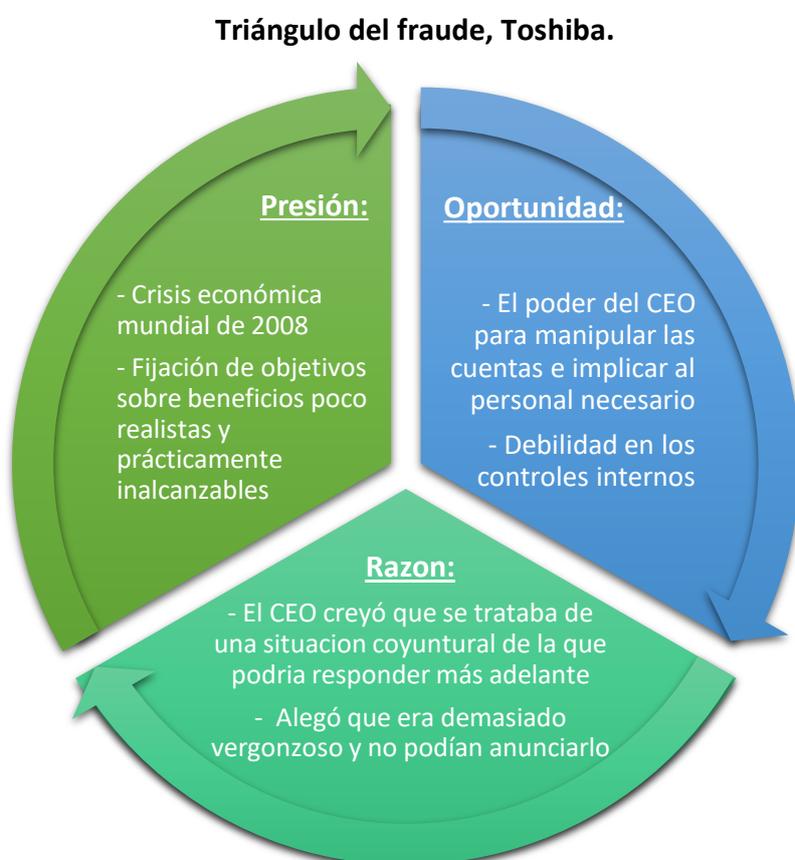


Figura 3.: Elaboración propia a partir de Cressey (1953) y Financier Worldwide Magazine (2015)

8.2. RASGOS CULTURALES DE TOSHIBA

8.2.1 Análisis de la cultura nacional japonesa.

Como se ha mostrado en los primeros apartados de este proyecto, la cultura nacional ejerce una influencia bastante significativa en el comportamiento de los empleados y por consiguiente, en el fraude corporativo. El caso Toshiba es un ejemplo muy claro de esta influencia, ya que la cultura japonesa está muy arraigada entre los miembros de su sociedad. Con el fin de analizarla en mayor profundidad, se ha obtenido a través de la plataforma Hofstede Insights el Gráfico 2., donde se proponen los valores que adopta la cultura japonesa en cada dimensión.

Las 6D de la cultura nacional de Hofstede, Japón 2019

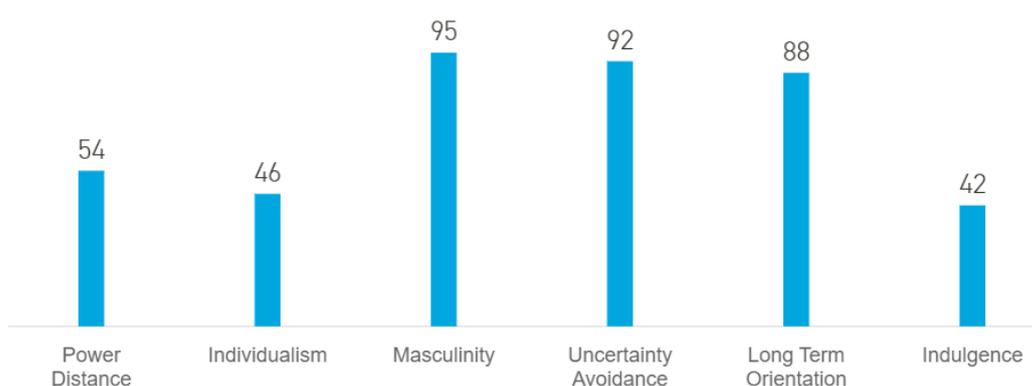


Gráfico 2.: Hofstede Insights Compare Countries, (2019)

En la primera dimensión, el índice de distancia de poder obtiene unos niveles intermedios. Por un lado, los ciudadanos japoneses son conscientes de su posición jerárquica y actúan en consecuencia. Por otro lado, el sistema educa a todos sus miembros en igualdad de condiciones, haciéndoles ver que todos tienen las mismas oportunidades y que cualquiera puede obtener la posición deseada si trabaja duro (Hofstede Insights, 2019).

La directora Ana Goy explicó en la entrevista que uno de los factores del sistema jerárquico que más afectaba a las empresas era el sistema 'ringi'.

Caja 6. El sistema 'ringi' de toma de decisiones

VOZ DE LOS EXPERTOS

Debido al sistema jerárquico de Japón la toma de decisiones dentro de las empresas es un proceso muy lento. En la cultura japonesa a esta práctica se le denomina *ringi*.

“El sistema de ringi hace que las ideas fluyan desde abajo y se estudien los pro y contra de las mismas en el departamento siguiente superior y así hasta llegar a la cúspide donde se toma una decisión, generalmente basada en las aprobaciones anteriores, pero puede que no. La decisión en la cúspide no se cuestiona en general”

Ana Goy, Directora del servicio de publicaciones en la Universidad Autónoma de Madrid.

Japón está considerada como una de las sociedades más masculinas del mundo. Sin embargo, dados sus bajos niveles de individualismo, la comunidad japonesa no muestra comportamientos asertivos ni de competencia individualista. El índice de masculinidad se debe a su perfeccionismo, tanto en el trabajo como en su vida personal, y su competitividad con otros grupos. En el ámbito empresarial los japoneses se distinguen por su lealtad a las organizaciones y sus normas sociales donde no se les permite destacar. Priorizan la armonía del grupo por encima de la expresión de las opiniones individuales. Por esta razón, obtienen también unos niveles muy elevados de orientación a largo plazo. Todo ello provoca que la tasa en inversión en I+D sea alta y constante en el tiempo, incluso en épocas de recesión económica. Dan mayor prioridad al crecimiento constante de la cuota de mercado en lugar de a los beneficios anuales (Hofstede Insights, 2019).

Japón también es uno de los países que más evita la incertidumbre a nivel global. Debido a factores como las múltiples catástrofes naturales, la previsión es primordial en el país. Por consiguiente, la sociedad se rige mayormente por códigos y normas formales. De igual manera se traslada al ámbito laboral, donde se analizan exhaustivamente todos los factores de riesgo y se invierte mucho tiempo y recursos en estudios de factibilidad. Esta alta necesidad de evitar la incertidumbre es una de las razones por las que los cambios son tan difíciles de realizar en Japón (Hofstede Insights, 2019).

En cuanto a la última dimensión de Hofstede (2010) no procede analizarla profundamente ya que no se ha observado una conexión directa con el fraude. Únicamente cabe mencionar que la puntuación obtenida es baja por lo que, siguiendo con lo propuesto por Hofstede (2010), es considerada una sociedad con tendencia al cinismo y el pesimismo (Hofstede Insights, 2019).

8.2.2 Análisis de la cultura empresarial de Toshiba

Tras analizar la cultura nacional japonesa y obtener una visión general del comportamiento de sus ciudadanos, en este apartado se analizará la cultura organizacional de Toshiba. Cabe aclarar que no todas las empresas japonesas comparten esas orientaciones culturales, no obstante, en este caso sirve para comprender mejor la cultura empresarial de Toshiba.

Siguiendo con el “modelo multifocal sobre cultura organizacional” de Hofstede (2010) tratado a lo largo de este proyecto, es difícil determinar con exactitud las 6 dimensiones en la cultura de Toshiba. Una adecuada identificación de este modelo requiere un estudio complejo de la empresa. En su lugar, se proporcionará una aproximación cultural de la misma teniendo en cuenta la cultura nacional, la información proporcionada por la misma empresa y otra literatura:

- Dadas las dimensiones de la empresa y la diversificación de su actividad es posible que este orientada tanto a los procesos como a los resultados. Probablemente su área de producción tenga una tendencia a realizar trabajos más monótonos, mientras que las áreas de innovación o comercialización requieran un mayor esfuerzo y mayor asunción de riesgos.

- Las empresas japonesas en general y más concretamente Toshiba destacan por su gran inversión en innovación. Asimismo, uno de los valores principales de la misma recoge la importancia de crear con el consumidor, es decir, escuchando sus necesidades (Toshiba, 2019). En el modelo de Hofstede (2010) estas situaciones se dan en empresas con un enfoque pragmático.
- La disciplina en el trabajo es una de las piezas clave para entender el mercado laboral japonés, ya que los ciudadanos se rigen por códigos de conducta muy estrictos. Esta práctica se traslada de la misma forma al ámbito empresarial (Hofstede Insights, 2019). Sabiendo que la gestión corporativa de Toshiba es un referente en el país, se podría deducir que Toshiba tiene una estricta disciplina de trabajo. Recientemente el gobierno corporativo de la entidad ha aclarado que pretenden “fortalecer nuestro sistema de control interno mediante un cumplimiento más estricto” (Toshiba, 2019) lo cual reafirma esta hipótesis.
- Uno de los factores más importantes para comprender este caso es la identidad de los empleados. Generalmente las compañías japonesas destacan por la identidad local que tienen sus trabajadores. Esto está directamente relacionado con su orientación a largo plazo. Los empleados tienen plena confianza tanto en la organización como en su gerencia. Además, se rigen por normas sociales en las que se busca la armonía grupal y por lo tanto no está permitido exponer la opinión personal (Hofstede Insights, 2019).
- En cuanto a la accesibilidad de la organización es difícil definir en qué estado se encuentra. Desde 2013 el gobierno corporativo puso en marcha una serie de códigos que promovían e impulsaban la integración de miembros extranjeros en la compañía (Financier Worldwide Magazine, 2015). Con ello, se puede entender que la empresa pretende establecer una cultura más abierta.
- Toshiba ha recibido este año 2019 dos premios relacionados con programas estratégicos para mantener la salud de sus empleados: “*Nippon Kenko Kaigi, The Certified Health and Productivity Management Organization Recognition Program*” y “*Nippon Kenko Kaigi Organizations to engage in the Health-conscious Management Declaration*” (Toshiba, 2019). Con ello demuestra que su compromiso con el bienestar de los trabajadores va más allá del ámbito estrictamente laboral. Igualmente, atendiendo a las características de la cultura nacional se podría decir que la conexión que existe entre la vida personal y profesional de los miembros de la sociedad hace que las organizaciones contemplen su bienestar más allá del ámbito laboral (Hofstede Insights, 2019).

8.3. IMPLICACIONES CULTURALES EN EL FRAUDE DE TOSHIBA.

Toshiba era considerada "el tótem de un gobierno corporativo japonés fuerte y honesto" (Financier Worldwide Magazine, 2015) desde 1875. Sin embargo, los valores estipulados por la entidad no estaban alineados con los del CEO de aquel momento. El caso de Toshiba es un claro ejemplo de un "tone-deaf at the top", ya que el código ético existía sobre el papel, pero no en las acciones de sus miembros. Durante el fraude hubo dos elementos culturales que favorecieron el delito y ocasionaron la implicación de gran parte del personal:

- La falta de ética del CEO y el comité interno de auditoría debilitó los controles internos. Suzuki (2019) afirma que "la información crítica relativa a las enormes pérdidas que había sufrido Toshiba nunca se comunicó al consejo de administración, y esta fue una de las razones que llevaron a la mala conducta" (Suzuki, 2019). También aclara que "el comité de auditoría no tomó ninguna medida para señalar los problemas a los funcionarios ejecutivos, a pesar de estar al tanto de la existencia de prácticas contables inapropiadas" (Suzuki, 2019).
- Aunque el fraude fue dirigido por el responsable de la entidad, el delito se ejecutó en grupo. Es decir, el CEO fue el encargado de ordenar las operaciones fraudulentas que otros miembros llevarían a cabo. Esto ocurrió debido al estrecho vínculo de los empleados con la empresa, lo que favoreció la actitud colaborativa en el fraude. La identidad local que comparten gran parte de los empleados japoneses impidió que se revelasen ante la situación de la que estaban siendo cómplices.

La cultura empresarial también influyó en los años posteriores al escándalo, es decir, en las medidas de prevención y detección que se implantaron más tarde. Es necesario explicar brevemente la sucesión de medidas adoptadas para comprender por qué se consideró la cultura organizacional una de las piezas clave para sobrevivir.

La estafa dejó secuelas que afectaron a la empresa hasta dos años después del altercado. En primer lugar, tras descubrir que la alta gerencia de la empresa había tenido una implicación total en el delito, la compañía se deshizo de ocho de los altos cargos, por lo que algunos de los mandos intermedios fueron ascendidos. La falta de experiencia y formación en estos nuevos directores hicieron que tomaran varias malas decisiones que provocó ciertos problemas como la caída del precio de las acciones. Este débil consejo directivo mostró una gran implicación por la supervivencia más que por una buena gerencia de la empresa (Morang, 2017).

Las insuficiencias de la dirección volvían a ejercer presión sobre sus empleados con el fin de reconocer sobrecostos en los productos. Fue entonces cuando la compañía reconoció que tenía serios problemas en el control interno y que la decisión de expulsar a ciertos miembros de la alta gerencia no había sido suficiente. Toshiba aceptó que sin una reestructuración de su cultura empresarial que modificase por completo la visión que sus stakeholders tenían de ella no podría salir adelante (Morang, 2017).

9. CONCLUSIONES.

El comportamiento humano es la base de todo delito por lo que es necesario estudiar los factores que influyen en él. Entender la influencia que ejerce la cultura en el fraude es fundamental para prever las acciones de los empleados.

Dada la amplitud de ambos conceptos, en este proyecto se han estudiado los modelos de Hofstede (2010), en cuanto a cultura empresarial, y de Cressey (1953), en cuanto a fraude ocupacional. No obstante, este estudio es aplicable a cualquier modelo que analice tanto el delito financiero como la conducta humana, ya que el objeto de estudio es el mismo en todos los casos: uno de ellos estudia la acción mientras que el otro estudia la razón, y juntos resuelven el paradigma del porqué.

Uno de los modelos de Hofstede (2010) definía a grandes rasgos la cultura de un país. Después de establecer la implicación que puede tener en una estafa, se puede afirmar que la cultura nacional es uno de los factores externos que afectan a la empresa y por lo tanto, las compañías han de tenerlo en cuenta para elaborar sus estrategias. Asimismo, existen otros factores externos que también condicionan el comportamiento de los empleados tales como, las legislaciones, la posición económica del país o el tipo de gobierno.

Una entidad no solo tiene que analizar su entorno sino el clima o la atmosfera ética que tiene dentro de ella. En ocasiones hay una discrepancia entre la cultura que quiere transmitir y la cultura percibida. Esta brecha provoca una pérdida de información o un riesgo que puede, entre otras cosas, debilitar los controles internos. En el caso Toshiba se ha podido comprobar como la falta de ética en el CEO superó la rigurosidad de los controles internos. Por lo tanto, una de las acciones principales de una entidad es encontrar el equilibrio entre sus necesidades como organización y las necesidades de sus trabajadores.

Como dice el refrán “es mejor prevenir que curar”. Cuando tras un fraude se pierden los principios éticos que deberían dirigir la conducta de los miembros, es tan costoso como tedioso realizar cualquier reforma cultural. No obstante, la empresa tiene que ser consciente de la necesidad de ese cambio, es decir, debe entender que se trata de una inversión a largo plazo.

Finalmente, procede hacer una pequeña mención al factor tecnológico que tan en auge esta hoy en día. La tecnología habrá avanzado a pasos agigantados y lo seguirá haciendo a una rapidez indescrptible. Sin embargo, no hay que olvidar que detrás de cualquier maquina existe un ser humano que razona y se guía por impulsos. El mejor mecanismo para frenar el comportamiento deshonesto de una persona es entenderlo, para poder anticiparse a sus movimientos. Actualmente no existe una maquina capaz de entender el cerebro humano más que otro cerebro. Para acabar, quisiera plasmar la finalidad de este proyecto con una cita de Steve Jobs (1994).

“La tecnología no es nada. Lo importante es que tengas fe en las personas, que sean básicamente buenas e inteligentes, y si les das herramientas, harán cosas maravillosas con ellas”.

BIBLIOGRAFÍA

Alarcón, G. (2018). *El canal de denuncias es el primer indicador de transparencia de una empresa*. [Entrevista] (18 julio 2018)

[\(https://www.compromisoempresarial.com/transparencia/2018/07/el-canal-de-denuncias-es-el-primer-indicador-de-transparencia-de-una-empresa/\)](https://www.compromisoempresarial.com/transparencia/2018/07/el-canal-de-denuncias-es-el-primer-indicador-de-transparencia-de-una-empresa/)

Albrecht, W.S., Albrecht, C.O., Albrecht, C.C. and Zimbelman, M.F. (2012). *Fraud Examination*. South-Western, Mason, OH. Cuarta Edición.

https://www.academia.edu/34701677/Albrecht_AWS_2012_Fraud_Examination

Argandoña, A., (2007). *La corrupción y las empresas*. Barcelona: IESE Business School - Universidad de Navarra.

<https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-07-21.pdf>

Arnott, J. & Dondé, G., (2017). *Setting the tone, a New Zealand perspective on ethical business leadership*. London: Institute of Business Ethics.

Association of Certified Fraud Examiners, Inc., (2016). *Fraud prevention and deterrence, Fraud Risk Assessment*

https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/review/examreview/18-fraud-risk-assessment.pdf

Association of Certified Fraud Examiners, (2018). *Report to the nations, 2018 global study on occupational fraud and abuse*.

https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/rtnn/2018/RTTN-Government-Edition.pdf

Association of Certified Fraud Examiners, (2011). *Tone at the top: how management can prevent fraud in the workplace*.

https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/documents/tone-at-the-top-research.pdf

Association of Certified Fraud Examiners, (s.f.). *Triángulo del fraude*. [En línea]

<https://acfe-spain.com/recursos-contrafraude/que-es-el-fraude/triangulo-del-fraude>

[Último acceso: 2019].

Cambridge Dictionary, (s.f.). *Cambridge Dictionary*. [En línea]

<https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/corporate-culture>

[Último acceso: 2019].

Cohen, J. R., Pant, L. W., & Sharp, D. J. (1995). *An Exploratory Examination of International Differences in Auditors' Ethical Perceptions*. Behavioral Research in Accounting, 7(1), 37-64

Cressey, D. R. (1953). *A study in the social psychology of embezzlement: Other people's money*. Glencoe, IL: Free Press.

Cressey, D.R. (1973). *Other people's money; a study in the social psychology of embezzlement*. Montclair: Patterson Smith

Del Rosal, P. (2017). *Compliance: las denuncias por el canal interno podrán ser anónimas*. El economista.
(<https://www.eleconomista.es/legislacion/noticias/8524259/07/17/Las-denuncias-por-el-canal-interno-podran-ser-anonimas.html>)

Espín, R. (2017). *El canal de denuncias Internas en la actividad empresarial como Instrumento del compliance*.
(<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/458436/roes1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>)

Expansion, 2019. *Índice mundial de la felicidad*. Expansion.
<https://datosmacro.expansion.com/demografia/indice-felicidad>

Financer Worldwide Magazine (2015). *Toshiba: behind the numbers*. Financer Worldwide Magazine.
(<https://www.financierworldwide.com/toshiba-behind-the-numbers/#.XXdigigzY2z>)

Greelis, M., (s. f.). *How White-Collar Criminals Differ from Other Criminals* [Archivo de video]
(<https://www.fraud-magazine.com/article.aspx?id=4295005920>)

Gomez-Diaz, C. & Rodriguez, J. K., (2001). *Teorías de la cultura organizacional*. Revista Contabilidad y Auditoría, 115, 111-140.
(<https://strathprints.strath.ac.uk/7361/>)

Gunz, S. & Thorne, L., (2015). *Introduction to the Special Issue on Tone at the Top*. Journal of Business Ethics, pp. 1–2. doi: 10.1007/s10551-013-2035-1.
(<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs10551-013-2035-1.pdf>)

Henning, P. J., (2017). *When Money Gets in the Way of Corporate Ethics*. New York Times.
(<https://www.nytimes.com/2017/04/17/business/dealbook/when-money-gets-in-the-way-of-corporate-ethics.html?mwrsm=LinkedIn&r=0>)

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M., 2010. *Cultures and Organizations: software of the mind*. New York: Mcgraw-hill.
([https://e-
edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd%20edition%202010.pdf](https://e-
edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd%20edition%202010.pdf))

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G., (1990). *Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases*. Administrative science quarterly, 286-316
(https://www.jstor.org/stable/2393392?seq=1#page_scan_tab_contents)

Hofstede Insights, (2019). *Hofstede Insights*. [En línea].

(<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>)

[Último acceso: 2019].

Mesia, C., (2015). *El procedimiento de denuncia interna o whistleblowing en los códigos de conducta*. En MARTINEZ- ECHEVARRIA Y GARCIA DE DUEÑAS, A. (dir) "Gobierno Corporativo: la estructura del órgano de Gobierno y la Responsabilidad de los Administradores, págs. 1225 y ss. Thomson Reuters Aranzadi.

(<http://lessepslegal.com/wp-content/uploads/2018/03/Tesis-Christian-Mesia.pdf>)

Mihret, D. G. (2014). *National culture and fraud risk : exploratory evidence*. Journal of Financial Reporting and Accounting, Vol. 12 No. 2, pp. 161-176.

(<https://doi.org/10.1108/JFRA-10-2012-0049>)

Mohd-sanusi, Z., Khalid, N. H., & Mahir, A. (2015). *An Evaluation of Clients ' Fraud Reasoning Motives in Assessing Fraud Risks : From the Perspective of External and Internal Auditors*. Procedia Economics and Finance, 31(15), 2–12.

([https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01126-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01126-0))

Morang, S. C., (2017). *In Toshiba's scandal, blame samurai code*. Fraud Magazine.

(<https://www.fraud-magazine.com/article.aspx?id=4294997970>)

Nicuesa, M., (2012). *Causas de la frustración laboral*. Empresariados.

(<https://empresariados.com/causas-de-la-frustracion-laboral/>)

Ocansey, E. and Ganu, J., (2018). *The role of corporate culture in managing occupational fraud*. Research Journal of Finance and Accounting.

<file:///C:/Users/media/Downloads/40176-43330-1-PB.pdf>

Pettigrew, A. M., (1979). *On studying organizational cultures*. Administrative science quarterly, 24(4).

(<http://im1.im.tku.edu.tw/~myday/teaching/992/SMS/S/992SMS T1 Paper 20110326 On Studying Organizational Cultures.pdf>)

Price Waterhouse Coopers, (2018). *Global Economic Crime and Fraud Survey 2018*.

(<https://www.pwc.com/gx/en/services/advisory/forensics/economic-crime-survey.html#cta-1>)

Rubasundram, G. A., (2015). *Perceived "tone from the top" during a fraud risk assessment*. Procedia Economics and Finance, 28, 102-106.

(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115010874>)

Schnatterly, K., & Gangloff, K. A. (2018). *CEO Wrongdoing : A Review of Pressure , Opportunity, and Rationalization*. Journal of Management 44(6), 2405–2432.

(<https://doi.org/10.1177/0149206318771177>)

Schuchter, A., & Levi, M., (2013). *The Fraud Triangle revisited*. Security Journal, 29(2), 107–121. (<https://doi.org/10.1057/sj.2013.1>)

Sutherland, E. H., (1999). *El delito de cuello blanco* (Traductor Del Olmo, R.). Madrid: La Piqueta (1949)

([https://www.academia.edu/4224097/EL_DELITO_DE_CUELLO_BLANCO - EDWUIN H. SUTHERLAND - PDF](https://www.academia.edu/4224097/EL_DELITO_DE_CUELLO_BLANCO_-_EDWUIN_H._SUTHERLAND_-_PDF))

Suzuki, M., (2019). *JAPANESE CORPORATE GOVERNANCE REFORM: WHAT IS REQUIRED FOR EFFECTIVE FUNCTIONING OF OUTSIDE DIRECTORS?*. Yustisia Jurnal Hukum, 8(1), 11-29 (<https://jurnal.uns.ac.id/yustisia/article/view/29690>)

Swaidan, Z., (2012). *Culture and Consumer Ethics*. Journal of Business Ethics, 108(2) (<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.411.7296&rep=rep1&type=pdf#page=171>)

Toshiba Global, (2019). *Toshiba.co*. [En línea]. (<https://www.toshiba.co.jp/worldwide/about/history.html>) [Último acceso: 2019].

Uribe, R. P., (2014). *Compromiso de la alta gerencia en la creación y mantenimiento de una cultura organizacional de excelencia*. Universidad EAN. Research Gate, 1-27. (https://www.researchgate.net/publication/216520555_COMPROMISO_DE_LA_ALTA_GERENCIA_EN_LA_CREACION_Y_MANTENIMIENTO_DE_UNA_CULTURA_ORGANIZACIONAL_DE_EXCELENCIA)

Vargas, I., (2014). *Exceso de confianza, la vía para fraudes*. Expansion. (<https://expansion.mx/emprendedores/2014/03/10/exceso-de-confianza-expone-a-fraudes>)

Wolfe, D. T. and Hermanson, D. R., (2004). *The fraud diamond: Considering the four elements of fraud*. The CPA Journal 74 (12): 38 – 42 (<https://pdfs.semanticscholar.org/c9c8/32fa299f648464cbd0172ff293f5c35684b6.pdf>)

World Compliance Association (s.f.). *Código Ético y de Conducta*. (http://www.worldcomplianceassociation.com/codigo_etico_WCA.pdf)

Zamora, P. J. (2003). *El fraude*. México: Porrúa.

ANEXO

Anexo 1.

Tabla del Gráfico 1. Se muestran los valores de los países que forman cada grupo, según el libro “Cultures and Organizations: Software of the Mind” (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). Los valores se han actualizado a través a los datos proporcionados por Hofstede Insights.

PAIS	D1	D2	D3	D4	D5	D6
Media Europa	54	56	46	73	56	43
España	57	51	42	86	48	44
Sur/Sureste	60	51	48	90	48	46
Francia	68	71	43	86	63	48
Italia	50	76	70	75	61	30
Malta	56	59	47	96	47	66
España	57	51	42	86	48	44
Grecia	60	35	57	100	45	50
Portugal	63	27	31	99	28	33
Turquía	66	37	45	85	46	49
Norte/Noroeste	33	69	41	53	53	62
Dinamarca	18	74	16	23	35	70
Holanda	38	80	14	53	67	68
Suecia	31	71	5	29	53	78
Gran Bretaña	35	89	66	35	51	69
Austria	11	55	79	70	60	63
Islandia	30	60	10	50	28	67
Irlanda	28	70	68	35	24	65
Suiza	34	68	70	58	74	66
Bélgica	65	75	54	94	82	57
Finlandia	33	63	26	59	38	57
Luxemburgo	40	60	50	70	64	56
Noruega	31	69	8	50	35	55
Alemania	35	67	66	65	83	40
Centro/Este	70	47	49	77	66	22
Croacia	73	33	40	80	58	33
Republica Checa	57	58	57	74	70	29
Hungría	46	80	88	82	58	31
Polonia	68	60	64	93	38	29
Rumania	90	30	42	90	52	20
Rusia	93	39	36	95	81	20
Eslovaquia	100	52	100	51	77	28
Albania	90	20	80	70	61	15
Bulgaria	70	30	40	85	69	16
Estonia	40	60	30	60	82	16
Lituania	42	60	19	65	82	16
Letonia	44	70	9	63	69	13

Ucrania	92	25	27	95	55	18
---------	----	----	----	----	----	----