

# Compliance Conductual. Una propuesta de prevención para la apropiación indebida en la empresa

Behavioral Compliance: A Prevention Proposal for Misappropriation in the Company.

Jorge Jiménez Serrano (1)

María Jesús Delgado Rodríguez (2)

Isabel Rodríguez Iglesias (2)

Rafael López Pérez (3)

(1) Escuela Internacional de Doctorado de la Universidad Rey Juan Carlos (URJC).

(2) Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España.

(3) Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España

Email de correspondencia (autor principal): j.jimenezs.2023@alumnos.urjc.es

## Resumen

*El artículo analiza la conducta de apropiación indebida de activos (ALA) dentro del fraude ocupacional, proponiendo un enfoque innovador para su prevención mediante estrategias de compliance conductual. A través de un estudio experimental basado en escenarios simulados, se evalúa si intervenciones diseñadas desde la Teoría de la Acción Planificada (TAP) pueden reducir la propensión al fraude. Participaron 257 estudiantes asignados aleatoriamente a un grupo control o experimental. Los resultados muestran una menor incidencia de fraude en el grupo experimental, aunque sin significación estadística robusta. El análisis de contenido reveló que quienes no cometen fraude apelan a valores como la honestidad, mientras que quienes sí lo hacen justifican su conducta en la ganancia o el ego. Se concluye que, pese a las limitaciones muestrales, el enfoque perceptivo y cognitivo en el diseño de estrategias de prevención puede ser útil para combatir el fraude interno en las organizaciones, especialmente actuando sobre la racionalización del defraudador.*

## Palabras Clave

*Apropiación indebida, Compliance conductual, Fraude ocupacional, Teoría de la acción planificada, Triángulo del fraude.*

## Abstract

*The article analyzes the conduct of asset misappropriation (ALA) within occupational fraud, proposing an innovative approach to its prevention through behavioral compliance strategies. Through an experimental study based on simulated scenarios, it evaluates whether interventions designed from the Theory of Planned Behavior (TPB) can reduce the propensity for fraud. A total of 257 students participated, randomly assigned to a control or experimental group. The results show a lower incidence of fraud in the experimental group, although without robust statistical significance. Content analysis revealed that those who do not commit fraud appeal to values such as honesty, while those who do justify their behavior based on gain or ego. It is concluded that, despite sample limitations, the perceptual and cognitive approach in designing prevention strategies may be useful in combating internal fraud in organizations, especially by acting on the rationalization of the fraudster.*

## Keywords

*Misappropriation, Behavioral compliance, Occupational fraud, Theory of Planned Behavior, Fraud Triangle*

## I. INTRODUCCIÓN

Hoy, las empresas deben enfrentarse a multitud de desafíos y riesgos en un mundo globalizado y de gran competencia. Muchos de los riesgos son externos y difícilmente controlables, pero otros provienen de dentro y por ello son doblemente amenazantes. Nos estamos refiriendo al denominado *Fraude Interno* o también llamado *Fraude Ocupacional*, el cual supone pérdidas estimadas de 5% de los ingresos anuales de las organizaciones, tal y como recoge el último informe de la *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE, 2024).

Dentro de este tipo de fraudes, podemos destacar la *Apropiación Indebida de Activos* (AIA) como el más frecuente según los últimos informes de la ACFE (2016, 2018, 2022, 2024), de otros organismos e instituciones (Global Fraud Examiners, 2016; PricewaterhouseCoopers, 2018), así como numerosos estudios y publicaciones al respecto que establecen los costes para las empresas en cientos de millones de dólares (Astor, 1972; Bacas, 1987; Baker and Westin, 1988; Jones, 1972; Robin, 1974; Shepard and Duston, 1988; Zahari et al., 2020). Pero más allá de las consecuencias económicas que tiene para la cuenta de resultados de la empresa, este tipo de fraude genera daños en la competitividad de la empresa, en su imagen reputacional, así como en un clima tóxico y negativo en su entorno.

Resulta tan importante el impacto de este tipo de fraude que trasciende a la propia empresa y acaba afectando a toda la sociedad, debido al aumento en los precios de los productos o bienes de consumo provocados por estas pérdidas, las cuales acaban repercutiendo en los consumidores. Los cálculos indican que estos aumentos de los precios pueden oscilar entre un 10 % y un 15 % (Friedrichs, 2004; Hollinger y Clark, 1983).

Por tanto, la lucha contra este tipo de fraude se ha convertido, como veremos más adelante, en una misión estratégica de las corporaciones, pero también en un factor relevante en el contexto de la sostenibilidad empresarial y de los *Objetivos de Desarrollo Sostenible* (ODS), en los cuales podemos encontrar contextos de aplicación de esta prevención contra el fraude. Concretamente, el ODS 16 hace referencia a la mejora de la gestión y la transparencia en las instituciones, incluyendo las empresas y el ODS 8 se relaciona con el trabajo decente y la promoción de la ética empresarial. Para ambos objetivos, el fraude es un elemento que pone en riesgo su consecución, por lo que empresas, organismos públicos, pero también el mundo académico, deben unirse en su la lucha contra el fraude.

Actualmente las empresas usan estrategias de gestión del fraude de AIA basadas en el enfoque del Compliance a través del incremento de auditorías y controles internos (Ghani et al., 2021; Kenyon & Tilton, 2006; Koomson et al., 2020). Muchos estudios han constatado que, cuando los empleados saben que la empresa no controla sus procesos o consideran que no tiene eficaces medidas de control y vigilancia, este tipo de fraude aumenta (ACFE, 2015; Albrecht et al., 2015; Dorminey et al., 2012; Kumar et al., 2018; Rae & Subramaniam, 2008; Setiawan & Haryadi, 2022; Suh et al., 2019;).

Estas estrategias de compliance actuales están destinadas principalmente al factor “*Oportunidad*” de la teoría del *Triángulo del Fraude* (Cressey, 1950) que veremos más adelante, el cual se considera, aparentemente, el más fácil de abordar por parte de los departamentos de Compliance y Seguridad de las empresas, ya que consiste en establecer normas, procedimientos y controles para que en las actividades y procesos que se dan en la organización no se generen brechas de seguridad (oportunidades) que puedan utilizar los defraudadores internos.

El objetivo de este estudio consiste en analizar los resultados que pueden aportar otras estrategias que impactan sobre los demás factores de la teoría de Cressey, principalmente la “*Racionalización*” que, como veremos a continuación, es más compleja de influir, puesto que implica obstaculizar el proceso interno que usa el defraudador para justificar su conducta fraudulenta.

Entender este proceso de racionalización e identificar las variables que participan en dicho comportamiento de justificación aportará conocimiento para diseñar medidas que ayuden a las empresas a luchar contra este tipo de fraude interno.

### 1) El fraude de Apropiación Indebida de Activos (AIA).

La *Association of Certified Fraud Examiner* (ACFE) diferencia 3 tipos de fraude en el contexto de la empresa: Corrupción, Estados Financieros Fraudulentos y Apropiación Indebida de Activos (ACFE, 2022). Concretamente la AIA puede definirse como la acción realizada por un empleado por la cual roba o hace uso indebido de los recursos de la organización, por ejemplo, robo de efectivo de la empresa, facturas falsas o informes de gastos falsificados (ACFE, 2012).

Generalmente, este delito se suele relacionar con el robo de dinero que hace un empleado y que, en la mayoría de las ocasiones, suelen ser de pequeñas cantidades. Pero también nos podemos encontrar esta conducta fraudulenta en el uso de materiales, herramientas o recursos de la empresa para uso personal. Según la ACFE, se pueden establecer dos tipos de AIA: la que se relaciona con efectivo y la que afecta al inventario y a todos los demás activos. De esta manera, se pueden identificar cinco esquemas de apropiación indebida diferentes (ACFE, 2018):

- Robo de efectivo en caja
- Robo de recibos de caja en forma de desvalijamiento o hurto de efectivo
- Desembolsos fraudulentos en forma de esquemas de facturación, nómina o reembolso de gasto
- Manipulación de cheques, pagos y desembolso de registros
- Uso indebido y hurto de activos

Este delito puede ser realizado por empleados de distintas categorías o puestos dentro del organigrama de la organización. No obstante, cuando el defraudador es parte del staff directivo de la empresa o empleados relacionados con el proceso financiero y contable, podemos encontrar robos de grandes sumas, ya que este tipo de empleados tienen acceso a mayores cantidades de dinero, y a su vez, poseen capacidades para ocultar el fraude de una forma más efectiva. Además, este delito no solo ocurre en grandes empresas o multinacionales, sino que las pequeñas empresas y negocios también se ven gravemente afectados por este tipo de fraude (Hollinger et al., 1992; Wimbush & Dalton, 1997).

## 2) Teoría del Triángulo del Fraude

La teoría más tradicional para explicar el fraude en cualquier contexto y principalmente el fraude empresarial es la de *Triángulo de Fraude* de Donald Cressey (1950). Esta teoría trata de explicar los elementos o factores que generan la aparición de una conducta de fraude, en la cual intervienen elementos del defraudador, pero también elementos del contexto, en este caso la propia organización.

Para Cressey, el fraude ocurre cuando se dan estos 3 factores: *Presión*, *Oportunidad* y *Racionalización*. La “*Presión*”, es una situación personal financiera o emocional que experimenta el defraudador por deudas, problemas económicos, adicciones, presiones sociales o cualquier situación que le genere una necesidad apremiante de dinero. Algunos estudios indican que la búsqueda y el mantenimiento de una vida de lujo es lo que suele llevar a cometer este tipo de fraude en los grandes directivos (Amat, 2019; Hjalmarsson et al., 2015; Parsons et al., 2018; Sofianti et al., 2024). La “*Oportunidad*” es la situación vulnerable o de falta de control que el defraudador aprovecha para poder realizar su fraude. Como antes se comentaba, las empresas actualmente son conscientes de la necesidad de reducir estas oportunidades (Albrecht et al., 2015; Dorminey et al., 2012; Kabue and Aduda, 2017; Said et al., 2017; Suh et al., 2019; Tipgos, 2002). Finalmente, la “*Racionalización*”, es la justificación lógica o moral que usa el defraudador mediante la cual, la persona se convence a sí misma de que el fraude es necesario, defendiendo así sus acciones y evitando sentirse mal por la conducta deshonestas, siendo por tanto un factor decisivo para la aparición del fraude (Goldstraw-White 2012; Leasure 2016; Liddick 2013; Stadler & Benson 2012).

Aunque cuenta ya con más de setenta años y ha tratado de ser ampliada por otras teorías y autores, como la *Teoría del Diamante del Fraude* (Wolfe & Hermanson, 2004) o la *Teoría del Pentágono del Fraude* (Crowe, 2011), la del Triángulo del Fraude es el modelo explicativo predominante en la literatura científica de este contexto (Kassem y Higson, 2012; Koomson et al., 2020; Mansor y Abdullahi, 2015).

## 3) La complejidad de influir en el factor “Racionalización”

Dentro de esta teoría del *Triángulo del Fraude* se nos presenta un factor que resulta de enorme complejidad para influir sobre él en estrategias de prevención del fraude. Chen et al., (2019) definieron la racionalización del fraude ocupacional como el proceso cognitivo por el cual los individuos dan razones autopersuasivas para desviar su comportamiento de sus percepciones éticas con el fin de reducir el efecto negativo del fraude ocupacional en su sentido de la ética. El defraudador sabe que lo que está haciendo está mal, posiblemente vaya en contra de su sistema de valores o creencias, evidentemente sabe que los demás consideran lo que está haciendo como una conducta negativa y deshonestas, por lo que debe vencer esta problemática interna autoengañándose así mismo, autojustificando de alguna manera su fraude.

Bandura (2002), en su *Teoría de la Desvinculación Moral*, sostiene que son varias las estrategias que la persona puede usar para vencer esta disonancia cognitiva entre lo que piensa y lo que hace:

- Justificación moral: Las personas reinterpretan sus acciones como moralmente aceptables. Por ejemplo: “Lo he hecho por mi familia”.
- Uso de eufemismos: Usar un lenguaje que minimice la gravedad de las acciones. En lugar de "fraude", podrían decir "ajuste contable".
- Comparación ventajosa: Comparar sus acciones con otras peores para hacerlas parecer menos graves. Un defraudador podría pensar que su fraude es menor comparado con otros delitos.
- Desplazamiento de la responsabilidad: Culpar a otros por sus acciones. Un defraudador podría decir que solo seguía órdenes.
- Deshumanización de las víctimas: Ver a las víctimas como menos humanas o no merecedoras de compasión. Por ejemplo: “Los verdaderos ladrones son mis jefes”.
- Difusión de la responsabilidad: Diluir la responsabilidad entre varias personas, de tal manera que no se siente responsable. Por ejemplo: “Esto es algo que todos mis compañeros hacen también”.

Estas estrategias se pueden complementar con las aportaciones de la *Teoría de la Neutralización* de Sykes y Matza (1957), que sugiere que las personas que cometen actos delictivos o inmorales como el fraude, utilizan técnicas de neutralización para justificar sus acciones y mitigar la condena moral interna. Estas técnicas permiten a los individuos racionalizar su comportamiento y evitar sentimientos de culpa o vergüenza. Según esta teoría, varias estrategias de negación pueden ser utilizadas por los defraudadores:

- Negación de la responsabilidad: Desde esta estrategia, el defraudador piensa que él no es responsable, que las consecuencias se derivan de otras personas o situaciones. Por ejemplo: “Todos robaban cuando entré a trabajar, yo no tengo la culpa”.
- Negación del daño: Se minimiza el daño o no se le otorga la importancia o gravedad al fraude. Por ejemplo: “Mi empresa factura mucho dinero, esto no le supone nada”.
- Negación de la víctima: La víctima no se percibe o en su caso se transforma en alguien o algo que merece el fraude. Por ejemplo: “Me merezco cada dólar que he robado, les di 20 años de trabajo”.

Pero todas estas estrategias de autojustificación o neutralización que requiere esa racionalización implican procesos internos que, aparentemente, son difíciles de interrumpir a través de acciones empresariales antifraude. Así como podemos saber la situación económica personal de un empleado o podemos detectar un proceso de facturación que puede generar un posible fraude interno, resulta altamente complejo poder influir en un proceso de racionalización de un empleado que ha creado una justificación mental para su conducta.

Yang y Chen, (2023) tratan de analizar en qué consiste este proceso de racionalización en uno de los pocos estudios que han abordado de forma específica este proceso. Los resultados obtenidos muestran que la racionalización puede explicarse en base a tres dimensiones:

- Dimensión de reconstrucción cognitiva: se refiere a la reinterpretación cognitiva del comportamiento que hace el empleado para hacer que el fraude parezca aceptable. Esta dimensión está relacionada con la justificación moral, el uso de eufemismos y la comparación ventajosa de la teoría de Bandura.
- Dimensión de distorsión de la responsabilidad: que hace referencia a la evitación y tergiversación de la propia responsabilidad por el fraude a través de la desviación, la distracción y la negligencia. Esta dimensión estaría relacionada con el desplazamiento de la responsabilidad de la teoría de Bandura.
- Dimensión de devaluación del valor: que devalúa a las víctimas del fraude y a sus efectos para que no sean

considerados como algo importante. Esta dimensión guardaría relación con la deshumanización de la víctima en la teoría de Bandura.

Estos resultados muestran que los defraudadores tienen que redefinir la moralidad de su conducta de fraude para convertirla en honesta, deben considerarse no responsables de dicha conducta y minimizar la imagen de sus víctimas y el daño ocasionado. Cualquiera de estas acciones implica una reinterpretación de la realidad para seguir manteniendo una imagen positiva de uno mismo y reducir el malestar que uno puede sentir sabiendo que está haciendo algo inmoral.

Estos aspectos internos poseen gran relevancia explicativa en el estudio de este tipo de delitos, pero también generan una gran dificultad a la hora de estudiarlo, puesto que implican profundizar en factores o características psicológicas (Jiménez et al., 2025). A esto se le suma la complejidad para llevar este conocimiento a un terreno aplicado a la hora de generar estrategias empresariales que puedan influir en dichos procesos para tratar de disminuir el fraude ocupacional.

Este es precisamente el objetivo de este estudio, para el cual partiremos de un modelo teórico que tratará de ayudarnos a conseguir este paso de lo teórico a lo práctico, la *Teoría de la Acción Planificada*.

#### 4) Teoría de la Acción Planificada

Para explicar la *Teoría de la Acción Planificada* (TAP) debemos comenzar por explicar la *Teoría de la Acción Razonada* (TAR) desarrollada por Fishbein y Ajzen (1991), la cual establece que el comportamiento de una persona está determinado por su intención de realizarlo, la cual se forma en base a dos factores:

- Actitudes hacia ese comportamiento: Las creencias y evaluaciones (positivas o negativas) que la persona tiene sobre realizar dicho comportamiento.
- Normas subjetivas: La percepción que la persona tiene respecto a las expectativas y opiniones de otras personas en relación a dicho comportamiento.

En el caso de un fraude de AIA, si un empleado cree que cometer ese fraude va a suponer un beneficio para él y además considera que los demás (compañeros, superiores, entorno laboral) toleran esa conducta o no será castigado por la empresa, la intención aparecerá y por tanto la realización de ese fraude será muy probable.

Más tarde, Ajzen considera que la TAR no puede explicar todos los comportamientos, especialmente aquellos que no están bajo el control volitivo del sujeto, por lo que decide incluir un tercer factor en su teoría, dando lugar a la TAP (Beck y Ajzen, 1991):

- Control percibido del comportamiento: Hace referencia a la percepción que tiene una persona sobre la facilidad o dificultad de realizar una acción específica. Esta percepción incluye tanto elementos internos (conocimientos o habilidades) como elementos externos (recursos u oportunidades de la situación).

La inclusión de este factor permite una explicación más completa del comportamiento de fraude, ya que una persona puede tener una actitud favorable hacia cometer un fraude de AIA y puede considerar que sus compañeros lo aprueban, pero si considera que es difícil de cometer porque no posee el conocimiento adecuado o considera que no hay una buena oportunidad, el fraude es menos probable que ocurra. Este factor hace referencia al concepto de “*Capacidad*” en la *Teoría del Diamante de Fraude* de Wolfe y Hermanson (2004), que precisamente se refiere al conocimiento y habilidades intelectuales que son necesarias para cometer un fraude. Este elemento de capacidad complementaría los otros tres de la teoría del *Triángulo del Fraude* comentada anteriormente.

La TAP guarda relación con el proceso de racionalización porque incluye factores que intervienen en la intencionalidad de la conducta y que puede interrumpir u obstaculizar ese proceso de justificación de la conducta de fraude. Influyendo sobre las actitudes, normas subjetivas y control percibido, podemos hacer que la percepción de la conducta de fraude sea modificada y por tanto difícil de racionalizar.

Precisamente este estudio trata de analizar si algunas estrategias que impactan en las actitudes, normas subjetivas y control percibido, pueden resultar eficaces para disminuir el fraude de AIA.

## II. MÉTODO

El presente estudio sigue un enfoque cualitativo basado en la técnica de escenarios simulados. Esta técnica fue seleccionada debido a su capacidad para recrear situaciones reales y medir la respuesta conductual de los participantes en la toma de decisiones. A diferencia de un cuestionario estructurado, los escenarios permiten una evaluación más natural y menos influenciada por la deseabilidad social, al presentar los sesgos de manera implícita dentro de las situaciones descritas.

Como señala Moya (2006), los escenarios pueden ser utilizados como experimentos de orientación teórica, donde se contrastan hipótesis derivadas de la teoría en situaciones prácticas para verificar su validez. Este enfoque es particularmente útil para personalizar las decisiones y evitar las respuestas normativas que pueden ser inducidas por un cuestionario tradicional. Los escenarios permiten que los participantes se enfrenten a dilemas reales de manera más natural y sea más fácil poder analizar cómo distintas variables pueden afectar a la realización de una conducta, proporcionando así un marco útil para explorar la toma de decisiones que ocurre ante los escenarios planteados (Heuer y Pherson, 2015).

En este estudio se crean dos escenarios, uno control y otro experimental. Ambos escenarios tienen en común que los participantes van a tener que enfrentarse a una situación donde deberán optar por realizar o no un fraude de AIA. Posteriormente, los participantes de ambos escenarios contestan a las mismas preguntas que tratan de analizar sus actitudes, normas subjetivas y control percibido de esa situación desde el enfoque TAP.

Previamente a esa decisión de cometer o no fraude, los participantes del grupo control reciben una serie de información y contenidos neutros. Sin embargo, el escenario diseñado para el grupo experimental muestra previamente a los participantes una serie de información y contenidos sobre los cuales tendrán que reflexionar y responder a unas preguntas. Esta información y contenidos tratan precisamente de influir en sus actitudes, normas subjetivas y control percibido del comportamiento de fraude en una empresa. Concretamente se trabaja con los siguientes contenidos de influencia:

- Actitudes: Se crea una situación donde reciben una formación por parte del departamento de Compliance para informar de los daños y problemas que ocasiona el fraude ocupacional en la empresa.
- Normas subjetivas: Se crea una situación donde se reflexiona sobre la importancia de valores como la confianza o la honestidad en el entorno laboral.
- Control percibido: Se crea una situación en la que el participante ve una noticia donde un empleado de su empresa ha sido despedido por cometer una AIA y las medidas de investigación y control que tiene la empresa para detectar este tipo de fraudes y castigarlos.

Los escenarios son virtuales, creados a partir de un formulario Google Form editado con contenido textual, preguntas e imágenes que recrean los dos tipos de escenarios. Los participantes acceden a un link que conecta con un servidor que está programado para que aleatoriamente asigne al sujeto al escenario control o al escenario experimental.

### 1) Participantes

La muestra total estuvo compuesta por 257 participantes, divididos en dos grupos: un grupo control ( $n = 136$ ) y un grupo experimental ( $n = 121$ ). Todos los participantes fueron estudiantes universitarios, seleccionados con el fin de mantener homogeneidad. Se recogieron variables sociodemográficas como edad, género y situación actual. La tabla 1 muestra las principales características de la muestra.

**Tabla 1.** Características de los participantes

Variable	Grupo Control	Grupo Experimental
<b>Género</b>		
- Femenino	92	78
- Masculino	39	40
- Otro	3	1

- Prefiero no decirlo	2	2
<b>Edad media</b>	23	24
<b>Situación</b>		
- Estudiante	84	65
- Estudiante y trabajador	52	56
<b>Nacionalidad</b>		
- Ecuatoriana	41	30
- Española	39	42
- Estadounidense	40	28
- Otra	16	21

Fuente: elaboración propia

## 2) Procedimiento

En varias universidades de España, Ecuador y USA, a los alumnos que decidieron participar se le proporcionó el link a un sitio web donde se encontraba la información sobre los distintos escenarios, contenidos y preguntas que debían responder. Al entrar en ese link, un sistema de programación le asignaba aleatoriamente a la situación de control o a la situación experimental. Las respuestas proporcionadas por los participantes quedaban registradas para su posterior análisis.

## 3) Instrumento y variables de análisis

Para los análisis estadísticos se utilizó el software SPSS versión 23. Respecto a las variables analizadas, la principal es la conducta de fraude, la cual queda definida por una decisión que deben tomar los participantes. Según el escenario planteado, los participantes son empleados de un supermercado cuyo trabajo en el puesto de cajero se ha realizado durante 4 horas (240 minutos). El escenario muestra una situación en la cual, el empleado debe informar del tiempo trabajado en minutos, pudiendo indicar que han trabajado esos 240 minutos reales, pero también pueden informar de más tiempo, con lo cual tendrán una mayor retribución económica. Los participantes que anotan más de 240 minutos están realizando una conducta fraudulenta.

La variable justificación se establece a partir de las respuestas que dan los participantes a la decisión de indicar la cantidad de minutos trabajados, estableciéndose 11 categorías que se muestran a continuación en los resultados.

Hay otras preguntas abiertas que los participantes deben contestar y que se relacionan con los factores de la TAR, dando lugar a 3 variables de análisis: honestidad, normas subjetivas y control percibido.

## 4) Consideraciones éticas

No se recoge ninguna información personal ni de identificación de los participantes, los cuales aceptan la participación y el consentimiento informado antes de iniciar la prueba. La investigación ha recibido la aprobación del Comité de Ética de la Universidad Rey Juan Carlos (España).

## III. RESULTADOS

Los resultados en relación a la conducta de fraude muestran que en el grupo control, 26 participantes (19.1%) cometieron una conducta de fraude, frente a 14 participantes (11.6%) en el grupo experimental. Esta conducta fue determinada a partir de los minutos reportados (valores distintos de 240 minutos fueron considerados como fraude). La tabla 2 muestra estos resultados.

Tabla 2. Conducta de fraude

Grupo	N	Casos	% fraude	Media_minutos	DS	Mín-Máx
-------	---	-------	----------	---------------	----	---------

	fraude			minutos		
Control	136	26	19.1%	273	104	240–1200
Experimental	121	14	11.6%	260	66	240–600

Se realizó una prueba de chi-cuadrado de Pearson para examinar la relación entre pertenecer al grupo experimental/control y cometer fraude. El resultado fue marginalmente no significativo ( $\chi^2(1) = 2.78$ ,  $p = .096$ ), indicando una posible tendencia hacia una menor incidencia de fraude en el grupo experimental. La prueba exacta de Fisher confirmó la ausencia de significación estadística ( $p = .121$ ).

Se utilizó la prueba U de Mann-Whitney para comparar la magnitud del fraude (minutos reportados) entre los grupos. El resultado no fue estadísticamente significativo ( $U = 7633.5$ ,  $p = .113$ ), aunque se observó una tendencia en la dirección esperada, con valores inferiores en el grupo experimental. La tabla 3 muestra los resultados de las pruebas de correlación.

**Tabla 3. Pruebas de chi-cuadrado**

Prueba	Valor	gl	Significación
Chi-cuadrado de Pearson	2.775	1	.096
Corrección de continuidad	2.231	1	.135
Razón de verosimilitud	2.822	1	.093
Prueba exacta de Fisher			.121

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 18.83.

b. Solo se ha calculado para una tabla 2x2.

A continuación, se llevó a cabo un análisis de regresión logística binaria dentro del grupo experimental ( $n = 121$ ) con el objetivo de identificar variables perceptivas y actitudinales que predijeran la probabilidad de cometer fraude. La variable dependiente fue la conducta de fraude (0 = No fraude, 1 = Fraude). Como predictores se incluyeron: (1) honestidad, (2) normas subjetivas, (3) control percibido, y (4) la percepción de probabilidad de ser descubierto.

El modelo global fue estadísticamente significativo,  $\chi^2(18) = 39.00$ ,  $p = .003$ , lo que indica que las variables incluidas permiten predecir significativamente la conducta de fraude. El pseudo  $R^2$  de Nagelkerke fue de .539, lo que sugiere que el modelo explicó el 53.9% de la varianza observada en la variable dependiente. La tasa de clasificación fue del 93.4%, con una sensibilidad del 57.1% y una especificidad del 98.1%.

Entre los predictores, resultaron significativos: (1) honestidad ( $B = 2.76$ ,  $p = .008$ ), y (2) normas subjetivas ( $B = -3.88$ ,  $p = .036$ ). Los participantes que otorgaban baja importancia a la honestidad tenían una probabilidad 15.86 veces mayor de cometer fraude, mientras que aquellos que percibían una mayor influencia social respecto a los que podrían pensar sus compañeros en relación a una conducta de fraude tenían una probabilidad significativamente menor ( $OR = 0.021$ ). La tabla 4 muestra estos resultados de la regresión logística.

**Tabla 4. Regresión logística binaria: predictores del fraude en el grupo experimental**

Variable	B	Error estándar	Wald	gl	p	Exp(B)	IC 95% para Exp(B)
Honestidad	2.76	1.04	7.02	1	0.008	15.86	[2.04, 123.45]
Normas subjetivas	-3.88	1.85	4.38	1	0.036	0.021	[0.001, 0.814]



Control percibido	0.45	0.93	0.23	1	0.632	1.57	[0.27, 9.14]
Percepción de prob. de ser descubierto	-0.62	0.71	0.76	1	0.384	0.54	[0.13, 2.30]
Constante	-1.21	1.08	1.25	1	0.264	0.3	—

Se realizó un análisis de contenido de las respuestas ofrecidas por los sujetos en relación a la pregunta de por qué decidieron cometer o no la conducta de fraude, estableciéndose una serie de categorías relacionadas con la justificación de la conducta: Confianza, Consecuencias, Ego, Ganancia, Honestidad, Minimización, Reputación, Respuesta confusa, Sentir mal, Sin necesidad, Victimización. Las frecuencias de estas categorías se muestran en la tabla 5.

Tabla 5. Frecuencia de categorías de justificación por grupo de conducta

Categoría	Fraude	No Fraude
Confianza	0	6
Consecuencias	0	43
Ego	2	0
Ganancia	8	0
Honestidad	0	141
Minimización	4	0
Reputación	0	1
Respuesta confusa	18	0
Sentir mal	0	11
Sin necesidad	0	4
Victimización	8	0

Posteriormente se llevó a cabo una prueba de chi-cuadrado de independencia para examinar la relación entre las categorías de justificación dadas por los participantes y la conducta de fraude (cometido o no cometido). El análisis reveló una asociación estadísticamente significativa entre las categorías de justificación y la conducta,  $\chi^2(20) = 246.00, p < .001$ . Esto indica que los tipos de argumentos utilizados difieren sistemáticamente entre quienes cometen fraude y quienes no lo hacen.

Las categorías como “Honestidad”, “Consecuencias” y “Confianza” aparecen exclusivamente en el grupo que no comete fraude, mientras que “Ganancia” y “Ego” son predominantes entre quienes sí lo cometen. Como complemento se llevó a cabo un análisis de clústeres K-medias para identificar perfiles de participantes según sus variables perceptivas y actitudinales. Los resultados indicaron dos clústeres principales que se muestran en la tabla 6.

Tabla 6. Análisis de clústeres K-medias: centros de clúster

Variable	Clúster 1	Clúster 2	Interpretación
----------	-----------	-----------	----------------

Honestidad	4.31	4.64	Ligeramente menor en C1
Normas subjetivas	3.19	3.18	Prácticamente igual
Facilidad para justificar	3.86	1.40	Mucho mayor en C1
Percepción de detección	4.52	5.85	Menor en C1

El Clúster 1 (n = 121) se caracterizó por mayor facilidad para justificar el fraude, menor percepción de detección y una valoración ligeramente menor de la honestidad.

El Clúster 2 (n = 136) mostró un perfil más conservador y alineado con normas éticas.

Al cruzar los perfiles de clúster con la conducta de fraude, se observó que la proporción de fraude fue levemente superior en el Clúster 1 (16.5%) en comparación con el Clúster 2 (14.7%).

Los participantes del Clúster 1 presentan una mayor propensión a cometer fraude y justifican su conducta con categorías como “Ganancia” o “Ego”. Por el contrario, el Clúster 2 mostró una mayor honestidad, menor facilidad para justificar y una percepción de detección más alta, coincidiendo con quienes no cometieron fraude y justificaron su conducta mediante categorías como “Honestidad”, “Consecuencias” o “Confianza”.

Se aplicó un árbol de decisión utilizando el algoritmo CHAID para explorar de forma inductiva las variables que mejor predicen la conducta de fraude.

El árbol identificó a la variable “honestidad” como único predictor significativo, dividiendo a los participantes en función de su valoración de esta dimensión.

Aunque el modelo no logró clasificar correctamente a los sujetos que cometieron fraude, sí logró predecir adecuadamente a los que no lo hicieron, con una precisión total del 84.4%. La tabla 7 muestra estos resultados.

Tabla 7. Matriz de clasificación del árbol de decisión (CHAID)

Grupo observado	Predicho: No Fraude	Predicho: Fraude	% Correcto
No Fraude	217	0	100.0%
Fraude	40	0	0.0%
Total			84.4%

- a. El modelo no clasifica correctamente a los casos de fraude.
- b. La precisión del modelo en los casos de no fraude es del 100%.

IV. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en el presente estudio aportan evidencia preliminar que sugiere el potencial de intervenciones diseñadas desde la Teoría de la Acción Planificada (TAP) para influir en la conducta de fraude organizacional, concretamente en casos de Apropiación Indebida de Activos (AIA).

Aunque los análisis realizados no alcanzaron significación estadística robusta, principalmente debido al tamaño muestral, los patrones observados son coherentes con la hipótesis teórica planteada.

La reducción de la conducta fraudulenta en el grupo experimental (11.6%) frente al grupo control (19.1%) representa una diferencia sustantiva que, aunque no significativa estadísticamente ( $\chi^2 = 2.78$ ,  $p = .096$ ), apunta hacia la eficacia potencial de las estrategias perceptivas en la prevención del fraude ocupacional. Esta diferencia fue también observable en términos de intensidad de fraude (medida por minutos), con valores inferiores en el grupo experimental.

Los análisis de regresión logística revelaron que una menor valoración de la honestidad y una baja percepción de influencia social aumentan significativamente la probabilidad de incurrir en fraude, lo que respalda la estructura tripartita de la TAP.

El análisis de contenido de las justificaciones ofrecidas por los participantes permitió identificar narrativas divergentes entre quienes cometieron fraude y quienes no.

Los no defraudadores apelaron principalmente a categorías como “honestidad”, “consecuencias” y “confianza”, mientras que quienes cometieron fraude tendieron a racionalizar su conducta en términos de “ganancia”, “ego”, “victimización” o respuestas confusas sin una clara justificación. Este patrón está alineado con las estrategias de racionalización y neutralización descritas en la literatura (Bandura, 2002; Sykes & Matza, 1957; Yang y Chen, 2023).

Desde esta perspectiva, los resultados refuerzan la idea de que la racionalización no es un proceso inevitable, sino que puede ser modulado a través de estrategias informativas, normativas y de presión contextual.

La intervención experimental demostró capacidad para influir en estos tres componentes clave de la intención de conducta: (1) modificando las actitudes hacia el fraude mediante información sobre sus consecuencias organizacionales, (2) reforzando normas subjetivas a través del énfasis en valores colectivos como la honestidad y la reputación, y (3) aumentando el control percibido al presentar escenarios de detección realista del fraude.

Estos hallazgos son relevantes para incluir un componente conductual en la práctica del compliance, al mostrar que no solo el control formal dirigido al factor “oportunidad” del triángulo del fraude resulta eficaz, sino que también es posible intervenir sobre el componente de la racionalización.

Tal como plantean Chen et al. (2019), este proceso cognitivo puede ser obstaculizado si se altera la forma en que el sujeto percibe, valora y anticipa las consecuencias de su conducta.

## V. CONCLUSIONES

Los hallazgos de este estudio, aunque puedan considerarse preliminares debidos a su limitado poder estadístico, validan empíricamente la aplicabilidad de la TAP en contextos organizacionales reales.

La propuesta de intervenir sobre los componentes perceptivos y actitudinales del empleado como vía preventiva del fraude no solo es plausible, sino que encuentra respaldo en la evidencia aquí presentada.

El enfoque de Compliance Conductual aporta un valioso complemento a las estrategias de prevención del fraude tradicionales basadas en el control de procesos y normativas, permitiendo gestionar el fraude interno como un fenómeno complejo que requiere de medidas integradoras que impacten sobre las variables externas relacionadas con la organización, pero también con las internas y psicológicas del propio defraudador.

A pesar de lo difícil que es poder realizar una investigación experimental basada en la simulación de una conducta de fraude en una situación hipotética, este estudio ofrece resultados prometedores en la prevención del fraude simplemente usando contenidos informativos que tratan de incidir en las actitudes hacia la conducta de fraude, en el valor de las normas subjetivas y en la percepción de control por parte de la persona que puede ser un potencial defraudador.

No obstante, este estudio cuenta con una limitación muestral que ha hecho difícil obtener significaciones estadísticas relevantes en sus resultados.

A pesar de usar una metodología de escenarios más realista que los tradicionales cuestionarios o formularios y que ha demostrado ser útil en investigaciones sobre ética organizacional y conducta deshonestas (Rosenbaum et al., 2014), presenta restricciones inherentes relacionadas con el hecho de que los participantes deben imaginar que están en una situación y en su caso simular tomar la decisión o no de realizar una conducta fraudulenta. Esta distancia entre la simulación y la experiencia real puede haber afectado a la autenticidad del comportamiento observado.

Aunque se implementaron estrategias para aumentar la inmersión y realismo del escenario, es posible que algunos participantes no se hayan involucrado plenamente en la toma de decisiones de forma congruente con un contexto organizacional real, lo cual podría limitar la generalización de los resultados obtenidos.

Como posible línea de investigación futura, se sugiere profundizar en estudios con muestras mayores, y desarrollar intervenciones específicas dirigidas a modificar creencias, normas e intenciones, como parte integral de los programas de integridad corporativa.

Sería interesante generar estrategias concretas de implementación de programas informativos y educacionales donde se potencie la filosofía de honestidad y ética en la empresa.

## VI. REFERENCIAS

- Albrecht, W., Albrecht, C. O., Albrecht, C. C., & Zimbelman, M. (2015). *Fraud examination* (5th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Amat, O. (2019). *Detecting Accounting Fraud Before It's Too Late*. John Wiley & Sons, Inc
- Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). (2012). *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse: 2012 Global Fraud Study*.
- Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). (2015). *Fraud examiners manual* (International edition).
- Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). (2016). *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse*.
- Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). (2018). *Report to the nations on occupational fraud and abuse: 2018 global fraud study*.
- Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). (2022). *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse: 2022 Global Fraud Study*.
- Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). (2024). *Report to the nations on occupational fraud and abuse: 2024 global fraud study*.
- Astor, S. D. (1972). Who's doing the stealing? *Management Review*, 61(May), 34–35.
- Bacas, H. (1987). To stop a thief. *Nation's Business*, 75(June), 16–23.
- Baker, M. A., & Westin, A. F. (1988). *Employer perceptions of workplace crime*. Washington, DC: Bureau of Justice Statistics, U.S. Department of Justice.
- Bandura, A. (2002). Selective Moral Disengagement in the Exercise of Moral Agency. *Journal of Moral Education*, 31, 101–119
- Beck, L., & Ajzen, I. (1991). Predicting Dishonest Actions using the Theory of Planned Behavior. *Journal of Research in Personality*, 25, 285–301.
- Chen, Y. Z., Chen, Y., and Yu, H. J. (2019). The rationalization of accounting fraud behavior decision-making: study analysis and future prospects. *Foreign Econ. Manag.* 41, 85–98. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1112127>
- Cressey, D.R. (1950), "The Criminal Violation of Financial Trust", *American Sociological Review*, Vol. 15 No. 6, p. 738, <https://doi.org/10.2307/2086606>
- Crowe, H. (2011). Putting the fraud in fraud: Why the fraud triangle is no longer enough. Available online: <https://www.crowe.com/global> (accessed on 29 April 2025).
- Dorminey, J. W., Fleming, A. S., Kranacher, M., & Riley, R. A. (2012). The evolution of fraud theory. *Issues in Accounting Education*, 27(2), 555–579.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behaviour: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Friedrichs, D. (2004). Enron et al.: Paradigmatic white-collar crime cases for the new century. *Critical Criminology*, 12(2), 113–132.
- Goldstraw-White, J. (2012). *White-collar crime: Accounts of offending behaviour*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Ghani, E. K., Mohamed, N., Tajudin, M. A., & Muhammad, K. (2021). The effect of leadership style, organisational culture, and internal control on asset misappropriation. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 25(5), 1–12.
- Global Fraud Examiners. (2016). *Report To the Nations*.
- Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1983). *Theft by employees*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Heuer, R. J., & Pherson, R. H. (2015). *Técnicas analíticas estructuradas para el análisis de inteligencia*. Plaza y Valdés.
- Hjalmarsson, R., Holmlund, H., & Lindquist, M. J. (2015). The Effect of Education on Criminal Convictions and Incarceration: Causal Evidence from Micro-data. *The Economic Journal*, 125(587), 1290–1326. <https://doi.org/10.1111/eoj.12204>
- Jimenez Serrano, J., Delgado Rodríguez, M.J., Rodríguez Iglesias, I. and López Pérez, R.M. (2025). Crime of misappropriation of assets in the business context. A systematic review. *Accounting Research Journal*. 31 January 2025; 38 (1): 122–140. <https://doi.org/10.1108/ARJ-06-2024-0237>
- Jones, D. C. (1972). Employee theft in organizations. *Society for the Advancement of Management Journal*, 37(2), 59–63.
- Kabue, L. N., & Aduda, D. J. (2017). Effect of internal controls on fraud detection and prevention among commercial banks in Kenya. *European Journal of Business and Strategic Management*, 2(1), 52–68.
- Kassem, R., & Higson, A. (2012). The new fraud triangle model. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 3(3), 191–195.
- Kenyon, W., & Tilton, P. D. (2006). Potential red flags and fraud detection techniques. In *A guide to forensic accounting investigation* (pp. 119–160). John Wiley & Sons.
- Koomson, T. A. A., Owusu, G. M. Y., Bekoe, R. A., & Oquaye, M. (2020). Determinants of asset misappropriation at the workplace: The moderating role of perceived strength of internal controls. *Journal of Financial Crime*, 27(4), 1191–1211. <https://doi.org/10.1108/JFC-04-2020-0067>
- Kumar, K., Bhattacharya, S., & Hicks, R. (2018). Employee perceptions of organizational culture with respect to fraud: Where to look and what to look for. *Pacific Accounting Review*, 30(2), 187–198.
- Leasure, P. (2016). Neutralizations in retail banking: A qualitative analysis. *Deviant Behavior*, 37(4), 448–460.
- Liddick, D. (2013). Techniques of neutralization and animal rights activists. *Deviant Behavior*, 34(8), 618–634.
- Mansor, N., & Abdullahi, R. (2015). Fraud triangle theory and fraud diamond theory: Understanding the convergent and divergent for future research. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Science*, 1(4), 38–45.
- Moya, L. M. (2006). Experimentos de orientación teórica. Una discusión metodológica. *Empiria Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 0(12), 89. <https://doi.org/10.5944/empiria.12.2006.1137>
- Parsons, C. A., Sulaeman, J., & Titman, S. (2018). The Geography of Financial Misconduct. *Journal of The American Finance Association*, 73(5), 2087–2137
- PwC. (2018). *Global economic crime and fraud survey*. PricewaterhouseCoopers LLP.
- Rae, K., & Subramaniam, N. (2008). Quality of internal control

procedures: Antecedents and moderating effect on organisational justice and employee fraud. *Managerial Auditing Journal*, 23(2), 104–124.

Robin, G. (1974). White-collar crime and employee theft. *Crime and Delinquency*, 20(3), 251–262.

Said, J., Alam, M. M., Ramli, M., & Rafidi, M. (2017). Integrating ethical values into fraud triangle theory in assessing employee fraud: Evidence from the Malaysian banking industry. *Journal of International Studies*, 10(2), 170–184. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2017/10-2/13>

Setiawan, N., & Haryadi, B. (2022). Asset misappropriation employee fraud: A case study on an automotive company. *Journal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, 17(2). <https://doi.org/10.24843/JIAB.2022.v17.i02.p03>

Shepard, I. M., & Duston, R. (1988). *Thieves at work: An employer's guide to combating workplace dishonesty*. Washington, DC: The Bureau of National Affairs.

Sofianti, S. P. D. ., Andriana, A., & Az-zahra, I. F. . (2024). Profiling Fraud, Fraudster, and Victim. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 27(2), 234–252. <https://doi.org/10.14414/jebav.v27i2.4502>

Stadler, W. A., & Benson, M. L. (2012). Revisiting the guilty mind: The neutralization of white-collar crime. *Criminal Justice Review*, 37(4), 494–511.

Suh, J. B., Nicolaidis, R., & Trafford, R. (2019). The effects of reducing opportunity and fraud risk factors on the occurrence of occupational fraud in financial institutions. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 56, 79–88. <https://doi.org/10.1016/j.ijlcj.2019.01.002>

Sykes, G. M., & Matza, D. (1957). Techniques of neutralization: A theory of delinquency. *American Sociological Review*, 22, 664–670. <https://doi.org/10.2307/2089195>

Tipgos, M. (2002). Why management fraud is unstoppable. *CPA Journal*, 72(12), 34–41.

Wolfe, DT and Hermanson, DR (2004), "The fraud diamond: considering the four elements of fraud", *CPA Journal*, Vol. 74 No. 12, pp. 38–42.

Yang, M., & Chen, Y. (2023). Cognitive rationalization in occupational fraud: Structure exploration and scale development. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1112127>

Zahari, AI, Said, J. and Arshad, R. (2020), "Organizational fraud: a discussion on the theoretical perspectives and dimensions", *Journal of Financial Crime*, Vol. 27 No. 1.