



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**El comportamiento humano, es un factor sensible para el fraude en una entidad en México**

**Tesis**

Que para optar por el grado de:

**Maestra en Auditoría**

Presenta:

**Diana Ivonne López Sánchez**

Tutor:

**M. Aud. Juan José Baños Martínez**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

**Ciudad de México, junio de 2017**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## AGRADECIMIENTOS

*A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor, por todas las veces que te pedía reconfortar mi concentración, mi paciencia y sabiduría para continuar y guiar este maravilloso proyecto.*

*A mi familia a ustedes las personas más importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda, ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado.*

*A la Universidad Nacional Autónoma de México por ser mi motivación para ser mejor profesionista.*

*A mi asesor de tesis el Maestro Juan José Baños Martínez por guiar este proyecto, compartiendo su experiencia y acertadas observaciones.*

*A mis maestros que en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida, a todos y cada uno de ellos les dedico cada una de estas páginas de mi tesis.*

*A mis amigos porque siempre estuvieron pendientes de mi progreso en la maestría día con día y me dieron su apoyo, les agradezco por confiar y creer en mí y haber hecho de esta etapa un trayecto de vivencia que nunca voy a olvidar.*

*Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por el apoyo brindado para realizar mi maestría en Auditoría*

## DEDICATORIA

*A mi madre Beatriz Susana Sánchez González.*

*Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien y por los acompañamientos nocturnos durante la elaboración de esta investigación, por su maravilloso amor.*

*A mi padre Salvador López Zarco.*

*Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me motivan, por los valores que me ha infundado siempre, por el empeño que me ha mostrado para salir adelante y por su amor.*

*A mis hermanos Humberto Salvador y Beatriz Maricela por su apoyo, motivación amor y alegría que dan a mi vida todos los días.*

## INDICE

<b>Introducción.....</b>	<b>VI</b>
<b>Capítulo I Estrategia Metodológica.....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes del problema .....	1
1.2 Planteamiento del problema .....	3
1.3 Objetivos.....	4
1.4 Importancia de la investigación.....	5
<b>Capítulo II. Conceptos. Comportamiento, control interno, auditoría y fraude.....</b>	<b>6</b>
2.1 Comportamiento humano .....	6
2.1.1 Definiciones: individuo comportamiento y estructura organizacional .....	6
2.1.2 Funciones de la actitud .....	12
2.1.3 Las respuestas actitudinales .....	19
2.1.4 Actitudes basadas en información cognitiva .....	19
2.1.5 Las respuestas cognitivas .....	20
2.1.6 Modelos de la actitud .....	21
2.1.7 Niveles de medida de la actitud .....	27
2.1.8 Casos de conductas inusuales (disonancia cognitiva) .....	30
2.2 Control Interno .....	33
2.2.1 Antecedentes, origen y definición .....	33
2.2.2 Importancia del Control Interno .....	45
2.3 Auditoría Interna .....	46
2.3.1. Importancia de la Auditoría Interna en las organizaciones.....	48
2.4 El Fraude .....	49
2.4.1 Antecedentes, definición y evolución .....	49
2.4.2 Factores de fraudes .....	54
2.4.3 Estadísticas por tipos de fraude en México.....	59
2.4.4 Casos de Fraude en México .....	64
2.4.5 Casos de Fraude internacional .....	65
2.4.6 Importancia del Fraude interno en las organizaciones.....	68
<b>Capítulo III. Comportamiento humano en las Organizaciones.....</b>	<b>69</b>
3. Estado del Arte .....	69
3.1 Antecedentes.....	82
3.1.1 El comportamiento humano organizacional y su importancia .....	85
3.2 El comportamiento humano respecto al control interno y al fraude .....	99
3.3 Ética del comportamiento humano .....	106
3.4 Teoría de la Disonancia Cognitiva .....	111
3.4.1 Causas de la Disonancia.....	115
3.4.2 Casos de Disonancia Cognitiva .....	123
3.5 Influencia de la disonancia cognitiva en el comportamiento humano .....	125
3.5.1 La disonancia cognitiva en la vida diaria .....	126
3.5.2 La disonancia cognitiva en las empresas.....	127
3.6 Importancia de la disonancia cognitiva en el fraude .....	129
<b>Capítulo IV. La disonancia cognitiva del comportamiento humano ante el fraude .....</b>	<b>131</b>
4. Situación Referencial y Marco metodológico .....	131
4.1 Las empresas .....	131
4.1.1 Diagnóstico Institucional .....	132

4.2 Marco metodológico .....	132
4.2.1 Hipótesis .....	132
4.2.2 Estilo de Investigación .....	133
4.2.3 Instrumento .....	135
4.2.4 Diseño de la Muestra .....	135
4.3 Procesamiento y análisis de la información .....	138
<b>Resultados obtenidos .....</b>	<b>139</b>
4.2.6 Verificación de la Hipótesis.....	143
<b>Conclusiones.....</b>	<b>149</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>154</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>162</b>

## **Introducción**

Actualmente el fraude interno es una realidad que no puede obviarse en las organizaciones, especialmente en un momento de crisis económica e inestabilidad política como el actual. La crisis económica ha provocado que algunas empresas hayan tenido que reducir los controles internos, y como resultado, se han incrementado las oportunidades para cometer fraude.

Esta situación, sumada a otros factores como la reciente ola de despidos y la actual inseguridad en los puestos de trabajo, que ha hecho caer la fidelidad de los empleados hacia sus empresas, están actuando como presión ambiental favorable en los perpetradores de fraude interno.

El fraude interno es un delito cometido por empleados de una empresa. Hay estudios que apuntan que el 70% de los fraudes se realizan con participación directa o indirecta de alguno de los empleados. Éstos se valen de su puesto o de la información que administran y la utilizan o manipulan datos y equipos para su beneficio propio.

Hoy en día, diseñar y establecer controles internos que ayuden mediante la aplicación de auditorías específicas es de suma importancia para evitar el fraude en las entidades. Es decir, directivos de las entidades, deben estar al pendiente de que existan políticas y procedimientos adecuados y suficientes con respecto a los riesgos de fraude, así como, dar seguimiento a una vigilancia permanente mediante reportes que se emitan de las diferentes áreas de las entidades, identificando el principal factor determinante como lo es el comportamiento humano, para evitar sucesos fraudulentos.

La Auditoría por sí misma no garantiza que se detectarán todos los errores importantes, debido a factores como: el uso del juicio, de pruebas, de las limitaciones implícitas en el control interno y del hecho de que mucha de la evidencia disponible para el auditor es persuasiva y no concluyente. Por estas razones, sólo puede tenerse la certeza razonable de que se van a detectar los errores importantes en los estados financieros.

El hecho de que una Auditoría se lleve a cabo, puede actuar como un freno, pero el auditor no es responsable ni puede considerársele como tal de la prevención de un fraude o error ya que el comportamiento del defraudador al momento no se ha logrado evaluar.

El Control Interno desde tiempos remotos, ha sido una herramienta surgida de manera imperiosa utilizado por el ser humano por la necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas las organizaciones, con ello se logra mejorar la situación financiera, administrativa y legal. Sin embargo los mecanismos de control interno no garantizan la ausencia total de fraude.

La razón es evidente: dichos mecanismos dependen del comportamiento del personal; no hay controles internos sin la participación de los seres humanos, con todos los contrastes y conflictos de valores morales y psicológicos que nos caracterizan.

Los psicólogos que estudian el comportamiento humano y la personalidad destacan que el comportamiento o la conducta son causadas y está orientada hacia una meta o motivo. Cada individuo es único, su personalidad va más allá d su comportamiento externo, en su esencia se incluye sus actitudes, sus valores su manera de interpretar el medio que lo rodea, además de variables internas y externas que contribuyen a cierto patrón de comportamiento que presentan. (Khors, Haimann y Hilgert, 1983)

Por lo tanto el centro de atención de esta investigación es analizar el comportamiento humano, ya que es decisivo en la vida personal, laboral y social por ser aquello que nos impulsa a actuar de una manera determinada o, por lo menos origina una proporción hacia un comportamiento específico (Freemont Kast y James Rosenzweig, 1993).



Para la realización de esta investigación fue necesario obtener información sobre el comportamiento humano con base en la inconsistencia (disonancia) entre lo que las personas saben o creen y lo que hacen, así mismo apoyándonos de la idea a la que alude Festinger en su teoría “Disonancia cognitiva”, entendiéndose como (cognición), cualquier conocimiento, opinión o creencia sobre el medio, sobre uno mismo, o sobre la propia conducta, que presentan los trabajadores gerenciales, esto mediante un encuesta que se le aplico a veinte personas de las áreas de finanzas, contabilidad, auditoría, recursos humanos, producción, ventas y tesorería.

Ello se lograra a través del análisis del comportamiento humano ante el Fraude que en cualquier entidad, grupo social, es un factor determinante antifraude, mismo que identificando las inconsistencias, permitirán mitigar el acto ilícito que maquilan los defraudadores, es por ello, que las entidades encuestadas, tendrán una alternativa que además de los controles internos y auditorías, permitan se aminoren dichos riesgos a través del análisis del comportamiento de sus trabajadores a través de la valuación de su disonancia cognitiva personal.

En el capítulo I Estrategia Metodológica se enuncia de manera detallada, cómo se realizó este trabajo de investigación, antecedentes, problemática, objetivo justificación, importancia, hipótesis, tipo, diseño y delimitación de la misma teniendo en cuenta cada elemento, con la finalidad dar a los resultados obtenidos. Además se da a conocer la visión de la realidad que desea conocer analizar, valorar, significar o potenciar.

En el capítulo II Conceptos. Comportamiento, control interno, auditoría y fraude, se presentan los conceptos de Auditoría, delito de fraude y su teoría, casos de Fraude en México así como la definición del comportamiento humano, actitudes, modelos y medidas de las mismas. Así mismo se proporciona una breve descripción respecto a la teoría en la que se fundamentara nuestro tema tratado.

En el capítulo III Comportamiento humano en las Organizaciones, se detalla la situación actual del comportamiento humano, mencionando los diversos trabajos teóricos que lo sustentan, así como su apoyo empírico. Posteriormente, se irán comentando las relaciones que existen entre la Auditoría, el control interno y el fraude con el comportamiento humano disonante, así como la importancia de los valores y código de ética empresarial.

En el capítulo IV La disonancia cognitiva del comportamiento humano ante el fraude, se describirán los conceptos de Disonancia y cognición, así como su teoría, un análisis de su estudio dogmático la relación con el comportamiento humano que explican las conductas desde la psicología y conceptos sobre la ética de los infractores.

Posteriormente y de conformidad a los resultados que se obtuvieron se realiza la conclusión de la investigación y al mismo tiempo se enuncian algunos puntos de mejora que pueden aplicar las empresas para atenuar los riesgos de fraude interno, a través del análisis de la disonancia cognitiva que podrían presentar los trabajadores.

## **Capítulo I Estrategia Metodológica**

### **1.1 Antecedentes del problema**

Desde la época medieval, y la revolución Industrial, se realizaban Auditorías para determinar si las personas en posiciones de responsabilidad oficial en el gobierno y en el comercio estaban actuando y presentado información de forma honesta.

A mediados del siglo XX, el enfoque del trabajo de Auditoría tendió a alejarse de la detección de fraude y se dirigió hacia la determinación de si los estados financieros presentaban razonablemente la posición financiera y los resultados de las operaciones. A partir de la década de los 60s en Estados Unidos la detección de fraudes asumió un papel más importante en el proceso de Auditoría.

Por lo tanto, el fraude puede ocurrir en cualquier organización; sin embargo, se hace más presente en empresas con pocos controles internos o mal direccionados, con una serie de valores éticos dudosos y que, además, cuentan con personas no aptas en puestos clave. No sólo las deficiencias en el control interno son las que dan paso al fraude, sino el propio comportamiento anómalo de las personas que constituyen la entidad. Cabe resaltar que el fraude se propicia por la suma de diversos factores propias de dichos comportamientos singulares de cada individuo, como las presiones familiares; la situación económica; obtener las cosas al menor esfuerzo; como una manera de desquitarse de la empresa por creer que su trabajo está poco valorado; entre otras.

Los fraudes son inevitables. El actuar del ser humano es complejo, por lo que es responsabilidad de las empresas implementar mecanismos de prevención y detección, los cuales ayuden a minimizar riesgos. Mientras exista una oportunidad, como evaluaciones del comportamiento humanos así como su seguimiento a todas las personas y niveles de la entidad, se dará la señal de que el fraude puede no ser detectado, y como reza el dicho: “La ocasión hace al ladrón”.

Cabe destacar que sin capital humano, no habría control interno. Los mecanismos de control interno están dirigidos a minimizar los riesgos, maximizar la productividad de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y operativa y el cumplimiento del marco legal; responden a las expectativas de los propietarios de la empresa, pero no garantizan la ausencia total de un fraude. La razón es evidente: dichos mecanismos dependen del personal; no hay controles internos sin la participación de los seres humanos, con todos los contrastes y conflictos de valores morales y actitudes conductas singulares que nos caracterizan.

Cuando los mecanismos de control que administran los riesgos se ven amenazados por los empleados, un indicador significativo es el deterioro del clima interno en la empresa. Por ello, los responsables de la alta dirección deben estar alertas frente a ciertas conductas que se producen cuando el capital humano comienza a apartarse de las normas institucionales y muestran conductas inusuales propensas a posibles fraudes internos.

Hoy en día el fraude se ha presentado en los últimos años como uno de los grandes males para las empresas, las economías y la sociedad en general. Como quiera, el auditor interno convive en un ambiente de riesgos de actos fraudulentos, los cuales se maximizan con la diversificación de actividades y la globalización. El establecimiento de medidas preventivas y la detección del fraude es responsabilidad de la alta dirección de la entidad, a cargo de la Auditoría interna que evaluó los procedimientos y medidas preventivas tendientes a detectar errores y fraudes, que han sido dispuestos por la administración.

Debe destacarse la función de la Auditoría interna en la detección y prevención del fraude en las empresas y la necesidad de planificar adecuadamente su trabajo con base en la normativa técnica, para lograr con sus recomendaciones, fortalecer el control interno de tal forma que permita reducir hasta su mínima expresión el riesgo de

que ocurra del fraude y si llegara a ocurrir, poder detectarlo oportunamente y así determinar tanto el costo como responsabilidad de los defraudadores.

El mundo en que vivimos, y con él también las empresas, está amenazado por la corrupción. Pero podemos construir a partir del aprovechamiento de las oportunidades análisis y evaluación constante de las situaciones que provocan dicha anomalías un considerable porcentaje de mitigar el fraude. El comportamiento humano es factor determinante para el éxito o fracaso de cualquier entidad en México, según su actuar su necesidad, sus valores ética. Por lo se hace de vital importancia que se conozca las fortalezas y debilidades de sus colaboradores; mitiga éstas y fertiliza aquellas.

## **1.2 Planteamiento del problema**

Las entidades en México se encuentran en constante desarrollo y competitividad por el hecho de ofrecer a la sociedad, clientes una satisfacción plena en cuanto a los servicios que ofrecen... La entidades a en revisión cuentan con aproximadamente 2000 trabajadores en promedio, mismos que son responsables del crecimiento y competitividad, dentro y fuera de la entidad en distintas industrias. Sin embargo en los últimos años se ha incrementado el número de fraudes internos debido a la disonancia cognitiva del personal, que ha imposibilitado ser detectado por el control y auditoría interna.

### **Problemas específicos**

¿La disonancia cognitiva la disonancia cognitiva es un factor determinante en el comportamiento humano propenso al fraude interno en las entidades?

¿Cuáles son las conductas inusuales que muestran las personas en la organización propensas al fraude?

¿Se da seguimiento a la evaluación de la disonancia cognitiva del personal de la entidad?

## **Delimitación del Problema**

Considerando que el la disonancia cognitiva tiende a crear situaciones contrarias a lo que no debe hacer y aun así las realiza, podemos identificar de manera generalizada las actitudes inusuales, del personal de las Entidades, propensas a fraudes internos, que lograra la prevención de afectaciones económicas importantes.

### **1.3 Objetivos**

#### **Objetivo General**

Demostrar que la disonancia cognitiva es un factor determinante en el comportamiento humano propenso al fraude interno en las entidades.

#### **Objetivos Específicos**

Identificar las conductas inusuales propensas a cometer fraude en la entidad.

Mostrar que la evaluación de la disonancia cognitiva en el personal, contribuye a la prevención del fraude interno.

#### **Preguntas de investigación**

¿Por qué él la disonancia cognitiva es un factor propenso a cometer fraude en las entidades?

¿Cuáles son las conductas inusuales propensas a cometer fraude por parte del personal de Entidades?

¿De qué manera contribuye el análisis de la disonancia cognitiva a la prevención del fraude interno?

## 1.4 Importancia de la investigación

Es necesario localizar la necesidad de identificar las conductas inusuales que se presentan durante la disonancia cognitiva para la prevención del fraude. El estudio por la forma como se ha planteado será **viable**, ya que se contará con información teórica actualizada, además se dispondrá de recursos necesarios, así mismo como la participación de los colaboradores de la empresa Entidades determinadas en las muestras y el tiempo requerido para su aplicación, misma que permitirá Identificar dichas conductas que permitirán prevenir el fraude interno.

### Variables

Independiente:

Comportamiento humano basado en la disonancia cognitiva.

Dependiente:

Fraude interno en las entidades

## **Capítulo II. Conceptos. Comportamiento, control interno, auditoría y fraude**

### **2.1 Comportamiento humano**

El comportamiento que tienen las personas dentro de una organización constituye un área de oportunidad para directores, gerentes, jefes etc., de una organización. Actualmente los directivos indican que el recurso humano son un factor determinante que determina la factibilidad del cumplimiento de metas y objetivos.

El estudio del Comportamiento humano resulta indispensable para las empresas ya que permite potencializar las capacidades creativas y habilidades de los individuos, tomando en cuenta que los retos y oportunidades del comportamiento humano, están surgiendo como respuesta a cambios mundiales como la globalización, el manejo de la diversidad laboral, mejoramiento de la calidad y la productividad.

A continuación se presenta la información que permitirá conocer respecto a este tema. Del comportamiento humano.

#### **2.1.1 Definiciones: individuo comportamiento y estructura organizacional**

##### **El Individuo**

Bases de la conducta del individuo: Características biográficas y desarrollo de habilidades

Características biográficas: Son las características personales, como la edad, el sexo y el estado civil, que son objetivas y se pueden obtener con facilidad de los registros personales. A continuación, describiremos las características mencionadas:

Edad: Existen tres motivos que hacen relación de ésta primera característica con el rendimiento laboral.



En primer lugar, existe la creencia de que el rendimiento laboral disminuye con el aumento de edad. En segundo, está la realidad de que la población económicamente activa se está volviendo más vieja. El tercer motivo es una ley, aprobada recientemente en Estados Unidos, que para todos los efectos, prohíbe la jubilación obligatoria. Hoy por hoy, la mayor parte de los trabajadores ya no se tiene que jubilar a los setenta años.

### **Definición de comportamiento humano**

El objetivo principal del comportamiento en la organización es explicar, proceder y controlar dicha conducta (Dubrin, 2003)

- El comportamiento: "El comportamiento se refiere a la manera de actuar; se refiere a la conducta de una persona. Los patrones de comportamiento son modos de conducta que utiliza el individuo para llevar a cabo sus actividades. Con ello teniendo relación con la personalidad y la percepción (Fremont, 1993).
- La personalidad: "La personalidad de un ser humano es una combinación compleja de atributos físicos y mentales, valores, actitudes, creencias gustos, ambiciones, interés, hábitos y otras características que se reúnen para formar un ser único" (Fremont, 1993). Pero esto es un proceso por el cual" la personalidad es algo dinámico que vamos configurando cada uno de nosotros a lo largo de la vida. Es un concepto estructural: alcanzar un buen equilibrio es un trabajo de artesanía psicológica, que requiere artes y oficio, trabajo y método, corazón y cabeza, sentimiento razones; como hemos notado la personalidad es muy compleja e influyente.
- Percepción: "La percepción es básica para comprender el comportamiento porque es el medio por el cual los estímulos afectan a un organismo o a un individuo (Fremont, 1993). Un estímulo que no se percibe carece de efecto sobre el comportamiento., permite conocer los impulsos o estímulos que modifican o

alteran a las capacidades de los individuos y por tanto la capacidad de la organización.

- La cognición: "El termino cognición puede usarse de dos maneras: los individuos tienen sistemas cognoscitivos que significa lo que saben acerca de ellos mismos y del mundo. Estos sistemas se desarrollan a través del proceso cognoscitivo que incluye la percepción, la imaginación, el razonamiento y la toma de decisiones.

Cuando sabemos acerca del sistema cognoscitivo de un individuo, estamos en mejor posición para predecir su comportamiento" (Fremont, 1993). como lo diría el autor "si comprendemos como el hombre desarrolla sus ideas acerca de las cosas y los individuos que integran su imagen del mundo, si entendemos los principios que gobiernan el crecimiento, desarrollo e interacción de las ideas, habremos dado el primer paso para comprender el comportamiento de ese hombre en el mundo que el mismo integro (Krech, 1962).

## **Actitudes**

Las actitudes tienen su origen en el aprendizaje y el desarrollo sociales, ya que se aprenden, se expresan y se modifican en contextos sociales; aunque también muchas de ellas se desarrollan sobre bases biológicas. Ambos factores no son necesariamente independientes y parte de la variabilidad de actitudes observadas entre individuos se puede deber a la interacción de factores sociales y genéticos (López, 2006).

Existen numerosas teorías que se han desarrollado para explicar los procesos mediante los que se forman las actitudes. Eagly y Chaiken (1993) destacan el hecho de que así como las respuestas actitudinales pueden ser divididas en tres clases, es posible asumir que también los antecedentes pueden ser divididos de esa manera.

Es decir, las actitudes derivan tanto de procesos cognitivos y de aprendizaje, como de experiencias afectivas y emocionales y se basan también en ciertos comportamientos previos.

En este sentido, esta explicación concuerda con la definición de Zanna y Rempel (1988, p. 321) de que la actitud es una “categorización de un objeto de manera evaluativa, que se basa en información cognitiva, afectiva y conductual, que pueden determinar la actitud de manera separada o en combinación unas con otras”

De acuerdo al Subsistema Psicosocial se enfoca principalmente en el ser humano, Consiste en el comportamiento individual y la motivación, relación de función y posición, dinámica de grupos y sistemas de influencias. Se ve afectado también por sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de la gente dentro de la organización. (Fremont, 1993)

### **Definición de actitudes**

Las actitudes han sido definidas de diferentes modos<sup>1</sup>, pero el núcleo central de todas las conceptualizaciones es su carácter básicamente evaluativo (Petty, Wegener y Fabrigar, 1997; Ajzen, 1988).

Una de las definiciones más difundidas es la de Eagly y Chaiken (1993, p. 1), quienes proponen que la actitud es una “tendencia psicológica que se expresa mediante la evaluación de una entidad u objeto concretos con cierto grado de favorabilidad o desfavorabilidad”. Petty y Priester (1996, p. 131) se refieren a la actitud como una “predisposición general de las personas a evaluar a otras personas, objetos y temas, ya sea favorable o desfavorablemente”.

Asimismo, consideran que la actitud es una variable mediadora del cambio de comportamiento. En resumen, para los fines del presente trabajo definiremos la actitud, basándonos en Petty y Priester (1996), como un constructo psicológico e hipotético, que se manifiesta en evaluaciones de objetos, personas y temas en una dimensión bipolar que va de lo positivo a lo negativo.

---

<sup>1</sup> Para una revisión histórica ver Pallí y Martínez (2004), pp. 188-193.

Por constructo hipotético entendemos que la actitud no es un fenómeno directamente observable, sino que debe ser inferida por respuestas, que son producidas por ciertos estímulos también observables. Es decir, las actitudes son características latentes que sólo pueden ser inferidas a través de señales externas, observables y medibles (Ajzen, 1988). Esto no quiere decir que las actitudes “no sean reales” sino simplemente que no pueden ser reducidas a unidades conductuales (Perloff, 1993, p. 27).

Al definirla como una tendencia psicológica, se resalta el hecho de que no es algo que resida en el ambiente externo de la persona sino que es un estado interno. Es decir, las actitudes reflejan una tendencia evaluativa que no es directamente observable desde fuera del propio sujeto y es por ello que se deben crear indicadores que nos permitan inferir ese “fenómeno mental” (Briñol, Falces y Becerra, 2007, p. 459). Por último, el carácter evaluativo es una de las características distintivas del constructo de actitud, y en ello concuerdan la mayoría de las definiciones de los psicólogos sociales.

La evaluación implica valencia o dirección e intensidad. La primera hace relación al carácter positivo o negativo que se le atribuye al objeto actitudinal. La intensidad se refiere a la gradación de esa valencia (Eagly y Chaiken, 1993).

A veces puede darse el caso de que una actitud tenga un punto de indiferencia o neutro, bien porque la persona no tiene una actitud formada hacia el objeto (tiene una no-actitud) o bien porque su actitud es ambigua. Es por eso que la actitud suele representarse como un continuo denominado “continuo actitudinal” que tiene en cuenta los dos aspectos de valencia e intensidad (Morales, 1999, p. 132).

Por otro lado, esta definición de actitud implica que ésta apunta siempre hacia algo, es decir, que tiene un objeto y sólo se la puede llegar a conocer cuando éste queda claramente especificado.

En general, cualquier cosa que sea definible y por lo tanto evaluable, puede convertirse en objeto de actitud, ya sea algo abstracto (Ej. liberalismo) o concreto (Ej. un zapato).

Un objeto de actitud puede ser un objeto específico (Ej. un bolígrafo), una actividad (Ej. jugar baloncesto) o una clase de actividad (Ej. practicar deportes). En resumen, “cualquier cosa que se pueda convertir en objeto de pensamiento es susceptible de convertirse en objeto de actitud” (Eagly y Chaiken (1993, p. 5).

En resumen, podemos decir que la actitud media e interviene entre los aspectos del ambiente externo o estímulos y las respuestas evaluativas manifiestas (de aprobación o desaprobación, de atracción o rechazo, etc.), que son las que permiten inferirla. Como se muestra gráficamente.



Fig. 1 Esquema de la actitud (Eagly y Chaiken, 1993, p. 3)

A continuación, analizaremos en profundidad los diferentes aspectos y características de este constructo que hemos definido y que posee una gran relevancia en la comprensión de la conducta social. En este sentido, Briñol y sus colaboradores destacan algunas de las razones por las cuales el estudio de las actitudes se hace indispensable:

- Las actitudes desempeñan una serie de funciones imprescindibles relacionadas con la búsqueda, procesamiento y respuesta de la información que recibimos constantemente de nuestro entorno y aquella relacionada con uno mismo.

- Debido a que las personas asimilan y procesan la información que reciben a través de dimensiones evaluativas, las actitudes son relevantes para la adquisición de nuevos conocimientos.
- Las actitudes guardan una estrecha relación con nuestra conducta, por lo que el mayor o menor conocimiento de las actitudes permitirá realizar predicciones más exactas sobre la conducta social y humana y sobre sus cambios.
- Nuestras actitudes reflejan la interiorización de los valores, normas y preferencias que rigen en los grupos y organizaciones a los que pertenecemos.
- La investigación sobre las actitudes permite conectar áreas de investigación tradicionalmente dispersas (Briñol, Falces et al., 2007).

### **2.1.2 Funciones de la actitud**

El análisis funcional de las actitudes ha permitido delimitar una serie de funciones psicológicas en los procesos de interacción de una persona con su medio físico y social (López, 2006). Las teorías funcionales de la actitud tuvieron como punto de partida un artículo de Katz, publicado en 1960 y titulado “The functional approach to the study of attitudes” (El enfoque funcional del estudio de las actitudes)<sup>6</sup>.

A partir de esa primera enumeración de las cuatro funciones principales que desempeñan las actitudes, los trabajos realizados en esta línea de investigación “examinan el por qué las personas poseen las actitudes que poseen”, es decir, exploran las necesidades que satisfacen las actitudes, así como los motivos a los que obedecen (Perloff, 2003, p. 73).

La mayoría de los teóricos coinciden en que las actitudes ayudan a las personas a gestionar y hacer frente a los sucesos de la vida cotidiana, en una palabra, las actitudes son funcionales.

## **Función instrumental o utilitaria**

Las actitudes pueden servir a la persona para obtener refuerzos o para evitar castigos (Perloff, 2003). Esta función tiene su base en las teorías del aprendizaje, según las cuales las actitudes ayudan a la persona a satisfacer sus necesidades hedónicas al alcanzar aquellos objetivos deseados y que les proporcionarán recompensas, así como a evitar los no deseados (Briñol, Falces et al., 2007; Igartua, 1996).

Esta función también se denomina de ajuste o utilitaria porque permite obtener determinadas metas o beneficios concretos.

Las personas desarrollan actitudes positivas hacia los objetos que les aportan beneficios y actitudes negativas hacia aquellos objetos que asocian a consecuencias adversas. Esta función instrumental permite una interpretación del entorno al clasificar los objetos de actitud de acuerdo con los resultados que proporcionan y contribuye a crear sensaciones de libertad y competencia (López, 2006).

Por ejemplo, una persona puede desarrollar una actitud favorable hacia el deporte porque piensa que practicándolo puede bajar de peso y evitar enfermedades cardiovasculares.

## **Función ego defensiva**

Esta función deriva de principios psicoanalíticos relacionados con el mantenimiento o promoción de la autoestima (Fabrigar, McDonald y Wegener, 2005). En este sentido, las actitudes pueden servir como una “defensa” contra emociones desagradables que las personas no quieren reconocer conscientemente, es decir, las personas adoptan ciertas actitudes para protegerse de algunas verdades psicológicamente incómodas (Perloff, 2003, p. 76).

Esto significa que adoptar una cierta actitud contribuye a mantener la autoestima, es decir, a que nos sintamos satisfechos con nosotros mismos y evitar conflictos internos como la inseguridad, la ansiedad o la culpa (López, 2006; Igartua, 1996). Por ejemplo una persona puede desarrollar una actitud positiva hacia el consumo de tabaco porque lo hace sentirse aceptado por su grupo de amigos, de forma que deniega el peligro de contraer una enfermedad derivada de ese consumo.

### **Función de identidad y expresión de valores**

Una razón importante para que una persona tenga una determinada actitud es para expresar valores centrales o creencias importantes (Perloff, 2003). Frecuentemente, la expresión de estas actitudes y sus correspondientes comportamientos es una especie de “tarjeta de presentación” de la persona a través de la cual ofrece una faceta de su identidad (López, 2006, p. 196). De este modo, las actitudes sirven para reafirmar aspectos importantes del auto concepto a través de la expresión de actitudes relacionadas con los sistemas de principios, valores y creencias (Igartua, 1996; López, 2006). Asimismo, estas actitudes juegan un importante papel en la identificación de aquellos grupos que comparten actitudes similares contribuyendo de esta forma a satisfacer la necesidad básica de aceptación y pertenencia grupal (Briñol, Falces et al., 2007).

Perloff (2003) también asegura que esta función impregna todos los aspectos de la vida y hay personas que realizan todo tipo de acciones para expresar su actitud. Por ejemplo, una persona que simpatiza con la ideología neo-nazi, además de expresar de esa manera sus creencias y valores, puede incluso a modificar su apariencia física para manifestar su actitud.



## **Función de organización del conocimiento**

Debido a la sobrecarga de información a la que estamos expuestos, nuestra mente necesita estar preparada para estructurar, organizar y dar coherencia a todos esos estímulos que se presentan ante nosotros y adaptarnos así al ambiente con el que interactuamos (Briñol, Falces et al., 2007). Las actitudes nos ayudan a comprender, ordenar y darle significado a esa información compleja y ambigua del entorno (Perloff, 2003). Es decir, las actitudes facilitan el manejo y simplificación del procesamiento de la información a través del aporte de esquemas donde integrar esa nueva información rápidamente en términos positivos y negativos (Fabrigar et al., 2005).

Esta división en positivo/negativo, bueno/malo, agradable/desagradable, bonito/feo al evaluar los objetos, las personas o los eventos permite diferenciar entre lo que es beneficioso o dañino para cada individuo y así determinar cómo es ese estímulo (López, 2006).

El hecho de que nuestro conocimiento del mundo esté organizado en estos términos evaluativos, afecta la forma en que procesamos cualquier información de modo que la exposición, codificación y recuperación de esos estímulos se ven influidos por las actitudes (Briñol, Falces et al., 2007). Sin las actitudes, cada nueva experiencia requeriría una repetición de esfuerzos y comprensión. Un claro ejemplo son las actitudes religiosas (Perloff, 2003).

Aunque existen otras formas en las que las actitudes afectan a la organización y procesamiento de la información, quizás esta tendencia a buscar información congruente con la actitud sea la más importante porque la búsqueda de equilibrio y coherencia constituye una de las principales motivaciones humanas (Briñol, Falces et al., 2007).

## **Función de adaptación o ajuste social**

Las actitudes nos permiten adaptarnos a grupos de referencia, satisfaciendo la necesidad humana de ser aceptado por los demás.

Es decir, las personas a menudo adoptan actitudes no porque estén completamente de acuerdo con la posición que sustenta sino porque creen que serán más aceptados por otros si toman partido por ella (Perloff, 2003). Las actitudes permiten así la integración en ciertos grupos y la aprobación social ayudando a relacionarnos con las personas cercanas y a mostrar una imagen positiva ante los demás (Igartua, 1996).

Es importante tener en cuenta que una misma actitud puede cumplir diferentes funciones para distintas personas y que una actitud puede servir para varias funciones en una misma persona. Las funciones de una misma actitud también pueden cambiar en el tiempo y servir a una persona para diversos propósitos en diferentes momentos. Por esta razón se puede afirmar que las actitudes son multifuncionales (Perloff, 2003; López 2006).

La importancia de conocer la función que cumple una actitud determinada es esencial para elaboración de mensajes persuasivos eficaces. La teoría funcional sugiere que es más probable que un mensaje persuasivo cambie una actitud individual cuando está dirigido a la función subyacente. Es decir, un mensaje que concuerde con la función que cumple la actitud debería ser más convincente que uno que no sea relevante (Perloff, 2003).

Esto significa que si una organización quiere reclutar voluntarios o persuadir a las personas para que continúen su labor voluntaria debe comprender por qué esas personas eligen el voluntariado en primer lugar.

## **Función Actitudes explícitas e implícitas**

Como se dijo anteriormente, el concepto de actitud está ligado a la evaluación de un objeto en función de la dimensión positivo/negativo. A pesar del acuerdo de los diferentes teóricos sobre esta cuestión, recientemente se ha planteado la posibilidad de que existan dos tipos distintos de evaluaciones: las actitudes implícitas y las explícitas.

Esta distinción se ha convertido actualmente en uno de los temas de estudio fundamentales. En este sentido, Greenwald y Banaji (1995) realizaron una review sobre los efectos de las actitudes implícitas y allí se refieren a ellas como “rastros introspectivos de experiencias pasadas no identificados (o erróneamente identificados) que median en la favorabilidad o desfavorabilidad de sentimientos, pensamientos o acciones hacia objetos sociales” (p. 8).

Esta definición sugiere que las personas no son conscientes de algunas experiencias pasadas que influyen en sus respuestas actuales (Petty, Wheeler y Tormala, 2003). Por el contrario, las actitudes explícitas o deliberadas serían aquellas evaluaciones que son expresadas conscientemente tras unos momentos de reflexión (Briñol, Falces et al., 2007).

Wilson, Lindsey y Schooler (2000) amplían la definición anterior sugiriendo que las actitudes implícitas son “evaluaciones que tienen a) un origen desconocido; b) son activadas automáticamente y c) influyen en las respuestas implícitas” (p. 104).

Esta definición sugiere que las personas pueden no ser conscientes del origen de sus actitudes aunque puedan estar conscientes de la actitud en sí misma. Otras definiciones sugieren que las personas pueden no ser conscientes de los efectos de las actitudes implícitas.

Esta diferenciación ha sido aplicada a un gran número de investigaciones y puede tener importantes implicaciones en la conceptualización del cambio de actitud. Sin

embargo, su aplicación en la práctica está caracterizada por una sustancial ambigüedad.

Por lo que se deduce de las definiciones anteriores, una dimensión en la cual las actitudes implícitas parecen diferenciarse de las explícitas es la consciencia, es decir, las personas están conscientes de sus actitudes explícitas, pero no de las implícitas.

En este sentido, en las actitudes implícitas la persona puede no ser consciente de la actitud, de su origen o de sus efectos. Estos diferentes tipos de consciencia no son mutuamente excluyentes (Petty et al., 2003).

Esto quiere decir que el proceso actitudinal muchas veces opera sin que el individuo tenga plena consciencia de ello. Por ejemplo, la mera presencia de un objeto de actitud automáticamente provoca una respuesta evaluativa, sin que sea necesario un pensamiento o recuerdo de experiencias anteriores de manera consciente. Asimismo, las respuestas pueden estar fuera del control voluntario de la persona o no ser identificadas por ella como expresión de su actitud. También la persona puede no estar al tanto de la actitud en sí misma, como es el caso del prejuicio implícito (Bohner y Wänke, 2002).

En resumen, las actitudes implícitas generalmente tienen bases y efectos implícitos, pero estos atributos no hacen que la actitud sea implícita per se, porque una actitud explícita también puede tener bases o efectos implícitos (Petty y Wegener, 1998; Petty et al., 2003).

Briñol y sus colaboradores opinan, al igual que Petty, Wheeler y Tormala (2003), que se deben considerar como actitudes implícitas aquellas en las que el individuo desconoce la propia evaluación, independientemente del grado de consciencia que posean sobre sus antecedentes o consecuencias. Asimismo, no debe ser criterio para definir el tipo de actitud el método o procedimiento concreto a través del cual se mide (Briñol, Falces et al., 2007).

### **2.1.3 Las respuestas actitudinales**

Decíamos anteriormente que la actitud es un estado psicológico interno que, siendo inaccesible a la observación directa, se manifiesta a través de una serie de respuestas observables. Dada la naturaleza del constructo, estas respuestas deben reflejar evaluaciones positivas o negativas del objeto de actitud, pero más allá de este requerimiento, virtualmente no existen limitaciones en relación a las clases de respuestas que pueden ser consideradas (Ajzen, 1988). Para simplificar, es útil categorizar las respuestas relevantes para las actitudes en varios subgrupos.

De esta manera, podríamos distinguir entre respuestas dirigidas hacia otros y respuestas relativas a uno mismo, entre comportamientos realizados en público o en privado, o entre acciones o reacciones. Sin embargo, la clasificación más popular se remonta a Platón y distingue entre tres categorías de respuestas: cognitivas, afectivas y conductuales (Eagly y Chaiken, 1993; Ajzen, 1988).

Asimismo, Ajzen (1988) sostiene que esas respuestas también pueden ser divididas entre aquellas que se expresan verbalmente y aquellas que no son verbales.

### **2.1.4 Actitudes basadas en información cognitiva**

Las actitudes se relacionan directamente con los pensamientos y creencias que desarrollamos sobre las cosas, eventos y personas. Nuestros juicios acerca de lo que nos gusta o no se basan en lo que pensamos acerca de las cualidades positivas o negativas del objeto de actitud. Tanto la experiencia directa como la indirecta generan creencias que describen o valoran esos objetos.

Asimismo, los grupos de referencia proporcionan criterios mediante los cuales formar las actitudes (Briñol, Falces et al., 2007). Existen varios modelos que especifican de qué modo la información cognitiva puede ser la base para la formación

de una actitud. Las más importantes son la Teoría de la Acción Razonada de Fishbein y Ajzen y su posterior ampliación, la Teoría de la acción planificada de Ajzen<sup>2</sup>.

Otras investigaciones han demostrado que el nivel de confianza que una persona tiene en sus cogniciones puede aumentar o disminuir la generación de actitudes, como por ejemplo el trabajo de Briñol, Petty y Tormala (2004), que demostró que el aumento de confianza en los pensamientos positivos intensifica la efectividad de una comunicación publicitaria, mientras que el aumento de la confianza en los pensamientos negativos la redujo. Asimismo, demostraron que la credibilidad de la fuente puede influir en las actitudes a través de su efecto sobre la confianza en las creencias.

### **2.1.5 Las respuestas cognitivas**

Se refieren a las percepciones e informaciones acerca del objeto de actitud, designados a menudo como creencias. Éstas incluyen tanto los pensamientos y las ideas propiamente dichas como su expresión o manifestación explícita (Eagly y Chaiken, 1993).

La evaluación por medio de las respuestas cognitivas ocurre en una doble secuencia, ya que primero se establece una asociación de naturaleza probabilística entre un objeto y alguno de sus atributos y posteriormente se realiza la evaluación propiamente dicha, que deriva fundamentalmente de la connotación positiva o negativa del atributo (Morales, 1999).

Por ejemplo, consideremos algunas respuestas de las cuales podamos inferir la actitud hacia la labor de las ONG. Las respuestas cognitivas de naturaleza verbal son expresiones de creencias que asocian las ONG con ciertas características o atributos.

---

<sup>2</sup> Ver más adelante en los apartados 3.10.1.2. Teoría de la acción razonada y 3.10.1.3. Teoría de la acción planificada.

Creencias como “sólo están interesadas en el dinero” o “el dinero nunca llega a los necesitados”, etc. son ejemplos de actitudes negativas hacia las ONG.

En contraste, una actitud favorable puede estar implícita en la expresión de creencias asociadas a “la labor desinteresada de los voluntarios” o que “gracias a su labor mucha gente mejora su calidad de vida”, etc. Las respuestas cognitivas no verbales son más difíciles de evaluar, y la información que proveen acerca de las actitudes es usualmente más indirecta (Ajzen, 1988).

Por ejemplo, para inferir actitudes hacia las ONG, podríamos medir cuánto tiempo lleva a una persona dar un significado positivo o negativo a imágenes que representan voluntarios, proyectos, etc. de las ONG.

### 2.1.6 Modelos de la actitud

#### Modelo tridimensional

Según este planteo las actitudes engloban “a) un conjunto organizado de convicciones o ideas b) que predispone favorablemente o desfavorablemente c) a actuar respecto a un objeto social” (Pallí y Martínez, 2004, p. 194). Es decir, toda actitud incluye tres componentes: el cognitivo, el afectivo y el conativo-conductual.



Fig. 2. El modelo tripartito de la actitud (Breckler, 1984, p. 1192 elaborado a partir de Rosemberg y Hovland)

Tradicionalmente, el componente cognitivo se ha utilizado para referirse a las informaciones, creencias y opiniones asociadas con el objeto de actitud, es decir, se refiere a la forma en la que es percibido ese objeto. El afecto describe los sentimientos positivos y negativos, de agrado o desagrado que uno posee hacia se objetó y, por último, el componente conativo hace referencia a las tendencias, disposiciones manifiestas o intenciones conductuales ante él (Fabrigar et al., 2005; Ubbillos et al., 2003).

A pesar de la aceptación de este modelo por parte de los teóricos, esta visión de componentes múltiples parece que ha tenido poco impacto en la investigación sobre actitudes. Entre estos trabajos se encuentra el de Breckler (1984), quien a través de varias escalas evaluó la actitud de las personas hacia las serpientes. Su principal objetivo fue determinar el grado de correlación entre los diferentes componentes de la actitud y grado en el que se diferencian como elementos independientes. Los resultados de este estudio demostraron que el afecto, el comportamiento y la cognición pueden ser considerados como componentes diferenciables de la actitud.

Esta perspectiva parece ser una ser una conclusión infalible por varias razones. En primer lugar, porque provee una forma de catalogar las respuestas actitudinales y sirve como marco teórico para su estudio (por ej. Breckler, 1984). Segundo, porque sirve como una guía de investigación en cuestiones de formación y cambio de actitud (review en Eagly y Chaiken, 2003); y tercero, porque coincide con la intuitiva distinción entre los componentes que hemos mencionado anteriormente (Fazio y Olson, 2003).

Sin embargo, esta visión tripartita asume algunas suposiciones que son factibles de revisión. Por ejemplo, implica que los tres aspectos (cognitivo, afectivo y conductual) deben coexistir para que emerja una tendencia evaluativa y subraya la alta relación y concordancia existentes entre estos componentes actitudinales, es decir, un cambio en uno de ellos supondría un cambio en los demás. Por el contrario, otros autores (Eagly y Chaiken, 1993; Fazio y Olson, 2003) afirman que la actitud puede estar formada



principal o exclusivamente sobre la base de cualquiera de estos procesos cognitivos, afectivos o conductuales.

Por ejemplo, se puede obtener información acerca de un objeto de actitud a través de la lectura; esta experiencia indirecta puede no generar ningún comportamiento relevante para la actitud y el contacto remoto con el objeto probablemente reduzca la probabilidad de que se genere una respuesta emocional frente a los estímulos representados en el objeto de actitud. En este caso, la actitud se formará sobre la base de creencias sobre el objeto. Otras actitudes podrán formarse principalmente a través de procesos afectivos o conductuales, o a través de una mezcla de ellos.

Por otro lado, en la actualidad también se critica el hecho de que se presuponga la existencia de una relación entre creencias, afectividad y conducta, ya que eso implica que la definición de actitud al mismo tiempo plantea la explicación del fenómeno. Asimismo, algunos autores han criticado el hecho de que se integre la conducta como un componente de la actitud puesto que en ocasiones la conducta es a la vez un objeto actitudinal (por ej. la actitud respecto a cruzar la calle por el paso de peatones) (Ubillos et al., 2003) y además inhibe algunas importantes preguntas acerca de las condiciones bajo las cuales las actitudes predicen el comportamiento o no (Fazio y Olson, 2003).

Por último, tampoco es universal que las personas respondan ante objetos de actitud a través de reacciones cognitivas, afectivas y conductuales. Una persona puede tener creencias acerca de un objeto pero nunca emprender ninguna conducta o concebir reacciones emocionales al respecto (Eagly y Chaiken, 1993, Fazio y Olson, 2003).

### **Modelo unidimensional**

Para resolver estas cuestiones, algunos investigadores contemporáneos han modificado esta teoría y han planteado un modelo unidimensional de la actitud que pone de relieve su carácter evaluativo. Según Fishbein y Ajzen (1975; Ajzen y Fishbein,

1980), los tres componentes del modelo tri-dimensional son constructos separados que pueden estar relacionadas o no según cuál sea el objeto de actitud.

Estos autores definen la actitud como una predisposición aprendida a responder de manera favorable o desfavorable con respecto a un objeto determinado. Asimismo, Petty y Cacioppo (1986) definen la actitud como una evaluación general y perdurable de carácter positivo, negativo o neutro sobre una persona, objeto o situación.

Para los defensores del modelo unidimensional, el componente principal de la actitud es el afectivo y los aspectos cognitivos y conductuales son constructos diferentes que, aunque se relacionan con las actitudes, no son parte de éstas. Es decir, desde este punto de vista, una cosa serían las actitudes, otra las creencias (opiniones, información, conocimiento sobre el objeto), y otra la intención conductual (predisposición hacia algún tipo de acción respecto al objeto) (Pallí y Martínez, 2004).

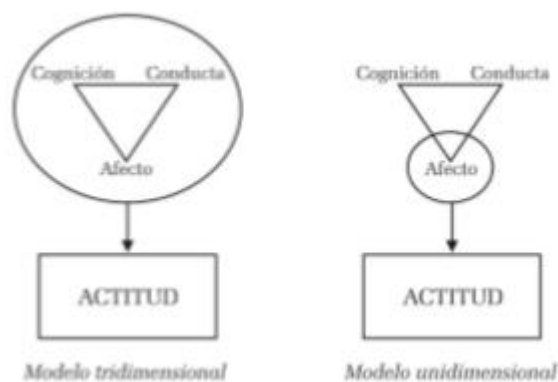


Fig. 3 Modelos tri y unidimensional de la actitud (Pallí y Martínez, 2004, p. 194).

### Modelo bidimensional

Finalmente, en la actualidad existe una postura que combina las concepciones de los modelos tri y unidimensionales y que algunos autores denominan bidimensional. En este sentido, al igual que Fishbein y Ajzen, Zanna y Rempel (1988) definen la actitud como la categorización de un objeto estímulo a lo largo de una dimensión evaluativa.

En otras palabras, la actitud sería sinónimo de sentimientos de simpatía/antipatía, aproximación/rechazo hacia el objeto actitudinal. Esta concepción sostiene la noción de que las actitudes pueden formarse y manifestarse a través de cogniciones, afectos y comportamientos, pero deja de lado los problemáticos supuestos del modelo tripartito.

Desde esta perspectiva, las actitudes pueden basarse en combinaciones de cualquiera de los tres componentes y puede estar formada a través de procesos cognitivos, afectivos y conductuales, sin que haya presupuestos acerca de la predominancia de uno u otro, de cómo interactúan para determinar una evaluación global del objeto de actitud ni de cómo pueden afectarse unos a otros (Zanna y Rempel, 1989; ver también Olson y Zanna, 1993). Una propuesta similar es la expresada por Fazio y sus colaboradores, quienes definen la actitud como asociaciones la memoria de entre objetos de actitud y sus evaluaciones.

Estas asociaciones están basadas en conocimiento cognitivo, afectivo y/o conductual del objeto de actitud, y de ellos deriva la evaluación global. La fuerza de la asociación entre el objeto de actitud y su evaluación se convierte en una de las principales características de la actitud (Fazio, 1990; Fazio y Olson, 2003).

A partir de esta concepción bidimensional, las actitudes son conceptualmente divisibles según su base, es decir, los investigadores pueden distinguir las potenciales diferencias entre las actitudes basadas principalmente en información afectiva, cognitiva o conductual y diferenciar también sus respuestas (Fabrigar et al., 2005).

Como es posible deducir, la evidencia empírica que apoya a cada uno de estos modelos es algo contradictoria (Ubillos et al., 2003). Sin embargo, a pesar de las diferencias planteadas, la mayoría de los teóricos coinciden en que a) la evaluación constituye el aspecto central y predominante de la actitud, b) las actitudes están representadas en la memoria y c) es posible distinguir entre antecedentes afectivos,

cognitivos y conductuales de la actitud, así como sus consecuencias cognitivas, afectivas y conductuales (Breckler, 1984).

Es por ello que, a la luz de los modelos aquí planteados, ampliaremos la definición de actitud que hemos realizado más arriba y que será la base de las interpretaciones del presente trabajo.

En este sentido, consideraremos la actitud como un constructo psicológico e hipotético, que consiste en la evaluación de objetos, personas y temas en una dimensión bipolar desde lo positivo a lo negativo, basada en información cognitiva, afectiva y/o conductual y que es posible inferir a través sus respuestas, sean éstas de carácter cognitivo, afectivo o conductual o una combinación de ellas.

### **2.1.7 Medición de las actitudes**

Como afirmamos anteriormente, las actitudes no son directamente observables, por lo tanto, si queremos conocer la actitud de una persona debemos acceder a ella de alguna manera a través de ciertos indicadores. Para ello se han elaborado diferentes instrumentos de medida. La medición implica la asignación de números a distintos objetos según determinadas reglas, de manera que las propiedades de los números reflejen cierta relación de unos objetos con otros (Bohner y Wänke, 2002).

Debido a que la actitud es un constructo latente, es conveniente aclarar que no es equiparable al resultado numérico o a la respuesta conductual que los procedimientos de medida producen. Sin embargo, éstos son un intento de ir “hacia atrás”, es decir, desde la respuesta hacia el constructo latente que es la actitud. Asimismo, para entender estos procedimientos, es necesario comprender primero los procesos cognitivos que intervienen entre esa actitud latente y la respuesta particular que es manifestada cuando se mide la actitud (Krosnick, Judd y Wittenbrink, 2005, p. 24).

Probablemente la forma más simple de acceder a una actitud sea preguntar a la persona por ella, pero también puede ser inferida indirectamente a través de otras señales. En ese caso, la persona puede no saber que su actitud está siendo evaluada. Independientemente de que las actitudes sean medidas directa o indirectamente, un buen instrumento debe ser fiable y válido. Por fiabilidad entendemos que debe medir consistentemente aquello que mide, y por validez, que debe medir la actitud que pretende medir y no otra cosa (Bohner y Wänke, 2002; Eagly y Chaiken, 2003).

### **2.1.7 Niveles de medida de la actitud**

Existen varios niveles de medida que se caracterizan por las relación entre sus objetos y que se refleja en los números asignados en cada instrumento. En el nivel más bajo, se encuentran las escalas nominales, donde los números reflejan solamente igualdad versus diferencia. Cuando lo que se evalúa es una comparación a lo largo de un continuo donde se ubican las actitudes menos favorables en un extremo y las más favorables en el otro, se denomina escala ordinal y los números asignados reflejan el orden de los objetos en relación a la propiedad que está siendo medida. La representación de la cantidad de diferencia entre uno y otro nivel de medida se denomina escala de intervalo.

Aquí, además de las propiedades de una escala ordinal, la diferencia relativa entre los valores representan las diferencias relativas entre los objetos en relación a la propiedad medida. El más alto nivel de medida es una escala de ratio.

Tiene todas las propiedades de una escala de intervalo y además permite la representación de los ratios entre los valores. Para lograr esto, una escala de ratio debe tener un punto cero (Bohner y Wänke, 2002; Eagly y Chaiken, 2003).

Los investigadores de la actitud generalmente utilizan escalas que se aproximan al nivel de medida del intervalo, esto es, escalas que tienen intervalos regulares entre los puntos adyacentes de la escala pero que normalmente carecen de un punto cero.

Este tipo de escalas permite realizar la mayoría de las operaciones estadísticas que se utilizan en el análisis de los datos de la investigación de este tipo (Bohner y Wänke, 2002).

### **Medidas directas**

La manera más simple de medir una actitud es preguntar directamente a la persona a través de una especie de auto-reporte. Estos métodos de medición de las actitudes están basados en la asunción de que las actitudes pueden ser medidas a través de las opiniones y creencias de las personas acerca del objeto de actitud y tratan de acceder al carácter primordialmente evaluativo de la actitud. Estos procedimientos son llamados directos y dentro de ellos se han elaborado encuestas y escalas con diferentes características (Stahlberg y Frey, 1996).

### **Medidas indirectas**

Como hemos visto, hay algunos temas que resultan muy difíciles de medir correctamente mediante métodos directos ya que a veces los individuos pueden cambiar sus respuestas actitudinales por razones motivacionales o pueden reportar actitudes construidas en la situación específica que pueden no ser representativas de la verdadera actitud. Para evitar estos sesgos de validez asociados a la naturaleza reactiva de la mayoría de las medidas directas, se han desarrollado varias propuestas metodológicas (Bohner y Wänke, 2002).

Wittenbrink y Schwarz (2007) dividen estas propuestas en tres. La primera mantiene el auto-reporte como instrumento de medida y lo que busca es minimizar los la tentación de que la persona realice una auto-presentación socialmente deseable. Estos procedimientos varían desde la simple afirmación de anonimato y confidencialidad expresada en el encuesta hasta complejas técnicas de aleatorización de respuestas. La segunda clase de metodologías reemplaza el auto reportes de actitudes por medidas indirectas.

Teóricamente, el uso de este tipo de medidas está basado en la asunción de que las actitudes ejercen una influencia sistemática en la realización de diferentes tareas, y que el tamaño de esa influencia puede servir como índice de la actitud subyacente. Finalmente, un tercer acercamiento metodológico busca acceder a las respuestas evaluativas de los participantes tratando de evitar la oportunidad de que respondan estratégicamente a través del registro de las reacciones fisiológicas o de la actividad cerebral.

### **Estructura organizacional**

La estructura de la organización define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo. Los gerentes al diseñar la estructura de su organización deben tomar en cuenta los siguientes seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.

### **Cultura organizacional**

La cultura organizacional es un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Al examinar con mayor detalle este sistema de significado compartido, se identifica un grupo de características clave que la organización valora.

La cultura es un término descriptivo, se ocupa de la forma de cómo los empleados perciben las características de la cultura de una organización, sin importar si les gusta o no. Esto es importante para establecer la diferencia entre cultura organizacional y satisfacción con el trabajo. El término cultura organizacional es un concepto descriptivo, mientras que la satisfacción con el trabajo es un concepto de evaluación.

## ¿Qué hace la cultura?

Toda esta información se ha referido al impacto de la cultura organizacional en el comportamiento humano.

### **Funciones de la cultura**

La cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización. Primero, tiene un papel de definición de fronteras, esto es, crea distinciones entre una organización y las demás. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que se debe hacer y decir.

#### **2.1.8 Casos de conductas inusuales (disonancia cognitiva)**

Una persona puede saber que fumar tabaco es malo para la salud, conocer que hacerlo puede acarrear problemas físicos en un futuro y, sin embargo, continuar fumando varios cigarrillos cada día.

En este caso, vemos como existen inconsistencias y contradicciones entre ciertos pensamientos de la persona que fuma y su conducta de fumar.

Ante un caso como este, lo más habitual es que la persona intente tratar con más o menos suerte de racionalizar sus pensamientos contradictorios, con el objetivo de evitar que la disonancia cognitiva le provoque malestar. De este modo, la persona que continúa fumando a pesar de saber que hacerlo es perjudicial para la salud, es probable que piense cosas como:



- Que le gusta mucho fumar y el placer que le aporta el momento en que se enciende un cigarrillo tiene más valor en su vida que el cuidado exhaustivo de su salud.
- Que las posibilidades de que el tabaco le origine problemas de salud no son tan importantes.
- Que las personas no podemos evitar todos los elementos que pueden ser peligrosos para la salud, por lo que tampoco pasa nada si no lo hace con el tabaco.
- Que si dejara de fumar comería más y peor, ganaría peso y le podría originar otros problemas de salud, por lo que es tan perjudicial fumar como dejar de hacerlo.

Así pues, como vemos, estos cuatro pensamientos que puede tener un fumador, son contradictorios con sus conocimientos sobre los perjuicios del tabaco sobre la salud. Sin embargo, al mismo tiempo, estos cuatro pensamientos consiguen convertirse en los más coherentes dentro de sus ideas, por lo que el fumador se inclina por una de sus dos opciones (la de fumar), otorgándole la validez necesaria para poder seguir fumando.

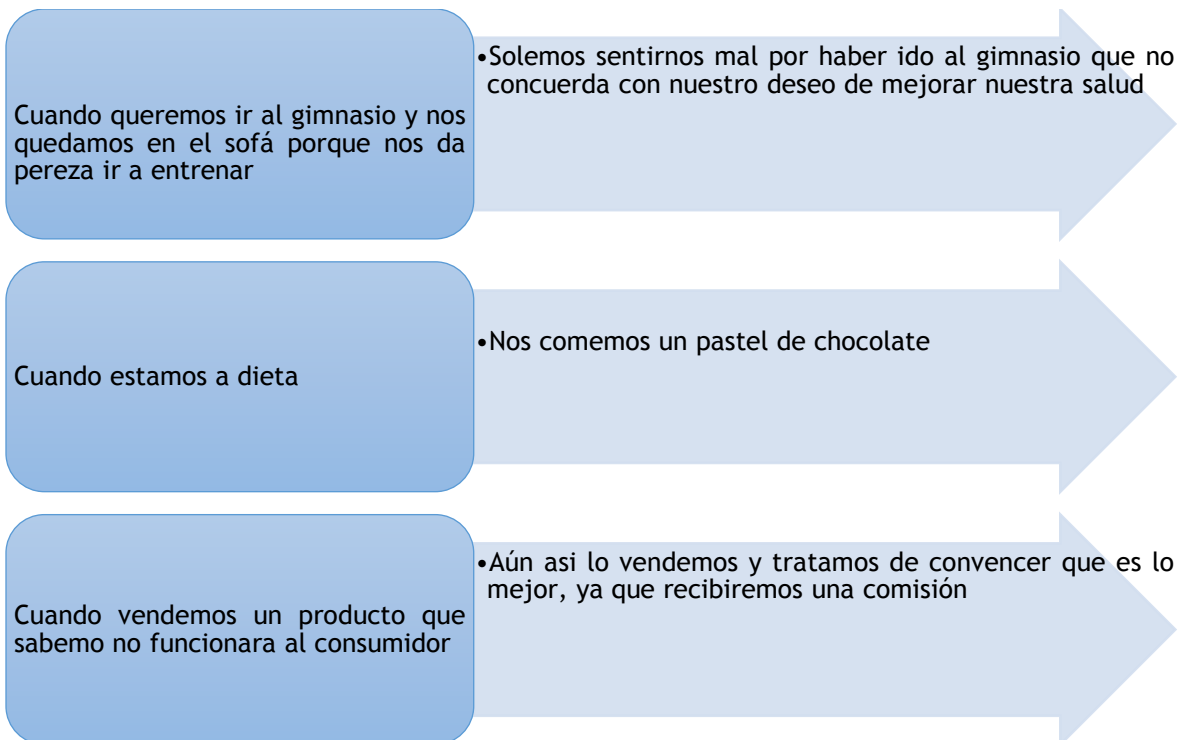
De este modo, a pesar de que la opción que elige no contiene suficientes evidencias como para ser catalogada como la más adecuada de las dos, el fumador se las atribuye de una forma más o menos coherente. La elección que hace el fumador al decantarse por la opción de fumar y los pensamientos que lo apoyan, evita que la disonancia le provoque malestar o incomodidad psicológica, ya que adapta sus acciones a sus pensamientos predominantes.

No obstante, no todas las personas ante todas las situaciones tenemos la misma suerte que el fumador que se convence de fumar, el cual, a pesar de perjudicar su salud, vive felizmente sin que su disonancia cognitiva le origine malestar.

Y es que ante una situación de disonancia cognitiva las personas, por una razón u otra, podemos no ser capaces de eliminar la disparidad de pensamientos y no poder decantarnos hacia uno, catalogándolo como válido.

En estos casos, se produce una incomodidad psicológica y una sensación de malestar al no saber cuáles de nuestros pensamientos son válidos.

Algunos casos comunes que experimentamos de disonancia cognitiva en nuestro día a día



*“Las personas nos sentimos incómodas cuando mantenemos simultáneamente creencias contradictorias o cuando nuestras creencias no están en armonía con lo que hacemos”. (Festinger, 1957)*

## **2.2 Control Interno**

### **2.2.1 Antecedentes, origen y definición**

Desde épocas primitivas el ser humano ha establecido herramientas de control, pues así surgimiento de los números, por la necesidad de controlar sus bienes, siembra, ganados etc.

En los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros, se observó la contabilidad de partida simple. En la Edad Media aparecieron los libro de contabilidad para administrar las operaciones de los negocios, es en Venecia 1494 en donde, el Franciscano Fray Lucas Paccioli, publica en uno de sus capítulos de su libro de Suma de Aritmética, Geometría, Proporción y Proporcionalidad lo expuesto por Benedetto Cotrugli referente a la partida doble.

El Origen del Control Interno, surge con la Partida Doble, que fue una de las medidas de control, pero que fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses. En el mundo empresarial, la evolución de las organizaciones, impulsada por los avances tecnológicos, la globalización de los mercados, entre otros factores, conlleva a incremento en volumen de operaciones, dispersión de activos, multiplicidad de niveles jerárquicos, delegación de funciones, lo que ha significado que la gestión empresarial se oriente a establecer planes de organización y un conjunto de métodos y procedimientos que asegure la protección de sus activos, integralidad de registros contables y cumplimiento de directrices de la dirección.

### **Concepto Control Interno.**

Previo a mencionar el concepto de “Conto Interno”, es prudente conocer el concepto de “Control” desde algunas perspectivas con el objetivo de comprender mejor nuestra definición inicial.

Controlar. Consiste en comparar los resultados alcanzados con los resultados previstos al objeto de analizar las causas de las desviaciones e introducir medidas correctivas que correspondan. Su finalidad es la de vigilar que todo en una empresa está funcionando como debe, de conformidad con las prescripciones del plan y los programas que dan contenido a su organización y los principios de economía y administración generalmente admitidos.<sup>3</sup>

Definición de Control. El Diccionario de la Real Academia define el control como la acción y efecto de comprobar, inspeccionar, fiscalizar o intervenir. Por su parte, Word Reference, establece que el control implica comprobar e inspeccionar una cosa (ejem. control de calidad, sanidad, etc.), tener dominio o autoridad sobre alguna cosa (ejem. perder el control del coche) o limitar o verificar una cosa (ejem. control de gastos, control de velocidad, etc.).

El control interno contable comprende el plan de organización y procedimientos coordinados usados en un negocio para: salvaguardar el activo de pérdidas provenientes de fraudes o errores, verificar la exactitud y confianza de los datos contables que la administración usa para la toma de decisiones y promover eficiencia en sus operaciones y fomentar la adhesión a las políticas adoptadas en aquellas áreas, en las cuales la contabilidad y departamentos financieros tienen responsabilidad directa o indirecta. (Grady, 2000)

El Control interno incluye el plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinación adoptada dentro de una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas.

Un sistema de control interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan con las funciones de los Departamentos de Contabilidad, presupuesto y Finanzas.

---

<sup>3</sup> Andrés S. Suarez. La moderna auditoría un análisis conceptual y metodológico. Edit. McGraw Hill. España 1991.

De acuerdo con el Instituto Americano de Contadores (American Institute of Accountants), el control interno integra los planes de organización de la entidad y todos los métodos, procedimientos y sistemas que funcionalmente se siguen en una organización para el conocimiento y protección de sus activos, la consecución de información financiera correcta y fidedigna y el incentivo a la eficacia de la gestión y la realización de las políticas surgidas en la dirección.

El Estudio Caballero Bustamante, a partir de las definiciones anteriores destaca tres clases de control interno atendiendo a sus objetivos: 1) Control interno operacional; 2) Control interno contable; y 3) verificación interna.

Asimismo se establece los principios fundamentales del control interno: 1) Fijación de las responsabilidades; 2) Separación de funciones; 3) Utilización de pruebas de comprobación; 4) Las operaciones no deben quedar a cargo de una sola persona; 5) Las funciones y procedimientos deben figurar por escrito; 6) Selección adecuada del personal; 7) Rotación de funciones; 8) Es necesario los períodos de descanso vacacional; 9) Ubicación adecuada del personal; 10) La contabilidad no sustituye al control interno; 11) Utilización de cuentas de control; 12) Creación de un sistema de archivo y correspondencia.

Los elementos más importantes de un sistema de control interno pueden enunciarse de la siguiente manera: a) Definición de objetivos; b) Organización adecuada; c) Comunicaciones internas ágiles; d) Procedimientos efectivos y e) Personal idóneo.

Hoy día, los procesos de globalización han traído para las organizaciones y gobierno un aumento en la complejidad de las finanzas a nivel mundial, provocando un enfoque diverso de la función de Auditoría interna, es decir, evolucionar e implementar, procesos ser multidisciplinaria y dejar atrás la Auditoría en sus sentido tradicional.

La primera definición formal de Control Interno fue establecida originalmente por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA en 1949:

"El Control Interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas...un "sistema" de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas".

En un sentido más amplio, el Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica.

En ese sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento".

En 1971 se define el Control Interno en el Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental de Austria, bajo el patrocinio de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) como:

"El Control Interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.

Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades. Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.

Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos". Segunda Convención Nacional de Auditores Internos auspiciada por el Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina, Buenos Aires, en 1975:

"Es el conjunto de reglas, principios o medidas enlazados entre sí, desarrollado dentro de una organización, con procedimientos que garanticen su estructura, un esquema humano adecuado a las labores asignadas y al cumplimiento de los planes de acción, con el objetivo de lograr".

- Razonable protección del patrimonio.
- Cumplimiento de políticas prescritas por la organización.
- Información confiable y eficiente.
- Eficiencia operativa".

"Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización". **(Holmes, 1994)**.

"Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas los estados financieros. Una debilidad importante del Control Interno, o un Sistema de Control Interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable. **(Catácora, 1996)**.

La necesidad de una visión amplia del Control Interno fue anticipada en el libro Normas y Procedimientos de Auditoría Relacionados, donde se expuso que:

*"Muy a menudo el concepto de Control Interno se entiende exclusivamente en términos de prácticas y procedimientos contables. Sin embargo, si ampliamos este concepto e incluimos las políticas básicas dictadas por la dirección ejecutiva, y ofrecemos significados con los que la dirección pueda tener la seguridad de que tales políticas se están llevando a cabo, entonces puede quedar muy claro que el Control Interno efectivo viene a ser una de las piedras angulares para una dirección afortunada. Uno de los temas esenciales es la planificación de la organización acompañada con declaraciones de obligaciones y responsabilidades bien definidas.*

Cuanto más se estudia el tema del Control Interno, más claro se ve que este no es el resultado de la aplicación de teorías y principios abstractos, sino que es una condición bastante viva, dinámica y hasta cambiante, como resultado de cantidad de decisiones, algunas de ellas contables, pero otras muchas propias de la dirección ejecutiva por sí misma".

¿Entonces cabría preguntarse qué se entiende por Control Interno?

El Control Interno comprende el plan de organización, información y control, así como los métodos debidamente clasificados y coordinados, además de las medidas adoptadas en una entidad para proteger sus recursos, tender a la exactitud y confiabilidad de la información contable, apoyar y medir la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimular la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas.

Puede afirmarse, que el Control Interno es el sistema nervioso de una entidad, ya que el mismo abarca toda la organización, contribuye a establecer una adecuada comunicación y debe ser diseñado para dar respuesta a las necesidades específicas



según las diferentes particularidades inherentes a la organización de la producción y los servicios. Ya se ha demostrado que no se restringe al sistema contable solamente pues cubre aspectos tales como: las prácticas de empleo y entrenamiento del personal, control de calidad, planeación de la producción, etc. Toda operación lleva implícito el Control Interno. El trabajador lo ejecuta sin percatarse de que es miembro activo de su ejecución. Cuando se ejecuta un proceso el concepto de control debe funcionar dentro de él.

El Control Interno se desarrolla dentro de la entidad por el interés de la administración, ya que esta desea asegurar al máximo la conducción ordenada y eficiente de las actividades de la empresa, utilizando como herramienta procedimientos o formas preestablecidas de control que aseguren su estructura interna y comportamiento, además debe contar con personal idóneo para las funciones a cumplir.

Control Interno Contable: Son las medidas que se relacionan directamente con la protección de los recursos, tanto materiales como financieros, autorizan las operaciones y aseguran la exactitud de los registros y la confiabilidad de la información contable, ejemplo: la normativa de efectuar un conteo físico parcial mensual y sorpresivo de los bienes almacenados. Consiste en los métodos, procedimientos y plan de organización que se refieren sobre todo a la protección de los activos y asegurar que las cuentas y los informes financieros sean confiables.

Control Interno Administrativo: Son las medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional y que no tienen relación directa con la confiabilidad de los registros contables. Ejemplo de un control administrativo, es el requisito de que los trabajadores deben ser instruidos en las normas de seguridad y salud de su puesto de trabajo, o la definición de quienes pueden pasar a determinadas áreas de la empresa. Son procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones de una empresa y con las directivas, políticas e informes administrativos. Entonces el Control Interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por la entidad.

## **Objetivos del Control Interno**

Entre sus objetivos, el Control Interno busca:

a. Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta.

b. Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos.

c. Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones.

d. Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.

e. Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.

f. Promover el cumplimiento por parte de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

g. Promover que se genere valor público a los bienes y servicios destinados a la ciudadanía

## **Limitaciones del Control Interno**

Un sistema de Control Interno, aun cuando haya sido bien diseñado, puede proveer solamente seguridad razonable -no absoluta- del logro de los objetivos por parte de la administración. La probabilidad de conseguirlos está afectada por limitaciones inherentes al entorno del sistema de Control Interno.

Algunas de estas limitaciones son:

a. Los juicios en la toma de decisiones pueden ser defectuosos.

b. Pueden ocurrir fallas por simples errores o equivocaciones.

c. Los controles pueden estar circunscritos a dos o más personas y la administración podría sobrepasar el sistema de control interno.

d. El diseño de un sistema de Control Interno puede hacerse sin considerar el adecuado costo-beneficio, generando ineficiencias desde el diseño.

## **Evolución del Control Interno**

### **Informe COSO**

En 1992, en el Informe COSO queda expresado que el Control Interno se entiende como:

*"El proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas."*

Este informe refleja una definición, un poco más detallada, al argumentar que el Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de los objetivos siguientes:

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios;
- Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales;
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

Si se analizan los objetivos que deben alcanzarse en el diseño de un Sistema de Control Interno según el Informe COSO y según INTOSAI existen puntos coincidentes como son:

- Promover operaciones con efectividad, eficiencia y economía.
- Promover calidad en los servicios.
- Preservar al patrimonio de pérdidas, despilfarro, uso indebido, errores, fraudes.
- Cumplir leyes, reglamentos, normativas.
- Elaborar información financiera confiable y oportuna.

El concepto "Control Interno" no tiene una definición universalmente aceptada, no obstante al definir el concepto diferentes autores tienen puntos coincidentes, a saber: contribuye al logro de los objetivos propuestos, comprende un plan de organización, métodos y procedimientos para asegurar la integridad de la información, la eficiencia operativa y el cumplimiento de regulaciones aplicables

El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una entidad, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el Control Interno. Es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policíaco o de carácter tiránico, el mejor sistema de Control Interno, es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de dirigentes y subordinados; su función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la entidad.

Según las Normas y Procedimientos de Auditoría en su glosario técnico el Control Interno:

"Está representado por el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad".

El sistema de Control Interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos.

### **El Control Interno en la actualidad**

Control interno: Son los procedimientos que adopta una entidad para salvaguardar sus activos, asegurar la exactitud en los registros contables y cumplir con las normas y políticas de la institución. El desarrollo del Control Interno busca complementarse con nuevos modelos como el “Cuadro de Mando Integral” (Balanced Scorecard) que reposa en una gestión por procesos altamente desarrollada, en la que ambos se orientan, en última instancia, hacia la elevación creciente y sostenible de la eficiencia y eficacia de la organización.

Estudios sobre el tema, realizados en los últimos lustros, coinciden en reconocer un conjunto de necesidades de primer orden, como son **(Pérez y Lanza, 2014)**.

a. La necesidad de que el Control Interno se integre al desarrollo del conjunto de actividades que forman parte de la misión de la organización, de manera que forme parte de los procesos regulares de trabajo y, al mismo tiempo, se identifique como un proceso continuo y singular, constituyéndose en un sistema.

b. La necesidad de que los objetivos del sistema de Control Interno se correspondan y refieran a los macro-propósitos de la organización, esencialmente vinculados a su eficiencia y eficacia, estratégica y operacional. c. La necesidad de unificar el significado que el Control Interno tiene para todos los miembros de la organización y demás personas implicadas. Diversas iniciativas han tratado de estandarizar los conceptos, siendo una de las más importantes el Informe COSO<sup>4</sup>.La

---

<sup>4</sup>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) el que hoy en día es considerado como un punto de referencia obligado cuando se trata materias de Control Interno, tanto en la práctica de las empresas, el gobierno, así como en los centros de estudios e investigación.

tabla que sigue muestra los principales modelos de Control Interno que existen en la actualidad.<sup>5</sup>

<b>Principales modelos de Control Interno</b>			
<b>Modelo</b>	<b>País de origen</b>	<b>Propósito</b>	<b>Aspectos Importantes</b>
<b>COSO</b> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	Estados Unidos	Apoyar a la dirección para un mejor control de la organización.	Incluye la identificación de riesgos internos y externos o los asociados al cambio.
			Resalta la importancia de la planificación y la supervisión.
			Plantea pirámide de componentes de control interrelacionados.
<b>CoCo</b> Criteria of Control Board	Canadá	Ayuda a las organizaciones a perfeccionar el proceso de toma de decisiones a través de una mejor comprensión del control, del riesgo y de la dirección.	Se sustenta en la teoría general de sistemas y de la contingencia.
			Resalta la importancia de la definición y adopción de normas y políticas.
			Plantea que la planeación estratégica proporciona sentido a la dirección.
			Define 20 criterios para diseño, desarrollo y modificación del control.
<b>ACC</b> Australian Control Criteria	Australia	Ayuda a las organizaciones a perfeccionar el proceso de toma de decisiones, dándole importancia a los trabajadores y a otros grupos de interés en el cumplimiento de los objetivos.	Resalta la importancia del autocontrol y confianza mutua.
			Hace énfasis en los conocimientos y habilidades para el desarrollo de una actividad.
			Incluye un modelo de gestión de riesgos.
<b>Cadbury</b>	Reino Unido	Adopta una comprensión de control más amplia. Brinda mayores especificaciones en la definición de su enfoque sobre el sistema de control.	Se soporta en el sistema COSO, exceptuando lo referente a sistemas de información, lo cual se incorpora en otros elementos.

Figura 4. Principales modelos de control interno. IMCP

<sup>5</sup>Robbins Poch (1992). Manual de Control Interno.

### 2.2.2 Importancia del Control Interno

El Control Interno trae consigo una serie de beneficios para la entidad. Su implementación y fortalecimiento promueve la adopción de medidas que redundan en el logro de sus objetivos. A continuación se presentan los principales beneficios:

- a. La cultura de control favorece el desarrollo de las actividades institucionales y mejora el rendimiento.
- b. El Control Interno bien aplicado contribuye fuertemente a obtener una gestión óptima, toda vez que genera beneficios a la administración de la entidad, en todos los niveles, así como en todos los procesos, sub procesos y actividades en donde se implemente.
- c. El Control Interno es una herramienta que contribuye a combatir la corrupción.
- d. El Control Interno fortalece a una entidad para conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos.
- e. El Control Interno facilita el aseguramiento de información financiera confiable y asegura que la entidad cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdidas de reputación y otras consecuencias.

Con lo anterior concluimos el control es el proceso que permite verificar que las actividades se llevaron a cabo de acuerdo a lo que se planeó y que se pueda corregir cualquier desviación importante. Dentro de la organización contable los medios de control se establecen mediante el apego a los principios de contabilidad, al catálogo de cuentas y al registro de las operaciones de acuerdo a las políticas que contiene el instructivo del catálogo de cuentas.

Una vez que se registraron contablemente los asientos, estos deberán estar sujetos a una revisión por parte de los funcionarios responsables, los cuales deberán detectar cualquier desviación e implementar las medidas correctivas necesarias para que los mismos no se presenten nuevamente.

El contar con medios de control adecuados permitirá a la empresa asegurar que el procesamiento de las operaciones, sus registros, análisis y presentación son veraces, confiables y oportunos; disminuyendo el riesgo de toma de decisiones erróneas y fomentara que los procesos contables se lleven a cabo de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos para tal fin.

## **2.3. Auditoría Interna**

### **Introducción**

La auditoría interna es un control de dirección que tienen por objeto la medida y evaluación de la eficacia de otros controles. Surge con posterioridad a la auditoría externa, ante la necesidad de mantener un control permanente y más eficaz dentro de la empresa y la necesidad de hacer más rápida y eficaz la función del auditor externo.

La auditoría interna clásica se ha venido ocupando del sistema de control interno, es decir, del conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos en las empresas para proteger el activo, minimizar las posibilidades de fraude, incrementar la eficacia operativa y optimizar la calidad de la información económico-financiera

### **Naturaleza**

La Auditoría Interna es la denominación de una serie de procesos y técnicas, a través de las cuales se da una seguridad de primera mano a la dirección respecto a los empleados de su propia organización, a partir de la observación en el trabajo respecto a:

- Si los controles establecidos por la organización son mantenidos adecuada y efectivamente.
- Si los registros e informes reflejan las operaciones actuales y los resultados adecuada y rápidamente en cada departamento u otra unidad, y si estos se



están llevando fuera de los planes, políticas o procedimientos de los cuales la Auditoría es responsable.

- 

### **Concepto**

Auditoría Interna<sup>6</sup> es la función de evaluación y prevención independiente, establecida dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades, como un servicio de apoyo y asesoría al comité de dirección.

El IIA define a la Auditoría Interna así:

Una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.<sup>7</sup>

### **Objetivos**

El objetivo principal es ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas.

Este objetivo se cumple a través de otros más específicos: Dirigir las investigaciones siguiendo un programa redactado de acuerdo con las políticas y los procedimientos establecidos y encaminado al cumplimiento de los siguientes puntos:

- Averiguar el grado en que se están cumpliendo las instrucciones, planes y procedimientos emanados de la dirección.

---

<sup>6</sup> IMAI, Instituto Mexicano de Auditores Internos, Declaraciones sobre las Normas para la práctica profesional de la Auditoría Interna boletín No. 1, 1998, 5 pp.

<sup>7</sup> Institute of Internal Auditors, The Statement of Responsibilities of Internal Auditing IIA, E.U.A, 1998, traducción libre. (Considerado como la naturaleza de la Auditoría Interna)

- Revisar y evaluar la estabilidad, suficiencia y aplicación de los controles operativos, contables y financieros.
- Determinar y todos los bienes del activo están registrados y protegidos.
- Verificar y evaluar la veracidad de la información contable y otros datos producidos en la organización.
- Realizar investigaciones especiales solicitadas por la dirección.
- Preparar informes de auditoría acerca de las irregularidades que pudiesen encontrarse como resultados de las investigaciones, expresando igualmente las recomendaciones que se juzguen adecuadas.
- Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en los informes emitidos con anterioridad.

### **2.3.1. Importancia de la Auditoría Interna en las organizaciones**

La función de auditoría interna es una actividad que no puede dejar de estar presente en las organizaciones, en función de los beneficios que puede aportar a los administradores de las mismas, por medio de la prevención de inconsistencias en los procedimientos, políticas y controles, permitiéndoles optimizar de esta forma la protección de sus activos, sus operaciones y, por consiguiente, su desarrollo, crecimiento y resultados financieros.

Por tal razón, la labor de vigilancia es reconocida en todas partes y cada vez adquiere mayor importancia ante la necesidad de proteger a los dueños de los malos manejos que pudiera hacer la administración, y de que en la empresa exista un órgano que se encargue de garantizar la veracidad de las actividades jurídicas y financieras de la misma.

Considerando lo anterior es de mencionar que la Auditoría Interna es una actividad de evaluación independiente y objetiva para agregar valor y mejorar las operaciones contables, financieras y administrativas de una organización, ayudándole a cumplir

sus objetivos, por medio de la evaluación y mejora de la eficacia de sus procesos, proporcionando así un servicio efectivo a los más altos niveles de la administración.

## **2.4 El Fraude**

### **2.4.1 Antecedentes, definición y evolución**

#### **Antecedentes**

El fraude es el delito más creativo: requiere de las mentes más agudas y podemos decir que es prácticamente imposible evitarlo. Porque en el momento en que se descubre el remedio, alguien inventa algo nuevo<sup>8</sup>.

Existen varios tipos de fraude relacionados directamente con lo anterior mencionado tales como: Corrupción administrativa y Fraude corporativo son enunciativos más no limitativos.

Esto ocurre, ya que existe la posibilidad de que el perfil de los altos índices de fraude esté atado a que no haya efectividad en los controles. Sin embargo ante tal evento de distorsión entre el deber ser y lo que se realiza para verificar que todo marcha bien dentro de una entidad hay una gran distancia de incumplimiento, lo cual con ayuda hoy en día de la globalización y la informática han provocado otras tendencias en el mundo empresarial, entre estas el concepto de Ética es más complejo por lo cual se es inminente la aplicación de principios y valores organizacionales.

#### **Definición de Fraude**

Del latín *fraus*,, engañar, usurpar, despojar, burlar con fraude; *fraudulentus*, equivalente a fraudulento, fingido, falaz, malicioso. Gramáticamente es engaño o acción contraria a la verdad o rectitud.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup>Asociación de Examinadores de Fraude Certificados, ACFE

El concepto de fraude está asociado al de estafa, que es un delito contra el patrimonio o la propiedad. Consiste en un engaño para obtener un bien patrimonial, haciendo creer a la persona o la empresa que paga que obtendrá algo que, en realidad, no existe.

El triángulo<sup>10</sup> del fraude es un modelo para explicar los factores que hacen que una persona llegue a cometer fraude laboral. Consta de tres componentes que, juntos, llevan a un comportamiento fraudulento



El triángulo del fraude se originó a partir de la hipótesis de **Donald Cressey**:

“Las personas de confianza se convierten en violadores de confianza” cuando se conciben a sí mismos teniendo un problema financiero que no es compartible, son conscientes de que este problema puede ser resuelto en secreto violando la posición de confianza financiera que tienen, y son capaces de aplicar a su propia conducta en esa situación, verbalizaciones que les permitan ajustar sus concepciones de sí mismos como personas de confianza, con sus concepciones de sí mismos como usuarios de los fondos o propiedades encomendadas”. (Carresey, 1973)

---

<sup>9</sup> Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, Enciclopedia Jurídica Mexicana, Tomo IV, letras F-L pp 121-122, Editorial Porrúa, SA México.

<sup>10</sup> ACFE. (2014). El triángulo del Fraude. Enero 2, 2017, de Asociación de Certificadores de Fraude ACFE Sitio web: <http://www.acfe-spain.com/recursos-contrafraude/que-es-el-fraude/triangulo-del-fraude>

### 1. **La percepción** de la necesidad económica, situación no compartible con otros

El primero de los elementos del triángulo del fraude representa la presión. Esto es lo que motiva el delito en primer lugar. El sujeto tiene algunos problemas financieros que no es capaz de resolver por medios legítimos, así que empieza a considerar el llevar a cabo un acto ilegal, como robar efectivo o falsificar los estados contables, como una forma de resolver su problema. El problema financiero puede ser personal (por ejemplo: demasiadas deudas personales) or profesional (por ejemplo: su trabajo o negocio están en peligro).

Algunos ejemplos de situaciones de presión comunes que conducen a las personas a cometer un fraude incluyen:

- Imposibilidad de pagar las facturas.
- Adicción a las drogas o el juego.
- Necesidad de alcanzar unas ganancias para mantener a los inversores.
- Necesidad de alcanzar unos objetivos de productividad.
- Deseos de tener un estatus de vida superior, con una casa más grande un coche más bonito, etc..
- “Solo estoy tomando prestado el dinero”
- “Me lo deben porque me lo merezco”
- “Es porque mi familia lo necesita”
- “No me pagan lo suficiente para el trabajo que hago”

**2. Oportunidad percibida.** La segunda parte del triángulo del fraude es la oportunidad percibida, la cual define el método por el cual se cometerá el ilícito. La persona debe ver alguna forma por la cual puede usar (abusar) su posición de confianza para resolver sus problemas financieros con una baja percepción del riesgo de ser descubierto.

Es también crítico que el que comete el fraude sea capaz de resolver su problema en secreto. Mucha gente comete fraudes, delitos de guante blanco, para mantener su

estatus social. De hecho, robarían para resolver un problema con las drogas, pagar deudas, o adquirir coches o casas. Si un perpetrador de fraude es “pescado” manipulando o falsificando información financiera, esto dañará su estatus tanto como los problemas subyacentes que estaba tratando de conciliar. Por lo tanto el defraudador, no sólo será capaz de robar fondos, también tiene que ser capaz de hacerlo de tal forma que no pueda ser cogido y que el delito en sí mismo no pueda ser detectado.

**3. Racionalización.** La tercera parte del triángulo del fraude es la Racionalización. La mayoría de las personas que cometen un fraude es la primera vez que lo hacen y no tienen un pasado como delincuentes. Son personas que se ven a si mismos como normales, personas honestas a las que les han sobrevenido una serie de situaciones. Consecuentemente, el defraudador deberá justificar sus actos de una forma que sean aceptables o justificables.

Las racionalizaciones que normalmente se hace una persona que comete un fraude son:

- “Solo estoy tomando prestado el dinero”
- “Me lo deben porque me lo merezco”
- “Es porque mi familia lo necesita”
- “No me pagan lo suficiente para el trabajo que hago”

## **Evolución del Fraude**

En la actualidad donde cada día vemos empresas y organizaciones en bancarrota por fraudes realizados al interior de estas, esto ha ido creciendo considerablemente en los últimos años, a nivel internacional podemos enunciar los siguientes casos: Parmalat (Italia), Enron (USA), World Com (USA), Royal Ahold (holanda). Global Crossing (USA), A nivel nacional la incidencia de fraudes cometidos dentro de los corporativos mexicanos va en ascenso, la proporción de estos delitos cometidos paso de 60 a 77% entre el 2008 y el 2010 en una muestra de 286 empresas, según revelo la encuesta de

fraude en México 2010, que llevo a cabo KPMG<sup>11</sup> . Estadísticamente México, 5º lugar de 54 con 51% , en América Latina ocupa el primer lugar 75% 30% de 3000 ejecutivos encuestados en 54 países ha tenido al menos un fraude en sus empresas en el último año.

Empresas grandes, medianas o pequeñas, no pueden evitar sufrir algún tipo de robo o fraude, lo que sí pueden evitar es que el hecho quede impune. De acuerdo al informe anual sobre Fraude 2012, que realiza la Consultora en Seguridad Empresarial Kroll, México es el país con mayor incidencia al fraude y 60% de estos son cometidos por personal interno.

Los tres principales fraudes: malversación de activos (67%) fraudes contables (38%) se han triplicado desde 2003 corrupción (27%) Delitos por personal administrativo nivel medio: 42% Delitos por altos ejecutivos: del 26 al 14% Medios de detección de fraude: Fuga informal de información 27% Auditorías Internas 17% Sistemas de Administración de Riesgos: 14% Denuncias 7%. La crisis económica ha potenciado los riesgos de fraude que enfrentan las compañías que operan en México”, y las medidas que se han tomado a corto plazo han derivado en un relajamiento en los mecanismos de control interno, especialmente los relativos a la evaluación de riesgos de fraude.

El tipo de defraudador que causa más daño a las empresas es el que se encuentra en los puestos de alta dirección, ya que el promedio de fraude cometido por este individuo es de 3.3 millones de pesos.

La deficiencias del sistema de control interno en el proceso de ejecución en cualquier área de la entidad, hasta la fecha no ha podido solucionarse con los informes de los auditores internos y externos; en algunos casos por una absoluta falta de comprensión por parte de las autoridades y otras veces por falta de monitoreo de las observaciones por parte de los mismos auditores. Ante este hecho, los profesionales, tenemos dar nuestros aportes basados en nuestra formación académica y grado de

---

<sup>11</sup> KPMG (24/8/2010) Fraudes corporativos aumentan en México. El Economista. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx>

experiencia, es en este sentido, que nuestra voluntad se orientó por hacer esta investigación.

El sistema de control interno abarca la organización, metodología, y procedimientos de control dentro de una entidad privada, a fin de proteger su patrimonio contra el despilfarro, pérdida, uso indebido; asimismo comprobar la exactitud y veracidad de la información de control interno y administrativa; vigilar la eficiencia en las operaciones y por último verificar que se cumplan los objetivos y las políticas de la entidad, teniendo como base la ejecución de sus políticas.

### **Tipos de Fraude:**

Se considera que hay dos tipos de fraudes: el primero de ellos se realiza con la intención financiera clara de malversación de activos de la empresa. El segundo tipo de fraude, es la presentación de información financiera fraudulenta como acto intencionado encaminado a alterar las cuentas anuales.

### **2.4.2 Factores de fraudes**

De acuerdo con Deshmukh & Millet (1999), los factores de riesgo de fraude son síntomas potenciales que están presentes en el ambiente de negocios de una compañía, también pueden indicar la existencia de un fraude o están presentes en donde este se ha cometido (AICPA, 2002). Por su parte la AICPA (2002), considera que son condiciones que muestran la existencia de un incentivo o presión situacional para cometerlo, oportunidades para desarrollarlo o razones personales para justificarlo, que conducen a que los empleados cometan fraude en nombre de la empresa o para un beneficio personal

Los fraudes denominados internos son aquellos organizados por una o varias personas dentro de una institución, con el fin de obtener un beneficio propio. · Los fraudes conocidos como externos son aquellos que se efectúan por una o varias



personas para obtener un beneficio, utilizando fuentes externas como son: bancos, clientes, proveedores, etc.

Cabe señalar que las estafas de toda la vida, van al “timo de la estampita”, no van más allá del hurto. En cambio, un gran engaño ejecutado por personas aparentemente respetables, con títulos académicos y una carrera profesional impecable, son difíciles de explicar, lo anterior haciendo énfasis al personal altamente capacitado profesionalmente, sin embargo no es sólo de ámbito académico el que se pueda llevar a cabo dichos fraudes basta con un empleado analítico de los controles internos para lograr su cometido

### **Factor Humano**

- El comportamiento del fraude, como la incidencia sigue creciendo, poner el foco en los factores del comportamiento puede ser un enfoque importante, no solo para la detección sino también para la disuasión...
- El fraude es un esfuerzo humano, que implica el engaño, la intención deliberada, la intensidad del deseo, el riesgo de la aprehensión, la violación de la confianza, la racionalización, etc.
- Mucho se ha escrito acerca de las causas de fraude y el "triángulo del fraude", con sus tres vértices de la oportunidad, la presión / incentivo y la racionalización.
- Todo depende del nivel de las habilidades, tiempo y acceso a la información que tenga de delincuente

## Factor Social

Los cambios en las tareas o las rutinas establecidas también despiertan miedos de carácter económico, si a las personas preocupa no ser capaces de desempeñar esas rutinas o tareas de acuerdo con sus estándares previos.

## Factor Empresarial

Aunque nos parezca más habitual de lo que realmente es, de estafas siempre hay y las encontramos en pequeños negocios que se anuncian en las páginas de la prensa comarcal y también en los fraudes a gran escala, que cotizan en bolsa.

- El fraude financiero está entre los riesgos de las empresas que pueden ser causa de daños reputacionales irreparables.
- Combatir el FRAUDE debería ser una cuestión del NEGOCIO, no una cruzada de índole moral.
- Todos los jugadores siempre pesan el costo/beneficio de la Prevención del Fraude.
- Se requieren inversiones en infraestructura y tecnología para combatir el fraude.
- Los “jugadores” compiten y no fácilmente comparten información
- Enfocados al Nivel de Servicio, Planeación, Crecimiento y Rentabilidad

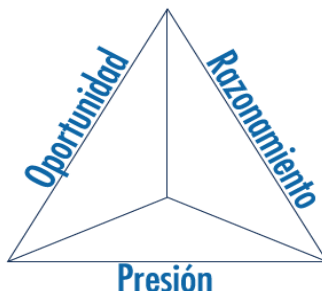
Donald R. Cressey<sup>12</sup> se hizo famoso por su conocido Triángulo del Fraude. Esta sencilla fórmula razona, a través de tres componentes, los motivos de fondo que conducen a la gente normal a comportarse como unos criminales.

---

<sup>12</sup> Donald R. Cressey, (1961): The Prison: Studies in Institutional Organization and Change New York: Holt.

## El Triángulo del Fraude

Los tres motivos según el Dr. Donald Cressey



A continuación se enuncian a que se refieren estos tres motivos:

### a). Presión

Pagar las facturas mensualmente, dar una imagen de normalidad para acceder a un crédito bancario o cumplir un objetivo de resultados, son algunos del conjunto de deberes que deben cumplir los directivos de las compañías.

Su responsabilidad es ejecutar estas obligaciones a través de los medios convencionales, pero hay circunstancias que les conducen a resolverlos a través de procedimientos ilegales. Eso no justifica su actuación, ya que cualquier empleado con un bonus por resultados estaría tentado a inventarse clientes y ventas. Pero cuando esta opción se convierte en una obligación, la historia de un ejecutivo sometido a la alta presión de la opinión pública y a la de sus inversores explica alguna de sus acciones.

### b) Oportunidad. Sin fisuras en un sistema, no hay oportunidad para defraudar.

Reguladores débiles y politizados o normas contables que dejan un gran margen a la subjetividad son algunos de los “errores” del sistema, que han aprovechado sucesivamente la dirección de varias empresas para magnificar sus beneficios anuales.

En el libro “Financial Shenanigans” los autores Howard M. Schilit y Jeremy Perler nos cuentan cuales son la normas contables la brecha técnica del sistema que usaron empresas como WorldCom o Enron para estafar las personas que les hacían confianza. El beneficio, en todas estas situaciones, es siempre superior al riesgo inherente al de cometer un fraude.

**c) Razonamiento.** “Es lo que me pertenece”, “quería estar a la altura de las circunstancias”, o “soy una víctima del sistema”. El defraudador usa una justificación/razonamiento para explicar cómo lo que ha hecho no está mal, sino que él mismo es víctima de las circunstancias; lo ha hecho porque era necesario o solo cogió lo que era suyo, si se le acudió poner la mano en la caja.

A parte de las Oportunidades, la Presión y el Razonamiento son elementos subjetivos, que las cifras no nos pueden contar, ni podemos adivinar a través de los hechos. Por desgracia, el Triángulo del Fraude del Dr. Cressey, sirve para sacar conclusiones una vez se ha destapado el delito, pero no como pautas para descubrirlos.

### **Factor Tecnológico**

Las tecnologías muy dinámicas como la informática, rápidamente son objeto de la posibilidad de su uso y abuso, aspectos que, naturalmente, rebasan la posibilidad de regular jurídicamente las consecuencias y las responsabilidades. Para tipificar las nuevas posibilidades de delinquir a raíz de la aparición de una nueva tecnología ubicua y multiforme como la informática, se requieren esfuerzos conjuntos de parte de la justicia y la propia informática. Esto conduce a la formulación de discursos en los que cada parte utiliza un lenguaje especializado y claramente diferenciado entre sí.

- Sistemas cada vez más complejos para la Prevención del Fraude.
- Altos requerimientos de sistemas para la coordinación entre jugadores.
- Los pillos tiene fácil acceso a tecnología para cometer fraudes.
- La Internet le ha facilitado la vida tanto a los buenos como a los pillos.
- Los cambios tecnológicos toman mucho tiempo, dinero y esfuerzo.

Cuando se habla de fraude y delincuencia informática, generalmente se hace referencia a una manera muy genérica, ya que es muy difícil concretar el "delito informático" como tal. A menudo se entiende el delito informático como aquella acción

dolosa que provoca un perjuicio a personas o entidades, en la que intervienen dispositivos o programas informáticos (Castillo & Ramallo, 1989). Considerar una actividad como delictuosa supone necesariamente que el posible delito ha sido establecido como tal en las leyes de un país determinado (Vazquez & Barroso, 1993).

Puesto que la legislación sobre delitos informáticos es todavía muy limitada en la mayoría de los países, es común evitar hablar precisamente de "delito informático" y referirse al "fraude informático", o más genéricamente a "delincuencia informática". Independientemente del término que se utilice, entendemos el fraude como aquella conducta realizada mediante un sistema informático con la que se busca conseguir un beneficio ilícito.

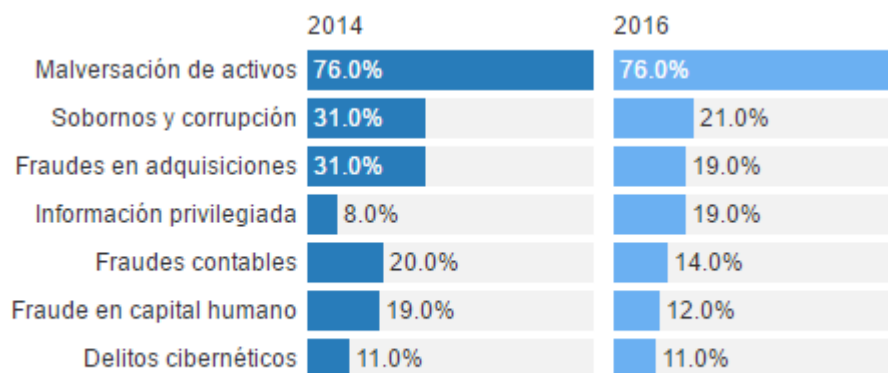
El problema, es convencer a la comunidad profesional informática sobre la necesidad de un comportamiento ético, serio y responsable, en su actividad profesional cotidiana. Todas las posibles medidas preventivas ante el fraude y la delincuencia informática, la más eficiente sería que los profesionales informáticos acepten unos estándares éticos que les permitan responder ante el reto que el fraude y la delincuencia informática representan por toda la tecnología informática. La informática sin controles puede llegar a ser una tecnología perjudicial para la sociedad que la utiliza.

### **2.4.3 Estadísticas por tipos de fraude en México**

#### **1. Por tipo de delito<sup>13</sup>**

---

<sup>13</sup> Rodríguez, E . (abril 12, 2016). En México, soborno, corrupción y fraude cada vez más sofisticados. Febrero, 2017, de PwC Sitio web: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/crimenes-economicos-como-vamos.html>

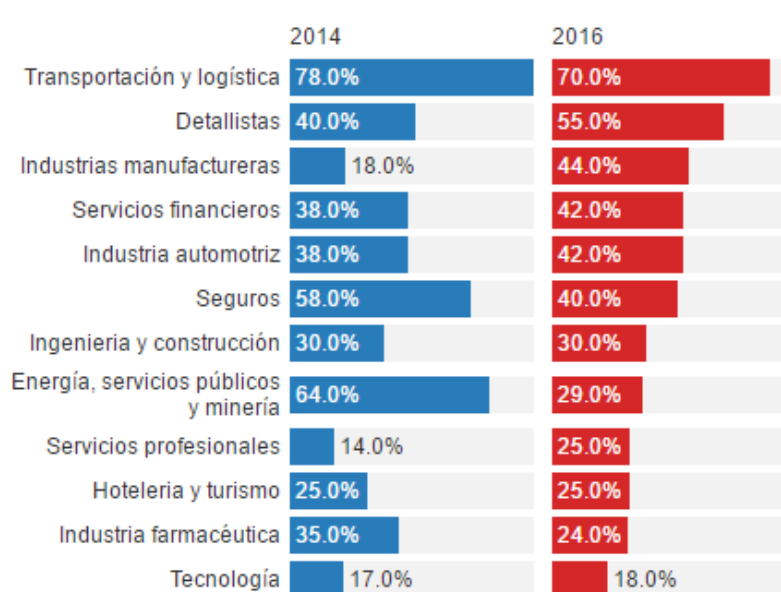


Source: Encuesta sobre delitos económicos 2014 y 2016 (PwC)

De los siete principales delitos que destaca la consultora, la malversación de activos, que incluye el robo de inventarios, activo fijo, efectivo y otros activos, se mantiene como el principal delito que afecta a las empresas. De hecho, se mantiene en los mismos niveles de la encuesta anterior.

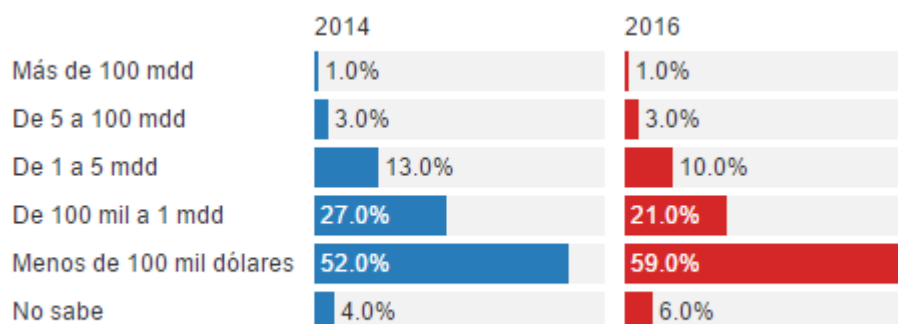
## 2. Por tipo de industria

Las tres principales industrias que más han sido afectadas por el crimen son las relacionadas con la producción y transporte de mercancías, de ahí que los mayores saltos se registraron en las empresas detallistas y para las industrias manufactureras.



Source: Encuesta sobre delitos económicos 2014 y 2016 (PwC)

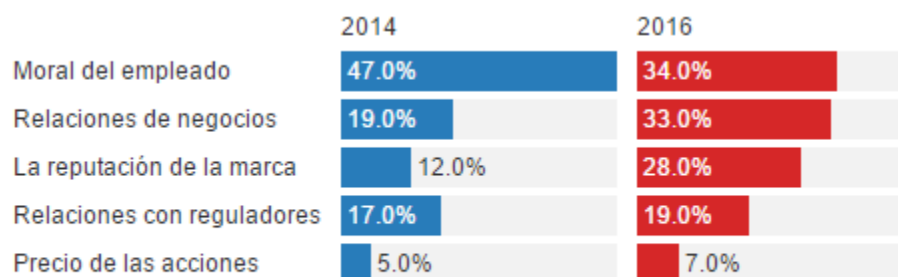
### 3. Costo del fraude



Source: Encuesta sobre delitos económicos 2014 y 2016 (PwC)

La afectación económica tiende a ser de cada vez de pequeños montos por acto delictivo. De acuerdo con la encuesta, el impacto por delitos menores a los 100 mil dólares fue registrado por el 60 por ciento de las empresas encuestadas, esto es, robos relativamente pequeños que en su conjunto arrojan un impacto económico importante. Un factor relevante es que en los delitos de más de un millón de dólares han visto una reducción en su tasa de afectación.

### 4. Daños colaterales



Source: Encuesta sobre delitos económicos 2014 y 2016 (PwC)

Las afectaciones a la empresa no se limitan al efecto económico, sino que también tiene implicaciones en términos de personal e imagen para la compañía.

La mayor afectación continúa siendo hacia la moral del empleado, quien se convierte en los más afectados por un evento violento. Sin embargo, los delitos económicos comienzan a ser un factor de afectación para las relaciones de negocios, para la reputación de la marca e incluso ya comienza a ser un factor de presión cada vez más importante en el precio de las acciones.

### **Fraude más comunes en las empresas mexicanas**

De acuerdo a las estadísticas es importante destacar también los siguientes fraudes comunes al interior de las organizaciones de mayor afectación. Información proporcionada por Los cinco fraudes más comunes en las empresas. (Leal C, 2015)

1.-Robo de información: este tipo de fraude provoca en las empresas hasta una pérdida de 500 mdd anuales. Los documentos considerados Secretos Corporativos son respaldados por la Ley de la Propiedad industrial y el Código Penal Federal, ello para prevenir que la información se haga pública y sea resguardada debidamente. También puedes colocar advertencias a los empleados para informarles que se encuentran frente a información clasificada y confidencial.

2.-Robo de bienes físicos: Según la encuesta de Kroll, nuestro país ocupa el segundo lugar en incidencias de robo de bienes físicos. Invertir en tecnologías de seguridad puede ser costoso pero definitivamente rentable.

El robo o sustracción de bienes de la empresa, es una justa causa para terminar el contrato de trabajo y para proceder de acuerdo a la ley siempre que se tengan las pruebas necesarias.

3.-Conflicto de intereses de la gerencia: es otro de los fraudes cometidos en las empresas, es necesario que las organizaciones establezcan códigos de conducta para que actitudes como el amiguismo o nepotismo no sean un freno para el desarrollo de tu negocio.



4.-Corrupción y soborno: En la encuesta de Kroll, México ocupa segundo nivel más alto de corrupción y soborno a nivel mundial. Recientemente el Senado completó el trámite de la Ley Anticorrupción propuesta por el presidente Felipe Calderón el cual sanciona hasta por 2 millones de salarios mínimos a las personas físicas y morales, nacionales o extranjeras, que incurran en esa práctica.

5.-Fraude financiero interno: un control interno ayudará a la empresa a evitar este tipo de fraudes y poder tomar cartas en el asunto, lo que dará una mayor ventaja competitiva.

El fraude en las empresas es un riesgo constante, debes poner la atención necesaria para poder realizar medidas que protejan a tu empresa así como la reputación de la misma, acércate a los expertos y solicita una asesoría personalizada para tener un mejor control de tu negocio.

### **Consideraciones para mitigar el fraude interno.**

Para combatir eficazmente el fraude interno en las organizaciones, es de necesario considerar al factor humano como el elemento primordial que ayudara a mitigar el riesgo de diferentes desvíos, irregularidades de tipo y nivel cometido por cualquier empleado de la entidad., aunque también podemos ejercer algunas acciones como:

- Revisar periódicamente los antecedentes del personal.
- Instalar monitores de circuito cerrado.
- Restringir el acceso a computadoras, archivos y áreas clasificadas.
- Trabajar en mejorar la comunicación y el clima laboral, a fin de evitar el delito como forma de compensación de injusticias laborales.
- Elaborar convenios de confidencialidad y no competencia.
- Establecer políticas internas en cuanto al uso de información confidencial y las consecuencias jurídicas aplicables en caso de no cumplir con dichas políticas.

Capacitar al personal para saber lo que debe hacer en caso de estar ante un fraude o robo en la empresa.

#### 2.4.4 El Fraude en México

El combate a los delitos económicos es una prioridad tanto para las autoridades como para los diversos agentes económicos, lo que se reflejó en un cambio en los porcentajes de la última Encuesta sobre delitos económicos 2016 de la consultora PwC.

Nuestro país tiene una característica, siguen prevaleciendo los delitos económicos tradicionales como la malversación de activos, el soborno y la corrupción, además del fraude tanto contable como en compras. Sin embargo, cada vez toma más relevancia el uso de información privilegiada, lo que lleva a una mayor sofisticación en los delitos. A continuación se muestran las estadísticas en su última encuesta, de la consultora PwC sobre los crímenes económicos siguen con una forma tradicional en México (Rodríguez, E, 2016)

#### 2.4.4 Casos de Fraude en México

Tabla 2

##### Casos de Fraude en México

No.	Situación	Costo del fraude
1	<b>OHL</b> <sup>14</sup> fue señalada por tener actos de corrupción con el gobierno del Estado de México,	90.000 millones de pesos el monto defraudado a las arcas públicas mexiquenses.
2	<b>Wal-Mart</b> fue culpada de cohecho para acelerar permisos en la apertura de tiendas hace una década, mientras que Grupo Higa tiene una denuncia ciudadana por posible conflicto de interés en su relación con la Presidencia de la República.	24 millones de dólares de soborno a funcionarios del gobierno
3	El consorcio <b>ICA-Alstom-Carso</b> mantiene un litigio contra el gobierno de la capital del país por falta de pagos de los trabajos realizados.	8,050 millones de pesos

<sup>14</sup> Sánchez, A. (abril 13, 2016). 4 Casos de corrupción en México. febrero 12,2017, de El Financiero Sitio web: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/crimenes-economicos-como-vamos.html>

### 2.4.5 Casos de Fraude internacional

El proceso de identificación de fraude por la tecnología no siempre es lo más certero para evitar un acto ilícito, falla por el factor humano y hasta que no se automatizara el proceso quitando el factor humano (prácticamente inviable), existía un riesgo que había que mitigarlo con otro tipo de acciones (validaciones, autorizaciones, auditorías, metodología, rotaciones, etc.).

"El 70% de las instituciones financieras de las que sufrieron fraudes internos, fueron causados por empleados en el 2010" (Darksecurity). Lo que suele ocurrir es que muy pocas noticias salen a la luz pública, aunque alguna que otra, se conoce: Hubo un caso en España, que un empleado incrementaba su nómina un día antes de emitirse (accediendo a la base de datos), y una vez emitida, restablecía el importe para que pasara inadvertido. Pasó mucho tiempo para que fuera descubierto. A pesar de que el número de ataques externos e internos son semejantes en número, el coste asociado a cada tipo de incidente de seguridad es significativamente diferente (57.000 dólares externos contra los 2.7 millones de dólares de daños por atacantes internos).

Otro ejemplo de Insiders (historia basada en hechos reales):

"Algo no iba bien en una empresa cuando detectaron mucho tráfico web proveniente de un país asiático (90%). Pero por todos era sabido que dicho comportamiento era anómalo, ya que la tendencia de visitas hacia dicha sección de la página web, debería estar monopolizada por las visitas desde Latinoamérica, donde se encontraban los principales clientes VIP.

Tras las primeras investigaciones acerca del suceso, se confirmó la gravedad del mismo. Los datos de los clientes, estaban disponibles a través de una simple búsqueda en Google. En las conclusiones del informe, los técnicos descartaron filtraciones externas ya que el problema estaba en el código fuente de la aplicación. Comparando el código desplegado en producción y la última versión del mismo disponible, había diferencias y es que aparecía una línea de código extra que volcaba el contenido de las

variables correspondientes, con el nombre de usuario y el password cuando la sesión era validada con éxito, en un fichero, y con el tiempo, este fichero fue indexado por las arañas de Google y la información se hizo pública para cualquiera.”

La siguiente información fue proporcionada por la investigación denominada: “El Gobierno Corporativo y el Efecto Window Dressing”, realizada por González, Fong, Galicia, Ibarra, Ahuactzin e Ibarra, pertenecientes a la UDLA, Universidad de Guadalajara y el ITESM Campus Monterrey.

### **Caso Enron**

Descripción del problema.- Ocultó deudas y registró utilidades mayores a las reales.

Monto.- 29 mil millones de dólares

Fecha: Diciembre 2001.

Esta empresa se dedicaba a la producción y distribución de gas, petróleo, y otras materias primas de energía, era una de las más importantes en Estados Unidos, hasta que a finales del 2001, se descubrió que había cometido el mayor fraude registrado hasta ese entonces.

El fraude consistió en que los administradores de Enron, inflaron de manera artificial las ventas y ganancias, para así mostrar un aumento en el precio de la acción, escondiendo sus verdaderas pérdidas. Además éstos anticipaban el alza de las acciones, las compraban y después las vendían, trayendo grandes beneficios económicos para dichas personas.

Los estados “pro forma” son los más empleados para realizar fraudes en la Bolsa de Nueva York, debido a que no son auditados y en consecuencia es más fácil cambiar las cifras. Sin embargo, Enron en complicidad con la firma de auditores Arthur Andersen, lograron modificar los estados financieros auditados. También, no

respetaron la norma de independencia, ya que a Andersen le pagaron 27 millones de dólares para consultoría y 25 millones de dólares para Auditoría.

Las principales consecuencias del caso Enron fueron:

- Bancarrota de la empresa 4000 personas sin empleo
- Pérdidas para miles de accionistas Incremento de supervisión
- 

### **Caso Worldcom**

- Descripción del problema.- Activos se reflejaban por encima del valor real Monto.- Pérdidas de 79.8 billones de dólares. Adquisición de MCI

- Fecha.- Julio 2002
- Circunstancia de presión interna.- "Años de bonanza", que acostumbraron a los accionistas a recibir resultados buenos y en línea con las expectativas planteadas.

Unos meses después se descubrió el fraude de esta compañía telefónica de larga distancia, que era considerada la más grande de Estados Unidos, sobreestimando sus ingresos en casi mil millones de dólares.

Sus principales consecuencias:

- Bancarrota de la empresa
- Valor por acción 59.04 dólares a \$0.83 dólares 12,700 personas sin empleo
- Caída de 4.6% del indicador Dow Jones
- Cargos criminales a los principales funcionarios.
- Por consiguiente el Gobierno Corporativo está enfocado a: Debe proteger los derechos de los accionistas
- Asegurar el tratamiento equitativo a todos los accionistas, incluyendo a los minoritarios y a los extranjeros.
- Asegurar la guía estratégica de la compañía.

#### **2.4.6 Importancia del Fraude interno en las organizaciones**

Como hemos visto hay diversos factores que motivan a la realización del fraude estas son múltiple y compleja, simétrica al comportamiento humano. Las tecnologías emergentes, han transformado la denominada “era de la Información” en un juego de espejos donde la inteligencia y el entrenamiento funcionan en una dirección dual, tanto para el responsable del control como para el delincuente.

Por consiguiente, un análisis integral debe abarcar a los tres pilares básicos de la seguridad: procesos, tecnología y Factor Humano. Este último, tal vez el más inestable y difícil de predecir, sin embargo a lo largo de esta investigación se identificaran algunas conductas inusuales propensas al fraude mismas que permitirán se prevenga dichos hechos ilícitos.

## Capítulo III. Comportamiento humano en las Organizaciones

### 3. Estado del Arte

Al paso del tiempo se han realizado una fila de investigaciones relacionadas con el comportamiento humano dentro de las organizaciones o en el trabajo, que han ayudado a comprender sobre cuáles son los factores que influyen en las personas o como se da ese proceso tan complicado. A continuación se enlistan una serie de investigaciones que se han enfocado al tema en cuestión.

a) Davis K y Newstrom J.

Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones.

b) Andrew Dubrin

Es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización

c) Robbins Stephen

Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización. Es el estudio que busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales; el objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo

d) Chiavenato Idalberto Gibson J, Ivancevich J, Donnelly J y Konospake R

Campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias

e) Dailey, R.

El comportamiento organizacional es una disciplina aplicada que intenta explicar el comportamiento dentro de las organizaciones, utilizando para ello las teorías pertinentes.

f) Muchinsky,

Es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones. Asimismo, trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad. El CO es un campo de estudio que trata de prever, explicar, comprender y modificar el comportamiento humano en el contexto de las empresas. El CO se enfoca en los comportamientos observables (conversar, trabajar) y en las acciones internas (pensar, percibir y decidir); también estudia el comportamiento de las personas (como individuos o como miembros de unidades sociales mayores) y analiza el comportamiento de esas unidades mayores (grupos y organizaciones)

### **Teorías relacionadas con el comportamiento humano (Actitudes y conducta)**

Quizás la razón más poderosa por la cual se estudian las actitudes es la asunción de que las actitudes guían la conducta. Por un lado, esta asunción parece obvia: practicamos el deporte que nos gusta, evitamos las comidas que no nos gustan, etc. Por otro lado, la conducta muchas veces contradice la actitud: nos sobreexponemos al sol a pesar de que sabemos que puede causar enfermedades en la piel o desperdiciamos el agua a pesar de que sabemos de su carencia.



Probablemente por ello, las primeras investigaciones que trataron de establecer si existía una relación entre las actitudes y la conducta, produjeron resultados ambiguos, ya que a veces las actitudes predecían la conducta de manera inequívoca mientras que otras veces fue difícil encontrar alguna relación entre las dos<sup>11</sup> (Bohner y Wänke, 2002; Fazio y Roskos-Ewoldsen, 2005).

Actualmente, las investigaciones no se preguntan tanto si las actitudes están relacionadas con la conducta, sino “bajo qué condiciones, qué clase de actitudes de qué clase de individuos predice qué tipo de conductas”. Es decir se busca tratar la fuerza de la relación entre actitud y conducta como se trata cualquiera de las demás variables dependientes y determinar qué factores la afectan (Fazio y Zanna, 1981, p. 165). En este sentido, existen numerosas teorías que se centran en la relación entre actitudes y conducta, a continuación explicaremos las principales.

### **Teorías centradas en la influencia de las actitudes en la conducta. (Modelo MODE)**

Las siglas corresponden a Motivation and Opportunity as Determinants of attitudes to behaviour processes (motivación y oportunidad como determinantes de los procesos de actitud-conducta). Básicamente, este modelo distingue entre dos clases de procesos actitud-conducta.

La diferencia básica entre uno y otro se centra en el grado en el cual la decisión de seguir un curso de acción determinado envuelve deliberación consciente en relación a las alternativas o es una reacción espontánea frente a una situación inmediata (Fazio, 1990; Olson y Fazio, 2009). Es decir, una persona puede analizar los costos y beneficios de una determinada conducta y al mismo tiempo reflexionar sobre las actitudes relevantes para la decidir una conducta o, en cambio, las actitudes pueden guiar la conducta de una manera más espontánea, sin que el individuo considere activamente la actitud y sin que sea necesario que esté consciente de su influencia.

En cualquier caso, el postulado de base es que las actitudes pueden llegar a influir en cómo la persona interpreta el evento que está ocurriendo y eso puede afectar su respuesta conductual es decir, las actitudes tienen un efecto en el comportamiento, y el proceso por el cual se produce es diferente (Fazio, 1990; Fazio y Roskos-Ewoldsen, 2005; Olson y Fazio, 2009).

El modelo MODE se basa en la idea de que no es funcional para las personas apoyarse constantemente en procesos razonados y reflexivos para decidir cómo comportarse en todo momento, sino que muchas de nuestras conductas son espontáneas. Estas últimas pueden influenciar las actitudes sobre un objeto en particular a través del modo en que ese objeto y la situación en la que se halla son conceptualizados e interpretados (Fazio, 1990). Es decir, el precursor de la conducta es la definición de un individuo acerca del evento que está ocurriendo y es esta interpretación la que determina cómo responderá a él.

Esta definición del evento consiste en dos componentes: la percepción individual del objeto de actitud en la situación inmediata y la definición individual de la situación (acumulación de conocimiento que el individuo procesa acerca de las conductas que son esperadas o que son apropiadas en esa situación particular) (Fazio y Roskos-Ewoldsen, 2005).

### **Teoría de la acción razonada**

Esta perspectiva de Ajzen y Fishbein (1980) está basada en el modelo más general conocido como de expectativa-valor y postula una concepción unidimensional de la actitud como fenómeno afectivo, pero determinado por las creencias sobre el objeto. Este modelo asume que la mayoría de los comportamientos están bajo el control del propio sujeto y que, por consiguiente, el principal determinante de la conducta es el hecho de que la persona tenga la intención o no de llevarla a cabo.

En este sentido, para entender una conducta primero hay tener en cuenta el principal factor psicológico que la determina, es decir, que saber cuál es la intención de las personas, y esta intención es en una especie de balance entre dos cosas:

- La actitud de la persona hacia la conducta, es decir, lo que creemos que debemos hacer. Esta actitud hacia la conducta es la evaluación positiva o negativa que el individuo hace de la misma.

Esta actitud será favorable si se asocia con consecuencias o atributos deseables y será desfavorable si se asocia con consecuencias desagradables. También este factor puede descomponerse en a) los resultados que se atribuyen al comportamiento en cuestión, y b) la valoración de tales resultados.

- La norma subjetiva, que se refiere a la percepción que tenemos de lo que los otros piensan que nosotros debemos hacer. A su vez, la norma subjetiva depende de a) las creencias normativas (lo que otras personas relevantes para la persona esperan que ésta haga) y b) la motivación para adaptarse (expectativas generadas por la norma subjetiva) (Ajzen y Fishbein, 1980)

En resumen, podemos decir que la persona toma decisiones en función de cómo valora los resultados de su comportamiento y de las expectativas que tiene sobre ese comportamiento con respecto a lograr dichos resultados (Ubillos et al., 2003).

Por ejemplo, en una investigación se utilizó esta teoría para formular un mensaje persuasivo dirigido a influenciar las creencias, actitudes, intenciones y conductas de un grupo de estudiantes de bachillerato relacionadas con la inscripción a la carrera de enfermería. Strader y Katz (1990)

Los resultados que se atribuyen al comportamiento en cuestión: “Mi inscripción en la carrera significará que tomé una decisión que me realizará ayudando a los demás”  
b) La valoración de tales resultados: “Cuán bueno o malo será tener el sentimiento de

realización ayudando a los demás” c) Las creencias normativas: “¿Tu madre estaría a favor o en contra de tu idea de inscribirte a la carrera?” d) La motivación o expectativa generada por la norma subjetiva: “En qué medida harás lo que tu madre quiere que hagas en relación a la inscripción a la carrera” e) La actitud hacia la conducta: “Cuán acertado o desatinado será para ti el inscribirte en la carrera” f) La norma subjetiva: “¿La mayoría de las personas que son importantes para ti piensan que deberías inscribirte o no en la carrera?”.

Como predice esta teoría, estos investigadores demostraron que un cambio en uno de los componentes de la dinámica de la intención es necesario para que se observe un cambio en la intención. En síntesis, la Teoría de la Acción Razonada establece que la intención de realizar o no realizar una conducta es una especie de balance entre lo que uno cree que debe hacer y la percepción que tiene de lo que los otros creen que uno debe de hacer (Eiser, 1989). Ajzen y Fishbein (1980) postulan que cualquier intento de cambiar creencias, actitudes, intenciones o conductas debe ser dirigido a una o más creencias fundamentales en las que se basan. De este modo, para cambiar la actitud de una persona es necesario conocer esas creencias y luego construir un mensaje que provea información que cambie las percepciones subjetivas de los atributos del objeto o que influya en la evaluación de esos atributos. La norma subjetiva puede ser modificada a través del ataque o apoyo a las creencias normativas relevantes o a la motivación para complacer a un referente determinado (Straeder y Katz, 1990)

Teniendo esto en cuenta, es posible distinguir más claramente los dos modos de procesamiento. Por un lado, el procesamiento espontáneo, que requiere que la actitud hacia el objeto se recupere de la memoria en presencia de ese objeto.

Una vez que esta actitud (positiva o negativa) se activa, actúa como señal para procesar la información siguiente sobre ese objeto y estimular una conducta actitudinalmente consistente.

Cabe destacar que esta activación es automática, esto es, el individuo no necesita reflexionar conscientemente acerca de las actitudes hacia el objeto en esa situación inmediata. Asimismo, este proceso depende de que las actitudes puedan ser activadas de la memoria cuando el individuo se encuentra con el objeto de actitud, es decir, cuanto más accesible sea la actitud, mayor será la influencia que ejerza sobre percepciones posteriores y sobre las conductas basadas en esas percepciones (Fazio, 1990; Olson y Fazio, 2009; Fazio y Roskos-Ewoldsen, 2005).

Por otro lado, el procesamiento deliberado se caracteriza por implicar un considerable trabajo cognitivo. Este procedimiento conlleva el escrutinio de la información disponible y el análisis de sus características positivas y negativas, costos y beneficios. Los atributos específicos del objeto de actitud y las potenciales consecuencias de actuar de uno y otro modo son considerados. Esas reflexiones son la base para decidir por una intención conductual y, en última instancia, comportarse de acuerdo a ella (Fazio, 1990; Fazio y Olsen, 2009; Fazio y Roskos-Ewoldsen, 2005).

El MODE afirma que la probabilidad de que ocurra uno y otro proceso depende de la motivación y la oportunidad. Dada la reflexión esforzada que requiere el procesamiento deliberado, es necesaria una fuerza motivadora que induzca al individuo a efectuar ese razonamiento. Además de la motivación, el individuo debe tener tiempo y recursos para deliberar (esto es, oportunidad). Sin la motivación o la oportunidad de reflexionar cuidadosamente, no se produce un proceso de razonamiento intensivo sino que es más probable que se origina un proceso más espontáneo (Fazio, 1990; Fazio y Towles-Schwen, 1999).

Además de delinear dos clases de procesos actitud-conducta, el MODE explícitamente postula la posibilidad de que esos procesos no sean exclusivamente espontáneos o puramente deliberativos, sino que existen procesos “mezclados” (mixed) donde hay una combinación de elementos automáticos y controlados.

Es decir, un proceso actitud-conducta que sea esencialmente deliberativo puede incluir algunos componentes que sean influenciados por actitudes automáticamente activadas (por ejemplo, una actitud accesible puede ser el disparador que aumenta la posibilidad de que se recupere y considere información congruente con la actitud). Asimismo, un proceso esencialmente espontáneo puede aparejar algunos componentes que sean controlados (por ejemplo, una situación en la cual la activación de los conocimientos relativos a factores normativos puede hacer que el individuo defina el evento como uno en el cual debe controlar y monitorear su conducta impulsiva) (Fazio y Towles-Schwen, 1999, Olson y Fazio, 2009).

Por último, la idea de que las actitudes varían en cuán accesibles son en la memoria es un aspecto integral del proceso a través del cual éstas influyen lo que una persona percibe. El MODE concibe la actitud como una asociación en la memoria entre el objeto de actitud y la evaluación acerca de ese objeto. La fuerza de esta asociación es la que determina la accesibilidad de la actitud en la memoria.

En este sentido, cuando la actitud se activa actúa como un filtro a través del cual el objeto es apreciado en ese momento. Por el contrario, si la actitud no es activada, la percepción inmediata del objeto estará basada en características salientes y momentáneas del objeto de actitud que pueden no ser consistentes con la actitud. Por ejemplo, si vamos a comprar algo que nunca hemos comprado y hacia lo cual no tenemos una actitud formada, aspectos como el envoltorio o la posición del objeto en la tienda pueden influir en su inmediata percepción (Fazio y Roskos-Ewoldsen, 2005; Olson y Fazio, 2009).

### **Teoría de la acción planificada**

Esta teoría es una extensión de la anterior y fue elaborada para paliar las limitaciones del modelo original en relación a aquellas conductas que el individuo no controla completamente.

Al igual que en la teoría original, el factor central de la Teoría de la acción planificada es la intención del individuo de llevar a cabo una cierta conducta.

Como regla general, mientras mayor sea esa intención, mayor será la posibilidad de que se realice la conducta. Cabe aclarar que esta intención conductual se convertirá en un comportamiento sólo si éste está bajo control del individuo. A pesar de que hay algunos comportamientos que cumplen este requisito, muchos otros dependen en parte de factores no-motivacionales tales como la oportunidad y recursos disponibles (por ej. dinero, tiempo, cualidades, ayuda de los demás, etc.)

En conjunto, estos factores representan el control efectivo de la persona sobre la conducta. La oportunidad y recursos disponibles deben de alguna manera determinar la probabilidad de que se realice la conducta. En este sentido, es de mayor interés psicológico no el control efectivo sino la percepción de ese control y su impacto en las intenciones y acciones: el control percibido (Ajzen, 1991)

Con estos postulados, este modelo de la acción planificada intenta predecir tanto conductas voluntarias como aquellas que no están bajo el control exhaustivo de la persona. El control percibido hace referencia tanto a la percepción de los obstáculos internos (falta de habilidades, competencias, etc.) como externos o situacionales.

Este control influye en la conducta posterior a través de la planificación de ésta (Ubillos et al., 2003). Además de esta influencia indirecta sobre la intención de conducta, el control percibido ejerce una influencia directa, ya que afecta a la posibilidad real de ejecutar la conducta (López, 2006).

De esta manera, cuantos más factores cree la persona que dificultarán la realización de una conducta, disminuye el control percibido y por lo tanto, la relación entre actitud y conducta (Briñol, Falces et al., 2007).

Estos modelos, las personas poseen una variedad de creencias asociadas con la actitud. Pero aunque describen algunas de las creencias que pueden contribuir a la formación y cambio de actitudes y a la conducta, no especifican los procesos

psicológicos que median en esa relación entre actitud y comportamiento (Briñol, Falces et al., 2007).

### **Teorías centradas en la influencia de la conducta en las actitudes**

El deseo de coherencia es una de las principales motivaciones humanas y es en este sentido que han surgido numerosas teorías que buscan analizar las consecuencias de actuar en contra de las propias actitudes. En la mayoría de estas teorías, la hipótesis central es que la falta de consistencia cognitiva entre actitudes produce un estado psicológico desequilibrado que tratará de equilibrarse mediante el cambio de alguna de esas actitudes. La idea de base es que la búsqueda de consistencia entre actitudes es una necesidad de racionalidad propia del ser humano (López, 2006). A continuación describiremos una de las teorías de esta línea que más investigaciones ha propiciado.

#### **Teoría de la disonancia cognitiva**

Fue desarrollada por León Festinger en 1957 y se basa en la idea de la discrepancia entre la conducta y las actitudes provoca malestar y estrés emocional. Teniendo esto en cuenta, el núcleo de la teoría puede resumirse en los siguientes términos. En primer lugar, la existencia de cogniciones que no son consonantes entre sí produce en la persona un estado psicológico de incoherencia incómodo que la persona tratará de reducir haciendo esas cogniciones más coherentes. En segundo lugar, y con el objetivo de reducir la disonancia, las personas tratarán activamente de evitar aquellas situaciones susceptibles de incrementarla (Festinger, 1957). Este autor explica que el término cognición debe ser entendido como cualquier conocimiento, opinión o creencia que la persona tiene sobre sí misma, sobre su conducta manifiesta o sobre su entorno (Festinger, 1957).

Es decir, se trata de creencias que la persona experimenta como reales (aunque objetivamente no lo sean) y que pueden referirse a realidades físicas, psicológicas y



sociales. Según la teoría, siempre que la percepción de la realidad se oponga a una de nuestras cogniciones existirá una presión para cambiar de forma de pensar (López, 2006). Asimismo, Festinger hace hincapié en que utiliza la palabra disonancia para destacar que se trata de un factor motivacional. Desde este planteamiento, la disonancia tiene un componente de activación fisiológica, igual que el hambre, que es el que origina el malestar psicológico; es precisamente la necesidad de reducir ese malestar lo que va a motivar el cambio de actitudes y no la necesidad de ser lógicos (Festinger, 1957).

La presencia de la disonancia aumenta la presión para disminuirla o eliminarla. La fuerza de esa presión se desarrolla en función de la magnitud de la disonancia. En este sentido, se pueden identificar varias estrategias para reducirla (Festinger, 1957):

a. Modificar el elemento conductual: cuando la disonancia se desarrolla entre un elemento ambiental y otro conductual, la disonancia puede eliminarse cambiando el elemento cognitivo para que sea consonante con el ambiental (Por ejemplo el dejar de comer productos transgénicos luego de tomar conocimiento de que son malos para la salud).

b. Modificar el elemento ambiental: se puede modificar a través del cambio de la situación. Esto es más complicado que cambiar el comportamiento ya que implica tener un cierto grado de control sobre el contexto (Por ejemplo un individuo vegetariano que abandone un restaurante donde realizan platos con carne para ir a otro de cocina vegano).

c. Agregar elementos que reconcilien dos elementos disonantes, aumentar la importancia de los elementos consonantes y/o quitar importancia a los elementos disonantes.

La disonancia es muy común y puede surgir por diferentes razones y dado que la teoría es aplicable en situaciones muy diversas, en la investigación se emplean una serie de paradigmas para estudiar los efectos de las cogniciones disonantes (Worchel et al., 2002).

En el paradigma de la elección libre hay dos alternativas de las cuales hay que elegir. Siempre que una persona tiene que elegir entre dos cursos de acción igualmente atractivos surge una disonancia. Una vez que se ha optado por uno de ellos, permanecen en la mente los aspectos positivos que hacían atractiva la conducta rechazada y los negativos de la elegida (Worchel et al., 2002).

Estas creencias persistentes son disonantes con la conducta realizada. La magnitud de esta disonancia depende de lo importante que sea la decisión, del atractivo de la alternativa rechazada y del grado de similitud entre las alternativas posibles, de modo que si se piensa que la diferencia no es muy grande no se producirá disonancia. La manera más común de resolver la disonancia es agregar cogniciones consonantes con la decisión adoptada (López, 2006).

b. El paradigma de la obediencia inducida se erige sobre el hecho de que muchas veces una persona debe comportarse de manera incongruente con sus actitudes. En este sentido, justificar este tipo de conductas contrarias a las actitudes puede ser más o menos fácil dependiendo de los argumentos que podamos esgrimir para racionalizarlas (Worchel et al., 2002).

Las personas que no pueden justificar por qué actuaron en contra de su actitud, cambian su actitud para hacerla consonante con la conducta. Cuando en lugar de recompensas se imparten castigos después de realizar la conducta, también funciona un mecanismo de racionalización de forma que cuanto mayor sea el castigo que sigue a una conducta, menor será el cambio de actitud (López, 2006).

c. La exposición a nueva información puede generar nuevas cogniciones disonantes con las ya existentes. Esa disonancia puede reducirse cambiando las creencias previas. El paradigma de la desconfirmación de creencias afirma que si las creencias previas son importantes y la persona no puede o no quiere modificarlas, es

común que la información nueva se malinterprete o se rechace y se busquen nuevas creencias que reafirmen las anteriores (López, 2006).

d. El paradigma de la justificación del esfuerzo se basa en el supuesto de que no nos gusta efectuar esfuerzos innecesarios, no nos gusta sufrir (Worchel et al., 2002). Es así que cuando emprendemos cualquier actividad que supone un esfuerzo desagradable, aunque sea para lograr algo deseado, se produce disonancia.

La cognición de que una actividad no es agradable es disonante con emprender esa actividad. Muchos estudios han puesto de manifiesto que lo que más esfuerzo cuesta es lo que más se valora, por lo tanto, aumentar el esfuerzo puede ser una táctica para aumentar la valoración de una meta concreta y reducir así la disonancia (López, 2006).

### **3.1 Antecedentes**

La historia del comportamiento en la organización tiene sus raíces en el enfoque conductista de la administración o sea la creencia en que la atención específica a las necesidades de los trabajadores crea una mayor satisfacción y productividad. En contraste con el énfasis principalmente técnico de la administración científica, un tema común del enfoque conductista es la necesidad de prestar atención a la gente.

La administración científica no pasó por alto a las personas. Por ejemplo destacó fuertemente los incentivos financieros para incrementar la productividad. Pero el acento principal se centraba en desempeñar el trabajo en forma muy eficiente. El comportamiento organizacional también está fuertemente influido por la sociología en su estudio de la conducta de grupos, estructura organizacional, diversidad y cultura. Los puntos de vista de los antropólogos culturales también contribuyen a la comprensión de la cultura organizacional (los valores y usos de una empresa).

En años recientes varias compañías han contratado antropólogos para que les ayuden a cultivar la cultura organizacional correcta. El comportamiento organizacional también obtiene elementos de juicios de la ciencia política para entender la distribución de poder en las organizaciones. Tres hitos claves en la historia del comportamiento organizacional son los estudios de Hawthorne, el movimiento de las relaciones humanas y el enfoque de contingencia en la administración y liderazgo.

#### **El Movimiento de las Relaciones Humanas**

El movimiento de las relaciones humanas se basaba en la creencia de que existe un vínculo importante entre las prácticas administrativas, el estado de ánimo y la productividad. Los trabajadores llevan diversas necesidades sociales al lugar de trabajo. Al realizar sus tareas, los trabajadores suelen convertirse en miembros de varios grupos de trabajo.

Se decía que los trabajadores satisfechos eran más productivos y leales. Un segundo tema importante en el movimiento de las relaciones humanas era una arraigada creencia en la capacidad de los trabajadores. Era crucial que entre trabajadores y gerentes se diera una cooperación amplia para alcanzar altos niveles de productividad. Un elemento fundamental del movimiento de las relaciones humanas es el análisis de Douglas McGregor de los supuestos que los administradores hacen sobre la naturaleza humana.

Los siguientes autores así como teorías se caracterizan por presentar un enfoque adaptado a las organizaciones latinoamericanas en términos de comportamiento organizacional.

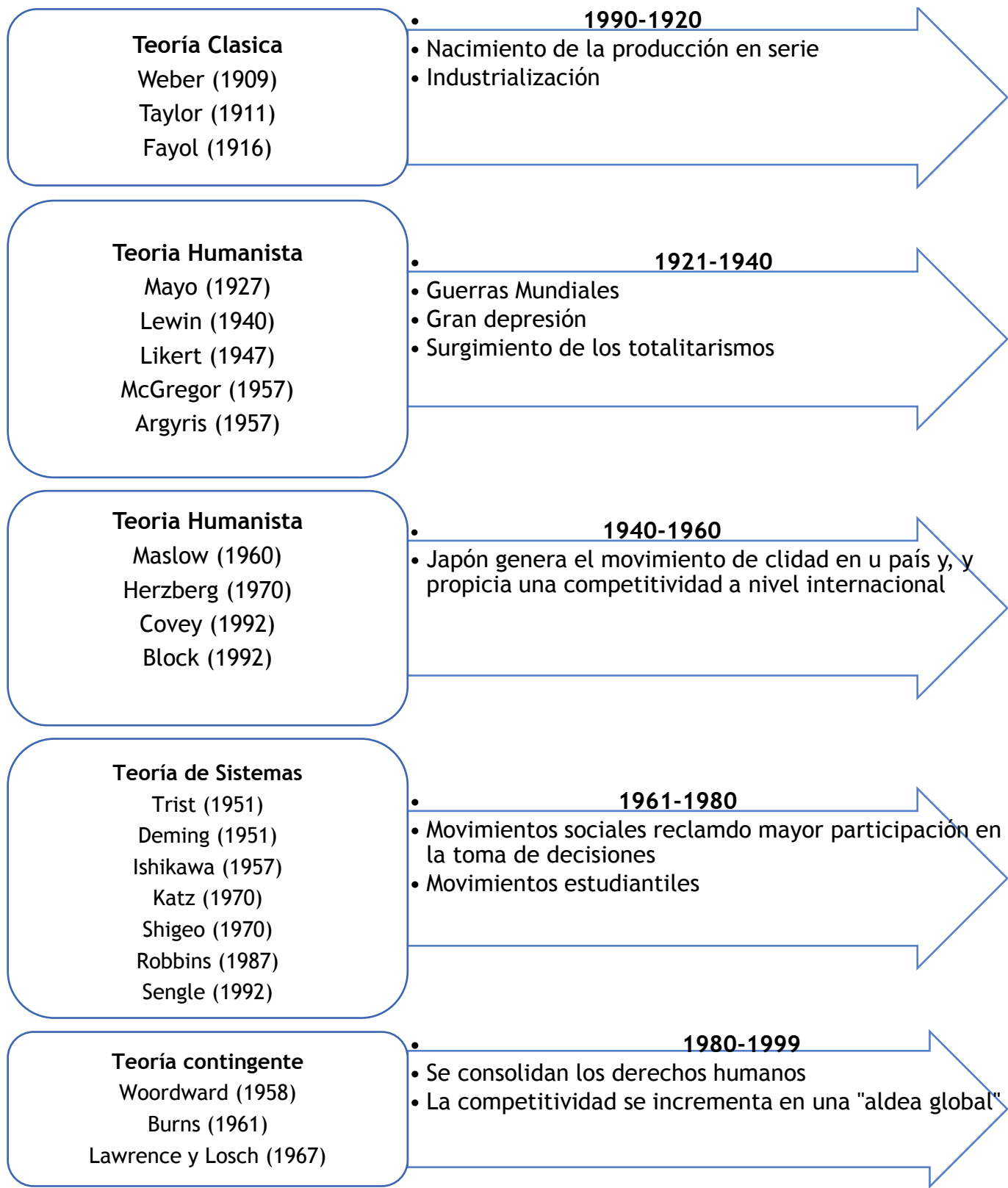


Figura 6 Evolución del estudio del comportamiento organizacional (fuente. creación propia)

### 3.1.1 El comportamiento humano organizacional y su importancia

El comportamiento organizacional (CO) se relaciona, con el estudio de la conducta de las personas en una organización y cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de la misma. El CO tiene que ver con situaciones relacionadas con el trabajo, el ausentismo, la rotación, la productividad, el rendimiento humano, la gestión, entre otros. Además, incluye también la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambios, los conflictos, el diseño de trabajo, la tensión en el trabajo y el estrés. (Robbins, S. 2004)

La necesidad de contar con organizaciones eficientes y eficaces, requiere una gestión integral de las distintas necesidades que se plantean dentro de la entidad, el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización (Robbins, S. 1999)<sup>15</sup>

El conocimiento del comportamiento organizacional permite la comprensión de la realidad institucional para así buscar formas de mejorar los procedimientos y estructura, siempre con el fin de contar con una organización más eficiente. Toda organización tiene su entorno, valores y hábitos de trabajo sobre los que desarrolla su trabajo diario, es decir un comportamiento organizacional determinado.

Por lo general dentro de las instituciones públicas éste no es un aspecto importante dentro de la organización por lo que es común que no se encuentre debidamente gestionado. El comportamiento organizacional es producto de varios factores entre éstos:

---

<sup>15</sup> \_\_\_\_\_ (2004) Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice Hall.

- a) Antigüedad de la organización
- b) La influencia de los fundadores o líderes importantes, personas claves dentro de la organización.
- c) Acontecimientos históricos importantes.

Los principales objetivos del comportamiento organizacional son: describir, entender, predecir y controlar ciertos fenómenos, dentro del entorno organizacional.

1) Describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.

2) Entender por qué las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se frustrarán mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes. Por ende, los administradores interesados, aprenden a sondear en busca de explicaciones.

3) Predecir el comportamiento futuro de los empleados es otro objetivo del comportamiento organizacional. En teoría, los administradores tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones

4) Controlar, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito.



Estos aspectos deben ser de interés y ser constantemente monitoreados por la gerencia, quien cumple un rol muy importante dentro de una organización y es quien debe tener claridad sobre la aplicación de los aspectos anteriormente señalados ya que dentro de sus actividades propias se encuentran la dirección, organización y control de la Institución.

Es por esto que la administración superior debe ser capaz de desarrollar habilidades técnicas, con el fin de determinar cuál es el comportamiento organizacional de la Institución que lidera, para potenciar los conocimientos y la experiencia adquirida por los funcionarios.

Precisamente es el estudio del comportamiento organizacional, el área del saber que busca determinar la forma en que los individuos, los grupos y el ambiente afectan en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, en aras de la búsqueda de la eficacia de las actividades de la empresa.

Uno de los mayores retos que en nuestros días deben enfrentar los gerentes es el estudio del comportamiento organizacional, lo cual implica que la organización se adapte a los sujetos que la integran que sean diferentes, ya que indudablemente el aspecto humano es el más importante, para que la organización alcance los fines para los cuales fue creada, por lo que esto podría constituirse en un factor crítico para las organizaciones que como la entidad tienen su principal inversión en el recurso humano.

Dentro de este marco conceptual y metodológico, un modelo muy utilizado en éste campo lo constituye el “Modelo de Robbins” conocido como el modelo de los tres niveles. Es una herramienta sumamente útil en los estudios de comportamiento organizacional, la gran virtud de dicho modelo radica, en que en la medida que logremos interrelacionar el conjunto del variables en cada uno de los niveles (individual, grupal y organizacional) podremos tener certeza de la manifestación de estas variables en los resultados humanos, que es lo que persigue toda organización sea esta pública o privada.

En la práctica, la ciencia está en tener la experiencia suficiente para correlacionar en forma adecuada el conjunto de variables que intervienen en el modelo, para poder observar e identificar las áreas críticas y tomar las medidas que corresponda, con lo cual se contribuye al modelo de gestión gerencial moderno que se busca implementar, en función con el Diagnóstico Organizacional y la Evaluación rigurosa de los instrumentos vigentes, sean éstos de planificación estratégica u operativa. Esto último nos dará la certeza si se va por el rumbo correcto, o no.

Señalan Davis y Newstrom que el comportamiento del empleado se da en un complejo sistema social y que éste depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea, lo cual da como resultado, la forma en la cual se conducirá una persona en determinado ambiente concretamente en el lugar de trabajo, es así como el comportamiento del empleado será afectado por los papeles que se le asignen y el nivel del estatus que se le otorgue, lo cual es parte del estudio de comportamiento organizacional.

Los temas que suelen estar incluidos en el estudio del comportamiento organizacional son: la estructura organizacional, la motivación, el poder, la comunicación, el trabajo en equipo, la cultura y el clima organizacional, el liderazgo y los procesos de cambio. Cada uno de estos temas está presente en los tres niveles básicos de estudio del comportamiento organizacional propuesto por Robbins, el individual, el grupal y el organizacional. Este esquema de niveles es muy importante al momento de plantear conclusiones. Por ejemplo, la motivación se puede describir en función de los principales intereses de un grupo de personas, pero como variable es individual, ya que es en ese nivel donde se origina.

Al abarcar tan diversos aspectos no es de extrañar que el comportamiento organizacional esté integrado por una serie de disciplinas como: la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política, y se consideran tanto variables dependientes como independientes.

Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

**Productividad:** la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.

**Ausentismo:** toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica en gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

**Satisfacción en el trabajo:** que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

**Variables del nivel individual:** son todas aquellas que posee una persona y han sido inherentes a la persona en todo momento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.

**Variables a nivel de grupo:** el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto, por lo que es factor de estudio.

La Auditoría forense es una alternativa para combatir la corrupción, porque permite que un experto emita ante los jueces conceptos y opiniones de valor técnico, que le permiten a la justicia actuar con mayor certeza, especialmente en lo relativo a la vigilancia de la gestión fiscal, de esta manera se contribuye, a mejorar las economías de nuestros países y por tanto el bienestar de todos nuestros pueblos hermanos. **(Estupiñán y Cano, 2006).**

Para arribar este tema debemos empezar por lo forense; cuya definición ya explicamos anteriormente, sin embargo es lógico extender el significado de esta palabra al ámbito jurídico diciendo que los jueces necesitan para el ejercicio de su función la asistencia de profesionales que colaboren en la obtención de las pruebas y las aporten en el foro, o lo que es lo mismo, las hagan públicas, y así se garanticen justas en las causas judiciales, ya que sería más que pretencioso, imposible que el fallador se especializara en todas las ramas de la ciencia.

### **Elemento primordial en la organización**

Las personas son un factor importante en la organización, donde las interacciones forman a la organización. Sin embargo las relaciones entre las personas determinan la estructura de la organización, la naturaleza cambiante de sus miembros puede provocar un cambio favorable o desfavorable en dichas relaciones. La relación entre dichas personas determina el éxito o fracaso de la misma.

La interacción entre las personas puede clasificarse en cuatro niveles personales a medida que se va ascendiendo:

- Interacciones individuales
- Interacciones entre individuos y organizaciones
- Interacción entre la organización y otras organizaciones.
- Interacción entre la organización y su ambiente total

a) Interacciones individuales: Son consideradas de primer nivel y corresponde a la interacción entre dos personas de manera que la actividad de uno está determinada por la del otro. Existe entre ellas una influencia recíproca.

b) Interacción entre individuo y organización: Los individuos y la organización interactúa todos los días y se adaptan continuamente para mantener el equilibrio dinámico en el ambiente. El flujo de la información es necesario para la toma de decisiones, pes implica el conocimiento del pasado, los cálculos del futuro y la retroalimentación en cuanto al tiempo de la actividad.

Las organizaciones originan una compleja dinámica interna en la cual los individuos deben tomar parte pues se buscan o reclutan, se seleccionan, se integran, se capacitan y ocupan determinados cargos, en los cuales se supervisan, se evalúan y se controlan mientras que logran satisfacer algunas necesidades personales (dinero, beneficios, seguridad, servicios, amistad etc.) La interacción que influencia muy directamente al factor humano, es la interacción con los elementos de trabajo pues de ellos depende el desempeño eficaz e ineficaz de los miembros.

c) Interacción entre la organización y otras organizaciones: Toda organización interactúa con otras; no solo para conseguir materia prima, maquinaria, equipo, servicio, recursos financieros y humanos, etc.; sino también para colocar en el mercado sus productos o servicios, su publicidad aplicar sus recursos financieros. Las características de las organizaciones, en el flujo de información y de personas.

d) Interacción entre la organización y el ambiente total: El comportamiento de la organización está influida por el ambiente debido a la interacción con el mismo ya que esta condiciona la estructura y los procesos organizacionales, ya que para las organizaciones es el punto de referencia para prever que tipo de contingencias deberán enfrentar y que tipo de presiones externas deberán soportar. Tanto la organización como sus miembros están involucrados en una mutua adaptación, aunque se busca el equilibrio entre individuos y la empresa, éste no se logrará pro que siempre existen cambios en las necesidades de crecimiento de ambos.

## **Las Personas**

El hombre es un ente social, ya que posee tendencia a la vida en sociedad ya participaciones multigrupales.

La versatilidad humana es muy grande: cada persona es un fenómeno multidimensional, el parámetro de diferencias en cuanto a aptitudes es grande, y los patrones de comportamiento aprendidos son muy diversos.

La complejidad de los miembros de las organizaciones dificulta la comprensión de ellos por parte de las organizaciones generalmente porque la organización posee la información necesaria, por lo que podemos asegurar que el estudio de las personas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones. Las diferencias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes etc. Hacen de la persona un ente multidimensional sujeto a las influencias de diversas variables, tanto externas como internas.

A continuación los conceptos planteados en la teoría de campo y de la Disonancia Cognitiva, que nos ayudaran a entender el comportamiento de las personas.

### La Naturaleza del Hombre

Existen tres enfoques del comportamiento de la personas.

- 1.- El hombre como ser que realiza transacciones.
- 2.- El hombre cuyo comportamiento se dirige a un objetivo.
- 3.- El hombre como modelo de sistema abierto. Ello implica que no solo desarrolla capacidades mentales de procesamiento (pensar, decidir, etc.), sino que adquiere información y saberes que permiten conocer a las personas y las cosas en el medio ambiente, y enfrentarlas.

En una empresa, el comportamiento de la persona es complejo, depende de factores internos (derivados de sus características de personalidad: capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción del ambiente externo e interno, de actitudes, de emociones, de valores, etc.) y externos (derivados de las características empresariales sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de las políticas, de la cohesión grupal existentes.).

Dentro de los factores externos (o ambientales) que influyen en el comportamiento de las personas, pueden incluirse las presiones del jefe, las influencias de los compañeros de trabajo, los cambios tecnológicos en la empresa, los pedidos, también las presiones de la familia, los programas de capacitación y desarrollo de la empresa y las condiciones ambientales del medio de trabajo tanto físicas como sociales.

Cualquiera que sea la influencia del individuo en la organización conviene recordar algunas características de las personas pues de ello depende en gran parte la influencia que ejerzan sobre la organización.

**1. El hombre está orientado hacia la actividad:** Su comportamiento está orientado hacia el logro de sus objetivos y la satisfacción de sus necesidades y aspiraciones. Por esto reacciona frente al ambiente ya sea de trabajo o fuera de él, ya que puede rebelarse contra las políticas de la organización y sus procedimientos o puede apoyarlos y colaborar a su aplicación.

**2.- El hombre social:** Participar en el desarrollo de las organizaciones es muy importante en la vida de las persona, pues esto implica que se desarrollan en compañía de otras personas, en los cuales busca mantener su identidad y bienestar psicológico, aumentando su autoestima. Al compartir sus ideas y comparar las mismas y descubrir la capacidad para modificar las que no van de acuerdo con el concepto de desarrollo organizacional y personal.

**3.- El hombre tiene necesidades diversas:** Un factor puede motivar un comportamiento hoy y no tener dicha fuerza para motiva al día siguiente. Las personas están influenciadas por un conjunto de necesidades que tienen diferente escala de valores y prioridades.

**4.- El hombre percibe y evalúa:** El hombre selecciona datos del ambiente, los evalúa en función de sus experiencias de acuerdo a sus necesidades y valores.

**5. El hombre piensa y elige:** Puede analizarse el comportamiento humano según sus planes que elige desarrolla y ejecuta para luchar con los estímulos a los cuales se enfrenta, para alcanzar sus objetivos personales.

**6.- El hombre posee capacidad limitada de respuesta:** El hombre posee una capacidad limitada de respuesta que depende de las aptitudes innatas y del aprendizaje adquirido. Tanto su capacidad mental como física tiene limitaciones muy severas.

### **Teoría de los dos factores de Herzberg**

Las personas son el recurso valioso de la organización. Siempre ha existido el dilema de tratarlos como personas con sus características propias o tratarlas como recursos. Por lo que considero que la persona debe ser tratada como tal; con sus valores personales, personalidad, habilidades, capacidad y conocimientos pues no sólo son un recurso sino son la organización como tal.

Para entender el comportamiento de las personas es necesario entender que ellas viven y se comportan en un “Campo psicológico” y que buscan reducir las disonancias que tienen con el ambiente. El hombre es un ser complejo que intercambia y siempre actúa como un sistema abierto encaminado siempre hacia objetivos. Entre los factores internos y externos que influyen en el **comportamiento** esta es la **motivación humana**, cuyo desarrollo puede explicarse en un ciclo motivacional; que ese cierra con la satisfacción o la frustración o inclusive con la compensación.

**Frederick Herzberg (1959)** basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Herzberg menciona que la motivación puede explicarse por medio de la influencia de dos factores: **los factores higiénicos y los factores motivacionales**. Por lo que el estado de motivación de las personas produce el clima organizacional y está influido por éste.



Los “factores de higiene” son las condiciones ambientales en una situación de trabajo: El salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre directivos y empleados, etc.; que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción. La expresión “higiene” refleja su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción.

Para conocer lo que motiva a un trabajador se debe estudiar concienzudamente su herencia cultural, sus ambiciones y proyectos de superación. Y esto nos lleva a la necesidad de establecer en la organización los mecanismos necesarios para elegir las políticas motivacionales aplicables en la organización quizá para hacer programas de motivación individual y no generalizada como lo hacen las actuales organizaciones. Se debe tomar en cuenta que existe una fuente motora de participación; que es el conocer y adherirse a la visión del líder y por lo tanto de la organización.

### **La teoría de campo de Lewin**

Según Lewin, el comportamiento humano se debe a dos aspectos

1. La totalidad de los hechos coexistentes que lo rodean.
2. El campo dinámico llamado Psicológico en que cada parte depende de la interrelación con los demás.

El comportamiento se determina por medio de interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo, la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta, es decir, la existencia de una necesidad, la percepción de la posibilidad de realización y la realidad de esta posibilidad.

Los objetos, las personas, o las situaciones pueden adquirir valencias en el campo psicológico y producir fuerzas psicológicas. La valencia es positiva cuando puede o pretende satisfacer las necesidades del individuo, y es negativa cuando pretende causar daño o perjuicio. Los objetos, las personas o las situaciones cargadas de

valencia positiva tienden a atraer al individuo, mientras que los de valencia negativa tienden a causarle repulsión o alejamiento.

La fuerza de atracción puede representarse por un vector que se dirige hacia el objeto, hacia la persona o hacia la situación, en tanto que mientras que la fuerza de repulsión se representara por un vector que impulsa a alejarse del objeto, persona o situación. Cuando dos o más vectores actúan sobre una persona, el movimiento es el resultante de la suma de las fuerzas, algunas veces el movimiento producido por las fuerzas puede ser detenido por una barrera (impedimento u obstáculo).

Esta teoría de campo puede representarse con la siguiente ecuación.

$$C = f(P, M)$$

Donde (C) es el comportamiento y es el resultante que está en función de la interacción entre persona (P) y su medio ambiente (M)

La teoría de campo pretende establecer que esta relación explica por qué cada individuo percibe e interpreta de manera diferente un mismo objeto, persona o situación.

Es por ello que los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos; en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben por ejemplo: la fatiga, normas de grupo restrictivas, una administración deficiente mientras que otras motivan por ejemplo: la satisfacción en el trabajo una supervisión efectiva, las recompensas.

Por tanto podemos decir que las personas dentro del ámbito organizacional son sumamente importantes puesto que las organizaciones operan por medio de las personas, quienes la forman, deciden y actúan en su nombre. Se designa con diversos términos a las personas que trabajan en las empresas tal como: trabajadores, empleados, oficinistas, personal, operadores, cuando le dan ese trato las pueden

llamar recursos humanos, colaboradores, asociados si son considerados como tales son llamados talento humano, capital humano, o capital intelectual las cuales tienen gran valor para las organizaciones. El nombre que las organizaciones dan a las personas refleja el grado de importancia que tienen para ellas.

El factor humano ha cobrado importancia en la actualidad a partir del reconocimiento de este como generador de valor en las organizaciones. Es decir es el capital más valioso.

### **Disciplinas relacionadas con el comportamiento organizacional**

El comportamiento organizacional es una ciencia aplicada de la conducta que cuenta con aportaciones de una serie de disciplinas que estudian el comportamiento. De entre ellas, predominan:

- La psicología
- La sociología
- La psicología social
- La antropología y ciencias políticas

Las aportaciones de la psicología se han dado en el terreno individual, en el campo del Microanálisis en tanto que las otras cuatro disciplinas se han referido a macro conceptos

#### **La psicología**

Es la ciencia que busca medir, explicar y, en ocasiones, modificar la conducta de los humanos y de otros animales. Los psicólogos se dedican a estudiar y a tratar de entender la conducta de los Individuos han aportado conocimientos al campo del comportamiento organizacional.

Los psicólogos industriales/organizacionales, en años recientes, han abarcado un campo amplio que incluye el aprendizaje, la percepción, la personalidad, la capacitación, la eficacia de la dirección, las fuerzas y las necesidades de la motivación, la satisfacción en el trabajo, los procesos de decisión, la evaluación del rendimiento, la medición de actitudes, las técnicas de selección de personal, el diseño de actividades y la tensión en el trabajo.

### **La sociología**

Los sociólogos estudian el sistema social donde los individuos desempeñan diferentes roles, es decir, la sociología estudia al hombre en relación con sus semejantes. En concreto, la mayor aportación realizada por los sociólogos al comportamiento organizacional ha sido por medio del estudio del comportamiento e los grupos en las organizaciones, en particular en las organizaciones formales y complejas. Algunas de las aportaciones de los sociólogos al comportamiento organizacional son la dinámica de grupos, la cultura organizacional, la teoría y la estructura formal de la organización, la tecnología de la organización, la burocracia, las comunicaciones, el poder, el conflicto y el comportamiento intergrupalo.

### **La psicología social**

Es una rama de la psicología que suma conceptos de la psicología y la sociología. Estudia la influencia que unas personas ejercen sobre otras. Los psicólogos sociales han contribuido mucho en el campo de la medición, la comprensión, y el cambio de actitudes, al de las actividades de grupo capaces de satisfacer las necesidades del individuo y al de los procesos de decisión.

### **La antropología**

Estudia las sociedades con objeto de conocer a los seres humanos y sus actividades. Su obra referente a las culturas y los entornos nos ha permitido entender

algunas de las diferencias del comportamiento, las actitudes y los valores fundamentales característicos de la gente de diferentes países y organizaciones.

### **Las ciencias políticas**

Los científicos políticos estudian el comportamiento de los individuos y de los grupos en un entorno político. Los temas centrales incluyen la estructura del conflicto, la distribución del poder y la manipulación de éste para provecho personal del individuo.

### **Importancia del comportamiento humano en las organizaciones**

La importancia de conocer el comportamiento humano en la organización viene en las ventajas que eso conlleva, porque cada vez es más importante tener el conocimiento general del comportamiento humano, ya que saberlo puede llegar a ofrecer principalmente cuatro ventajas clave: Desarrollo de habilidades, crecimiento personal y mejoramiento de la eficacia organizacional, Además de agudizar y refinar el sentido común. La importancia de contar con habilidades respecto al comportamiento organizacional ha crecido en los lugares de trabajo moderno, en parte por el aumento de equipos diversificados de trabajo.

### **3.2 El comportamiento humano respecto al control interno y al fraude**

Antes de conocer la relación que existe del comportamiento humano con el control interno y fraude, a continuación se dará a conocer cuál es el tipo de defraudador más habitual, se presenta los resultados de la Encuesta de PwC<sup>16</sup>, para los ejercicios 2009 y 2010.

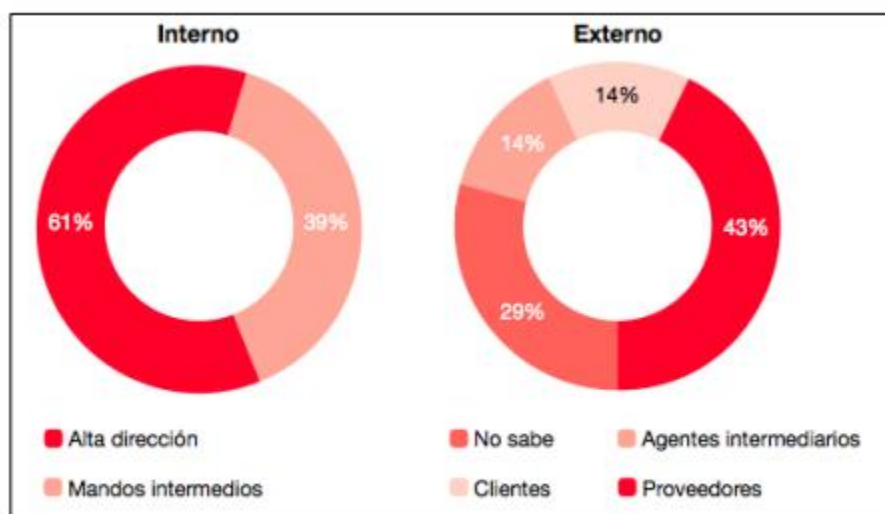
Los defraudadores internos son los más comunes en las empresas,. Es decir, la proporción de las empresas en México donde se han identificado defraudadores internos es del 82,5%, claramente superior al 17,5% de defraudadores externos. Sin

---

<sup>16</sup> KPMG, (2013): “Perfiles globales del defraudador. Presente y futuro de los delitos económicos.” (Kpmg.com/fraudster)

embargo, esta tendencia varía notablemente para el resto de las empresas mexicanas y globales, ya que la proporción de defraudadores internos y externos está más compensada y nivelada en estos casos, no siendo la diferencia de resultados mayor al 10%. Asimismo, estos datos muestran la necesidad de prestar especial atención al fraude interno y destinar los recursos a incrementar las medidas de control y prevención establecidas en este ámbito, en vez de centrarlos únicamente en el fraude externo.

Los siguientes gráficos muestran los puestos más frecuentes ocupados por los defraudadores en las organizaciones mexicanas durante los ejercicios 2009 y 2010. Estos resultados se presentan tanto para el caso de fraudes internos, como externos, siendo posible identificar con mayor precisión quienes son los defraudadores más comunes en ambos casos.



Fuente: Encuesta mundial sobre el delito económico, PwC. 2011.

Tal y como se observa en el primer gráfico, el fraude interno se lleva a cabo principalmente por la alta dirección y los mandos intermedios, que representan el 61% y el 39% de los individuos que cometen fraudes respectivamente. Por lo tanto, se observa que cuanto más importante es el puesto del defraudador y de mayor confianza goza, más son las oportunidades de las que dispone para cometer irregularidades.

El segundo gráfico muestra que son los proveedores y los agentes intermediarios los defraudadores externos más habituales, que suponen el 43% y el 29%. Sin embargo, en México y a nivel global, los proveedores no alcanzan el 10%, tal y como expone el informe de PwC. El fraude externo español difiere del europeo y el global, donde el principal perpetrador es el cliente, con un 32,6% en EUA y un 35,1% a nivel global.

Por otro lado, los delitos en las empresas suelen ser complejos para realizarlos individualmente y requieren de aliados tanto fuera, como dentro de la organización, para falsificar documentación y acceder a información privilegiada entre otros. En este sentido, según el informe de KPMG de 2013, el 70% de los 596 defraudadores actuaron colaborando con otros. De estos, el 56% involucró a entre dos y cinco personas más.

Los anteriores datos confirman que las personas aprovechan las condiciones que se les presentan para cometer un delito y habitualmente defraudan cuando se dan estas circunstancias, es decir, cuando se sienten cómodas en su puesto de trabajo y gozan de la confianza y el respeto de su entorno laboral.

Control realizado por empleados de una empresa para garantizar que las operaciones se llevan a cabo de acuerdo con la política general de la entidad, evaluando la eficacia y la eficiencia, y proponiendo soluciones a los problemas detectados.

La Auditoría interna se puede concebir como una parte del control interno. La realizan personas dependientes de la organización con un grado de independencia suficiente para poder realizar el trabajo objetivamente: una vez acabado su cometido han de informar a la Dirección de todos los resultados obtenidos. La característica principal de la Auditoría interna es, por lo tanto, la dependencia de la organización y el destino de la información **(Méndez 2008)**.

Es fundamental, comprender la importancia, beneficios y limitantes del control interno, además es importante separar los objetivos principales que persiguen los controles fundamentales de aquellos controles de menos importancia o trascendencia.

Durante el último siglo, la función asignada al auditor frente al fraude no ha sido constante, sino que ha sufrido grandes modificaciones, adoptando posiciones no tan eficientes tal es el caso que se han incrementado el número de escándalos de fraude a nivel internacional, dejando ver que hay huecos en la implementación de procedimientos de la Auditoría interna<sup>17</sup> que a pesar de ser una actividad independiente, objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización y cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

En el ejercicio de su profesión, el auditor interno debe tener suficiente conocimiento para identificar los indicadores de fraude, pero no debe esperarse que tenga la experticia de una persona cuya principal responsabilidad sea detectar e investigar el mismo (IIA, 2004). Aun así, el auditor interno verifica la exposición de la organización respecto a la fiabilidad de la generación, presentación y revelación de la información financiera (Apostolou & Hassell, 1993); identifica los indicadores o factores de riesgo de fraude presentes en los procesos de la organización, las oportunidades que puedan materializarlo y las medidas adoptadas para gestionarlo (Instituto de Auditores Internos, 2013) e incluso realiza investigaciones específicas sobre los eventos ocurridos (Instituto de Auditores Internos, 2013).

COSO (1987) plantea que la auditoría interna es un actor clave en el proceso de evaluación del riesgo de fraude, pues le brinda a la alta dirección y al comité de auditoría un mecanismo para monitorear la confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa de la entidad. De hecho la ACFE (2006; citado en Norman et al. 2010), plantea que las organizaciones incurren en menos pérdidas asociadas al fraude,

---

<sup>17</sup>The Institute of Internal Auditors



cuando tienen un departamento de auditoría que desarrolla evaluaciones sorpresivas y conduce capacitaciones dirigidas a empleados y a administradores sobre conductas anti-fraude.

Antes de conceptualizar el control interno es necesario comprender que es un control, siendo aquella parte funcional de un sistema que proporciona una reacción sobre cómo cumple el sistema, sus intenciones y objetivos. El Control Interno es definido como un proceso, efectuado por la junta directiva de la entidad, gerencia, demás personal; diseñado para proporcionar una seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos en las siguientes categorías: a) confiabilidad de la presentación de informes financieros b) efectividad y eficiencia de operaciones, y c) cumplimientos de las leyes y regulaciones aplicables(**Pany, 2000**)

Simón Andrade E., menciona que Planificación de Desarrollo Pág. 120, sostiene la siguiente teoría: El control eficaz consiste en evaluar un conjunto de proposiciones financieras, económicas y sociales, con la finalidad de determinar si las metas, objetivos, políticas, estrategias, presupuestos, programas y proyectos de inversión emanados de la gestión se están cumpliendo de acuerdo a lo previsto.

El control eficaz, es el proceso de comprobación destinado a determinar si se siguen o no los planes, si se están haciendo o no progresos para la consecución de los objetivos propuestos y el proceso de actuación, si fuese preciso, para corregir cualquier desviación.

El control interno indica que a partir de la segunda mitad del siglo pasado el control interno se ha hecho imprescindible para llevar a cabo una gestión eficaz de las empresas, y como consecuencia se ha tornado en un instrumento óptimo para la Auditoría. La profundización en control interno como herramienta de la gestión ha sido posible gracias a los logros conseguidos por los administradores, Contadores Públicos, los especialistas en información y comunicación, los expertos en sistemas y los técnicos en informática y cibernética (**Terry, 2005**)

## **Administración del Personal**

### **Delegación:**

- Asigna trabajos desafiantes y apropiados
- Tiene fe y confianza en los demás
- Da libertad para trabajar en forma independiente
- Asigna trabajos considerando los intereses de las personas

### **Implicaciones en la efectividad gerencial:**

Es de mencionar que saber las tareas que se pueden delegar a cada subordinado, pus esto permite al jefe diseminar un poco su carga de trabajo y ha subordinado desarrollar su talento.

### **Control:**

- Mantiene las actividades dirigidas hacia los objetivos
- Mantiene altos estándares de actuación
- Eleva el proceso y da retroalimentación
- Realiza labor de seguimiento hasta el final de la tarea
- Inicia acción correctiva cuando se requiere
- Acepta la responsabilidad de su actuación

### **Implicaciones en la efectividad gerencial:**

No importa la naturaleza de la situación, siempre se debe estar preparado para actual ante el grupo, el control se debe mantener en todo momento.

### **Liderazgo:**

- Mantiene las actividades de un grupo dirigidas hacia el cumplimiento de un objetivo

- Es el indicador de acciones cuando se requiere
- Convence con facilidad

## **Personalidad**

### **Impacto**

- Genera una muy buena impresión
- Llama la atención
- Gana la confianza

Obtiene reconocimiento personal y del grupo acerca de lo que hace y dice

### **Implicaciones en la efectividad gerencial:**

El impacto motiva de manera muy sutil a las personas a favorecer las actividades que desarrolla y éste en un gerente debe ser siempre positivo

### **Autocontrol**

- Se mantiene siempre estable
- Es efectivo en su desempeño aún bajo condiciones de presión y oposición.

### **Implicaciones en la efectividad gerencial**

Para obtener mejores resultados, el autocontrol nos permite hacer o llevar a cabo buenas observaciones.

Con lo anterior se visualiza que el personal es un factor decisivo para el éxito y la continuidad del negocio. Sin capital humano, no habría control interno. Por ello, es necesario identificar además de las actividades que esté desarrolla para el cumplimiento de objetivos institucionales también el control interno de su comportamiento humano, es decir, que se identifiquen las conductas propensas al fraude. Si bien no es una tarea fácil ya que las entidades están integradas por un número considerable de personal, sería representativo elegir a aquellos que cuentan

con un nivel jerárquico gerencial ya que por la influencia y confianza pueden evadir con mayor facilidad el control interno y cometer fraudes al interior de la entidad.

### **El fraude y el comportamiento humano.**

Por otra parte podemos enunciar el principal problema a combatir hoy en día el fraude<sup>18</sup> en las organizaciones, el cual se define como “un acto intencional por una o más personas de entre la administración, los encargados del gobierno corporativo, empleados o terceros, que implique el uso de engaño para obtener una ventaja injusta o ilegal”

Como bien menciona el Reporte a las Naciones al Abuso y el fraude ocupacional 2014 revela que:

Cuánto más dura un fraude, mayor es el daño económico que causa.

Los métodos proactivos como: líneas de denuncia, Auditoría interna o revisiones por la alta dirección y por la ayuda de empleados, se vuelven trascendentes en la detección.

Ahora bien si las organizaciones aplican procedimientos de mejores prácticas estará preparada para prevenir, detectar y disminuir fraude y actos corruptos a los que se enfrentan día a día las organizaciones en México.

### **3.3 Ética del comportamiento humano**

#### **Concepto**

Los valores representan convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto. Contiene un elemento de juicio en el

---

<sup>18</sup> Asociación de Examinadores de fraude Certificados

que transmiten las ideas de un individuo como lo que es correcto, bueno o deseable. Los valores tienen tanto atributos de contenido como de intensidad. El atributo del contenido dice que un modo de conducta o estado final de existencia es importante. El atributo de la intensidad especifica cuán importante es.

### **Importancia de los Valores**

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, ya que constituyen las bases para el entendimiento de las actitudes y motivaciones y porque influyen en nuestras percepciones. Los individuos entran a una organización con nociones preconcebidas de lo que debe hacerse y lo que no debe hacerse.

La ética y comportamiento en el lugar de trabajo son una parte crucial de tu trabajo, ya que ambos son aspectos que pueden ayudar a una empresa en sus esfuerzos para ser rentable. De hecho, la ética y el comportamiento son tan importantes para la mayoría de las empresas como el rendimiento con una moral alta y el trabajo en equipo son dos ingredientes para el éxito. Todas las empresas en cada industria tienen ciertas pautas que sus empleados deben cumplir, y con frecuencia delimitan estos aspectos en los manuales de los empleados.

### **Comportamiento**

Todas las empresas especifican lo que es un comportamiento aceptable y qué no lo es, al contratar a un empleado. Muchos incluso resumen la conducta que se espera en las descripciones de los puestos de trabajo o durante el proceso de encuesta.

Las pautas de comportamiento suelen abordar temas tales como ropa de trabajo, el acoso y el lenguaje. Los trabajadores que no cumplan con los códigos de conducta pueden recibir advertencias verbales y escritas, y en última instancia, ser despedidos.

## **Integridad**

Un componente clave de la ética y la conducta del trabajo es la integridad, o ser honesto y hacer lo correcto en todo momento. Por ejemplo, los empleados de salud que trabajan con enfermos mentales o con discapacidades físicas deben poseer un alto grado de integridad, como los que manejan y trabajan principalmente con el dinero. Los trabajadores con integridad también evitan chismes y husmear mientras realizan el trabajo.

## **Responsabilidad**

Asumir la responsabilidad de tus acciones es otro factor importante cuando se trata de la ética de trabajo y tu comportamiento. Eso significa aparecer en días de trabajo programados, así como llegar a tiempo y poner un esfuerzo honesto, mientras que en el trabajo. Los trabajadores que exhiben responsabilidad son honestos cuando las cosas van mal, y trabajan hacia una resolución sin dejar de ser profesionales todo el tiempo.

## **Trabajo en equipo**

Un aspecto vital del lugar de trabajo es trabajar bien con los demás. Eso incluye a todos, desde los compañeros a los supervisores y a los clientes.

Si bien no siempre todos los empleados se van a llevar bien con los otros, es necesario dejar de lado sus diferencias personales e incluso las relacionadas con el trabajo para llegar a una meta mayor. En muchos casos, aquellos que no se consideran "jugadores de equipo" pueden hacer frente a la degradación o incluso el despido. Por otro lado, los que trabajan bien con los demás a menudo pueden avanzar en ese aspecto por sí mismos, haciendo que el rendimiento del trabajo en equipo incluso prevalezca.

## Compromiso

Las directrices de ética y conducta en el lugar de trabajo suelen colocar una gran cantidad de importancia a la dedicación. A pesar de que poseer las habilidades necesarias es esencial, una fuerte ética de trabajo y actitud positiva hacia el trabajo pueden llevar un largo camino. Además, la dedicación es a menudo vista en el mundo de los negocios como "contagiosa", es decir los empleados que dan un gran esfuerzo a menudo pueden inspirar a sus compañeros de trabajo a hacer lo mismo.

Existen investigaciones orientadas a analizar cómo se genera el comportamiento ético/no ético en la empresa, pero el conocimiento existente es tan disperso que no facilita ni agiliza, en un entorno dinámico, la tarea de la directiva en diseñar estrategias óptimas para la promoción de la buena moralidad en la organización. Bajo estas premisas, se trata de realizar análisis del mecanismo que conduce a los individuos a desarrollar un comportamiento ético/no ético dentro de una organización.

De los cuales existen una serie de factores, contextuales e individuales, claramente influyentes en dicho comportamiento. Aunque los últimos estudios muestran el crecimiento de la sensibilidad hacia la ética en la empresa española, materializar y traducir dicho interés en resultados éticos no es tarea fácil, tal como se desprende del estudio recientemente desarrollado por el IESE.

Así, logran observar un alto porcentaje de empresas españolas que fracasan en su intento de conseguir el compromiso ético que buscaban, lo cual, probablemente, podría reflejar la complejidad y desconocimiento a los que se enfrenta el directivo medio español a la hora de mejorar la calidad moral de la cultura de su empresa Fontrodona y de los Santos (2004)

El análisis realizado sobre todos estos modelos y la investigación empírica existente permite desprender cuál es la secuencia procesal que comúnmente lleva a un individuo a comportarse de manera ética/no ética en la empresa (Granitz, 2003) (Ver

Figura 1). El proceso comienza cuando surge un dilema ético y consta de cuatro etapas: reconocimiento del dilema moral, evaluación y elaboración de juicio sobre el mismo, intención conductual (intento moral) y comportamiento asociado (Rest, 1986; Granitz, 2003). Sin embargo, a dicha secuencia es necesario añadir la presencia de una amplia diversidad factorial que influye en todo momento sobre los diferentes pasos dados por el individuo hasta llegar al comportamiento final.

Por un lado, entre la segunda y la tercera etapa del proceso de comportamiento ético/no ético se produce todo un complejo entramado denominado “modelo de aprobación moral” que representa un intento por explicar por qué la relación entre el juicio moral y el comportamiento moral es más débil de lo que cabría esperar, y un mecanismo por el cual los factores organizacionales juegan un papel destacado en desarrollar la verdadera acción moral. Jones y Ryan (1997)

### **Control de Comportamiento**

El término control de comportamiento se refiere a los hechos que muestran si existe, o no, por parte del empleador un derecho a controlar o dirigir como un trabajador desempeña su trabajo. Un trabajador es un empleado cuando la empresa tiene el derecho a controlar y dirigir al trabajador. Una empresa no siempre tiene que, en efecto, controlar o dirigir la manera en que se desempeña el trabajo—siempre y cuando el empleador tenga el derecho a dirigir y controlar el trabajo.

Un aspecto fundamental en toda actividad profesional es la ética y actualmente es un requisito indispensable para un buen funcionamiento de las entidades; el adecuado desempeño de las funciones que se encomiendan al personal, no serviría de nada si sus recursos humanos no fueran éticos. El auditor interno debe dirigirse con honradez, honorabilidad, responsabilidad, calidad y dignidad ante su profesión. Es por eso que el IIA, The Institute of Internal Auditors, crea un código de ética profesional que rige a la profesión del auditor interno, delineando normas de conducta y calidad profesional para guiar su actuación y sus acciones.



Sus pronunciamientos cubren los principios básicos de las diversas disciplinas que conforman la Auditoría Interna, siempre actuando con criterio profesional, buena fe e integridad.

### **3.4 Teoría de la Disonancia Cognitiva**

#### **Introducción**

Se ha comprobado a menudo, y a veces se ha señalado, que el individuo procura lograr la consistencia dentro de sí mismo. sus opiniones y actitudes, es decir, suelen existir en grupos que son interiormente consistentes. Claro está que hay sus excepciones probablemente. Una persona puede pensar que los negros son iguales que los blancos y, sin embargo, no querer vivir en la compañía de ellos; o puede opinar que los niños deben estar callados y sin molestar pero al mismo tiempo estar muy orgullosa de que sus hijos se porten de manera agresiva y de que capten así la atención de las personas mayores que visitan su casa. Que se den dichas incoherencias puede parecernos hasta algo teatral. En primer lugar porque atraen nuestro interés y, en segundo lugar, porque se alzan en agudo contraste contra el telón de fondo de la consistencia. lo que es una verdad innegable es que las opiniones y las actitudes de una persona son consonantes las unas con las otras.

Suponiendo que la consistencia es lo normal, ¿qué sucede con las excepciones que enseguida vienen a nuestra imaginación? Sólo de vez en cuando, si es que ello sucede alguna vez, se da el caso de que la persona en cuestión las acepte como inconsistencias. Lo común es tratar con más o menos suerte de racionalizar estas inconsistencias.

## **Teoría de la disonancia cognitiva**

Leon Festinger, ha sustituido la palabra inconsistencia por un término con una connotación menos lógica, la palabra "disonancia". igualmente ha sustituido la palabra consistencia por un término más neutral, que es "consonancia".

Planteamiento central: La existencia de cogniciones que no son coherentes entre si produce en la persona un estado psicológico de incoherencia que es incómodo y que la persona se esforzara en paliar intentando hacer esas cogniciones más coherentes.

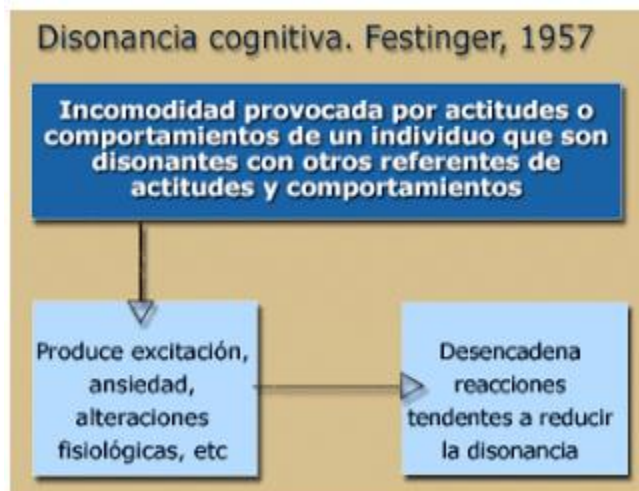
### **Fundamentos de la Teoría**

Cognición: Conocimiento que la persona tiene sobre sí misma, sobre su conducta manifiesta o sobre su entorno. Son creencias que la persona experimenta como reales (no necesariamente lo son), y que pueden referirse a una realidad física, psicológica o social: De ahí deducimos la importancia de la conducta que la persona ha realizado, como elemento del que no se puede negarse su realidad.

Según esto, las opiniones que una persona sostiene (a no ser cosas incuestionablemente reales), no serían elementos de conocimiento según ésta conceptualización que Festinger hace de la cognición. Festinger, sustituye el concepto de inconsistencia por el de disonancia (debe entenderse como un factor emocional y no cognitivo). La disonancia tiene un componente de activación fisiológica que produce sensaciones desagradables: motiva el cambio para buscar la coherencia o reducción de la disonancia.

En resumen, se quiere afirmar que la disonancia, o sea la existencia de relaciones entre cogniciones que no concuerdan, es un factor de la motivación, y lo es por derecho propio. el término cognición, quiere expresar cualquier conocimiento, opinión o creencia sobre el medio, sobre uno mismo, o sobre la propia conducta. La disonancia cognitiva es una condición antecedente que nos lleva hacia una actividad dirigida a la

reducción de la disonancia; del mismo modo que el hambre nos lleva a una serie de actos que se orientan hacia quitar el hambre. Extracto de la obra Teoría de la disonancia Cognitiva, (León Festinger, 1993)



Fuente: Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance.

La teoría de Festinger supuso un gran acontecimiento para los psicólogos del momento, ya que rebatió algunos de los principios fundamentales del conductismo, poniendo en duda la utilidad del refuerzo para modificar las actitudes. Además fue una teoría muy novedosa, al formular una serie de postulados apoyados en una cuidadosa experimentación, que demostraron cómo la conducta cambia las creencias y las actitudes.

Conceptualmente, la disonancia se puede definir como una experiencia psicológicamente desagradable, que va acompañada de cierta ansiedad e inquietud, y que está provocada por la inconsistencia entre cogniciones. La idea de cognición a la que alude Festinger en su teoría es muy amplia, entendiéndose como tal, cualquier conocimiento, opinión o creencia sobre el medio, sobre uno mismo, o sobre la propia conducta.

Los elementos de cognición sobre los que se articula la teoría se refieren siempre a aspectos que reflejan realidades físicas, sociales o psicológicas. No obstante, hay que

hacer hincapié en que se trata de una visión de la realidad subjetiva y propia de cada persona.

### **Condiciones de necesarias para que se presente la Disonancia**

Los pre-requisitos o condiciones necesarias para que se manifieste con fuerza la Disonancia Cognitiva y sus respectivas alternativas al cambio actitudinal son las siguientes:

a) Que la conducta sea discrepante con la actitud: Cuando la actitud no está claramente formada o la conducta es aceptable o congruente con ella, lo que ocurre es que la gente infiere y refuerza su actitud de la conducta realizada. No todas las inconsistencias cognitivas generan disonancia, sino que lo hacen aquellas que involucran la creencia sobre una conducta contra-actitudinal y una actitud en general. Una forma de afrontar la DC es minimizar o trivializar la inconsistencia. En el caso de fumar y valorar la salud, decirse uno mismo 'no fumo tanto como para que sea un factor de riesgo de enfermedad'.

b) Que la elección sea pública, libre, tenga efectos previsibles, las recompensas o castigos sean insuficientes para explicar la conducta y, por tanto, que la persona se atribuya la responsabilidad de la conducta incongruente. Cuando la elección es anónima, la persona no tiene libertad de elección, no puede prever las consecuencias de su conducta. Si se le da una gran recompensa (o un gran castigo), la persona no se atribuye la responsabilidad de la conducta y no sufre disonancia. Por ejemplo, personas las que se les pagó poco por una conducta contra-actitudinal cambiaron de actitud sólo cuando se les permitió elegir. Una forma de afrontar la DC es la denegación de la responsabilidad. En el ejemplo anterior, decirse uno mismo 'que se es un adicto, que no puede abandonar el hábito del tabaco por ello'.

c) Que haya una activación fisiológica displacentera. Se ha confirmado que actuar en contra de su actitud provoca activación fisiológica y una sensación de malestar. Una

forma de afrontar la DC es disminuir la tensión displacentera. En el ejemplo anterior, ya que me siento nervioso y alterado, fumo para reducir estos sentimientos’.

d) Que la activación fisiológica displacentera se atribuya a la conducta contractitudinal. A una serie de sujetos se les hizo escribir un ensayo en contra de su actitud eligiendo libremente. A una mitad se les dio una píldora ‘falsa’ o placebo, diciéndole que lo era.

A otra mitad se le dio la misma píldora diciéndoles que la píldora provocaba tensión. Los sujetos a los que se les dio esta información no cambiaron de actitud, ya que explicaron o atribuyeron su tensión al medicamento. Sólo cambiaron de conducta las personas que sabían que la píldora no tenía efecto. Una respuesta alternativa sería atribuir la activación a otra fuente que la conducta. Por ejemplo, cambiar la creencia de que ‘estoy nervioso porque me preocupa que fume’ a ‘estoy enojado porque la gente me molesta por fumar’ (Moya, 1999; Smith y Mackie, 2000).

La disonancia también se puede producir por la no realización de una conducta pro actitudinal con justificación insuficiente. Otra situación paradigmática es la de evita realizar una conducta que uno valora o le gustaría hacer con justificación insuficiente con un castigo mínimo.

### 3.4.1 Causas de la Disonancia

- **La inconsistencia lógica** entre creencias porque son contradictorias. Por ejemplo, en aquellas ocasiones en que una persona contrapone las ideas sobre el origen del mundo descritas en la Biblia con las procedentes de las teorías de la evolución.
- **Convencionalismos sociales.** Ese sería el caso de una persona que asiste con ropa inadecuada a una recepción en la se exige traje de gala. Dado que su conducta no es consonante con lo que la cultura ha determinado como conveniente en esa situación, es fácil que experimente disonancia.

## Magnitud de la disonancia

La elección entre 2 alternativas factibles pero excluyentes, es una de las situaciones en las que siempre aparece disonancia: Cada vez que una persona decide entre conductas alternativas, existen cogniciones que justificarían el haber hecho lo contrario: aparece la disonancia.

El grado de disonancia que una persona experimenta depende de: La importancia de los elementos cognitivos para la persona. La disonancia aumenta según aumenta la importancia que concedemos a los elementos disonantes (Una persona que aprecie el orden, experimentará disonancia si no ordena su cuarto).

La proporción de elementos cognitivos disonantes en relación con los consonantes: A mayor proporción de elementos disonantes mayor consonancia.

Estos dos factores hay que considerarlos conjuntamente:

$$D = C_d / (C_d + C_c)$$

D: magnitud de la disonancia producida por la conducta.

C<sub>d</sub>: importancia de las cogniciones disonantes con realizar esa conducta.

C<sub>c</sub>: importancia de las cogniciones consonantes con realizarla.

La Teoría de la disonancia cognitiva está muy influenciada por los factores socioculturales. De hecho, en muchas ocasiones, la realidad no es una verdad clara, sino que se trata de algún asunto establecido socialmente y por común acuerdo con otras personas.

En aquellas ocasiones en que la disonancia se produce como resultado de haber realizado una conducta contraria a una determinada actitud, modificar esa conducta es la forma más eficaz de reducir la disonancia. No obstante hay una serie de circunstancias que dificultan el cambio de acciones, entre las que destacan las siguientes:

- Cuando modificar la acción genera algún tipo de pérdida. Un ejemplo sería el caso de un empleado de una empresa que realiza un exceso de llamadas telefónicas privadas. La disonancia surge de su conciencia de cometer una acción poco ética que puede costarle el empleo y de su constatación de que se está beneficiando y ahorrando una suma de dinero. En un caso así, la resistencia al cambio se explica por la magnitud de la pérdida que dicho cambio provocaría.
- Cuando la conducta es muy satisfactoria, y lo sería plenamente de no ser por la disonancia. Un ejemplo sería el de un ludópata que obtiene una gran satisfacción cuando la conducta está presente, aunque le provoque disonancia el tener que afrontar las consecuencias que le acarrea el juego.
- Cuando el cambio es imposible, por tratarse de conductas que la persona no tiene en su repertorio de habilidades o porque las conductas no se hallan bajo el control voluntario del sujeto.

Finalmente, tal vez la forma más importante en que la gente le hace frente a la disonancia cognitiva es evitarla en primer lugar. Si alguien se presenta con la información que es disonante de lo que ya saben, la forma más fácil para hacer frente a esta nueva información es ignorarla, negarse a aceptarla, o simplemente evitar ese tipo de información en general.

Por lo tanto, un nuevo estudio que dice que el helado hace que uno engorde más de lo que se pensaba sería fácilmente tratado ignorándolo. Además, los problemas futuros pueden prevenirse simplemente evitando ese tipo de información - simplemente negándose a leer estudios sobre el helado, revistas de salud, etc.

Desde el punto de vista de la Psicología, la prevención del fraude debe de partir de una evaluación de la vulnerabilidad de la institución y de sus sistemas. Para efectos de esto, enseguida haremos mención del acto, de los actores y los factores que hacen más probable su ocurrencia.

Actualmente, en la literatura existen varios modelos teóricos que intentan explicar el fraude. Cabe destacar el modelo tradicional del triángulo creado por Donald Cressey en los años cincuenta, a partir del cual se identifican tres componentes: 1) oportunidad (una debilidad en los controles y poca probabilidad de ser atrapado); 2) incentivo/presión (lo que motiva al defraudador a cometer su ilícito) y 3) racionalización (un intento de reducir la disonancia cognitiva en el individuo).

Este modelo ha resultado de gran utilidad para explicar un fraude basado en evidencia, sin embargo, este mismo modelo fija una imagen de un defraudador siempre oportunista que racionaliza su acto y se ve presionado por causas externas, lo cual no siempre es así.

Desde la Psicología existen algunas precisiones y conceptos más amplios que nos podrán ayudar a analizar los elementos de este modelo e ir completando nuestro entendimiento del perpetrador. Al respecto, podemos destacar que el elemento incentivo/presión es indicativo de la motivación del defraudador. En la literatura comúnmente se enlistan varias presiones, entre ellas: la avaricia; el querer vivir más allá de los propios medios; tener deudas; una mala situación de crédito; pérdidas financieras; necesidades financieras inesperadas o adicciones y conductas de riesgo, tales como apostar, drogas, alcohol o relaciones extramaritales (Albrecht, W., Albrecht, C., Albrecht, C. & Zimbelman, M., 2012).

Tomar en cuenta este concepto nos permite comprender la motivación como todos los procesos involucrados en iniciar, dirigir y mantener actividades físicas y psicológicas en una persona (Zimbardo, Johnson y McCann, 2012).

Podemos considerar entonces que este aspecto inicia con la identificación de una necesidad o un deseo; continúa con la activación u orientación del organismo para satisfacer ese deseo o necesidad y termina con la reducción de esa sensación. Por otra parte, la motivación puede ser extrínseca: al tener como meta la obtención de algo



externo tal como el dinero; o intrínseca: al realizar la actividad por el puro gusto de hacerla; en este caso la necesidad es un proceso psicológico.

Más allá de las motivaciones internas o externas, abordaremos el factor psicológico principal que es solo el medio, para cometer un fraude, nos referimos a la mentira. Respecto a ésta, Paul Ekman dice que:

“Existe la posibilidad de que se presente una sensación placentera por engañar a alguien, porque puede “considerarse un logro que hace sentir bien a quien lo fabrica o genera entusiasmo ya sea antes de decirla, cuando se anticipa la provocación que ella implica, o en el momento mismo de mentir” (2010, p. 78).

En otras palabras, el acto de defraudar puede ser producto de una motivación intrínseca, la cual podría ser el “vencer a un sistema” o el simple placer de engañar; ésta será la necesidad planteada y lo que dirigirá todos los actos del agresor hasta que se reduzca la necesidad en cuestión. Es decir, en algunos casos el dinero puede ser un producto secundario, pues la meta principal del defraudador es el propio engaño.

Esta motivación intrínseca aumenta cuando el empleado siente que la institución (o su contacto con ella a través de los compañeros de trabajo), ha sido injusta con él; pero incluso, sin tener de primera instancia esta motivación, pudiera generarse por percibir injusticias, que es uno de los elementos señalados anteriormente, al hablar de la capacidad de adaptación o de la posibilidad de incorporarse como parte de la institución.

Por otro lado, con respecto al elemento de oportunidad, Dodd (2000 en Kapardis y Krambia-Kapardis) ubica dos tipos de defraudador:

El oportunista: que no necesariamente tiene un registro criminal aunque haya estado involucrado en conductas delictivas. A menudo experimenta dificultades

financieras y aunque inicialmente no tiene la intención de hacer un fraude, aprovechará la oportunidad que se le presente.

El sofisticado: conoce el sistema, sabe sus debilidades y crea sus oportunidades, más que abusar de las ya existentes.

Si tomamos en cuenta el perfil defraudador sofisticado, podemos deducir que se trata de personas que, suficientemente motivadas, pueden crear debilidades en los controles y manipularlos de acuerdo con su conocimiento del sistema. Con esto, la preconcepción del defraudador oportunista pierde fuerza.

En este sentido, el defraudador sofisticado con motivación intrínseca, sería el más peligroso, debido a que puede ser seleccionado, pero, después de laborar durante mucho tiempo en la institución, genera la motivación intrínseca de engañar ya que conocer más a fondo el sistema podría garantizar su manipulación. Para efectos de selección de personal también debe de tenerse en cuenta que es posible que un defraudador sofisticado conozca los mecanismos de selección y, en consecuencia, conteste lo que se espera de él.

Pasemos ahora al elemento racionalización. Con frecuencia los defraudadores utilizan un auto justificación con la que intentan disminuir la disonancia cognitiva causada por sus actos. Pero independientemente de ésta, se pueden presentar otras consecuencias como la activación de algunas emociones, en especial de las conocidas como “emociones morales” (culpa, vergüenza y pena); también puede surgir la empatía que, a su vez puede ser de dos tipos: Cognitiva, semejante a lo que se refiere la “teoría de la mente”, es decir, pensar de tal manera que se pretende tomar la perspectiva de otra persona. El segundo tipo es la emocional, que es una respuesta vicaria porque, al imitar las emociones de otros y después experimentarlas, se pretende tomar su postura emocional (Blair y Fowler, 2008).

En especial la empatía cognitiva ha sido una herramienta útil para el defraudador, mientras que la emocional es un detrimento para el fraude cara a cara.

En consecuencia, al inhibir estos efectos cognitivos y emocionales, que se pueden resumir en una respuesta moral, una persona puede ser más susceptible de seguir órdenes o de tener hábitos que le permitan incurrir en un delito sin tener consecuencias psicológicas aversivas inmediatas que pudieran reprimir su motivación para cometerlo.

La respuesta moral se puede alterar en individuos que no han interiorizado las normas sociales porque el comportamiento antisocial no causa una respuesta negativa, pero se debe de tomar en cuenta que también podrían interiorizar otras normas sociales al entrar a una institución. Por lo tanto, si en una empresa la corrupción y el engaño son la norma o forma aceptada para resolver los problemas el individuo podría assimilarlas. También hay otros factores que impactan en el comportamiento, tales como el clima laboral, la normalización y, en general, el poder de una situación determinada.

Entendemos la normalización como un proceso en el que se toma por hecho una práctica repetida, se convierte en no sobresaliente y se vuelve una conducta que no se cuestiona a través del tiempo (Vaughn, 1999 en Murphy y Dacin, 2011). Este proceso ocurre en tres fases (Ashforth y Anand, 2003 en Murphy y Dacin, 2011):

Una decisión corrupta es tomada por el líder de la organización en un clima éticamente permisivo. Se forman procesos corruptos, principalmente por medio de las instrucciones a los subordinados.

La corrupción se hace rutina y se practica sin ser cuestionada; se institucionaliza y se hace cotidiana. El clima organizacional también juega un papel importante, ya que será el que defina cómo se llevan a cabo las prácticas y los procedimientos; como parte de éste debe de haber un clima ético de trabajo definido como: las percepciones prevalentes de las prácticas organizacionales típicas y de los procedimientos que tienen contenido ético (Víctor y Cullen, 1988 en Murphy y Dacin, 2011).

Este clima ético se divide, a su vez, en dos ejes: 1) el locus de análisis y 2) el criterio ético. El primero puede ser individual, local o cosmopolita; el segundo puede ser egoísta, benevolente y de principios. De este modo, al tener un clima egoísta/local o egoísta/individual, existe el peligro de que las consecuencias psicológicas adversas se descarten y el individuo pueda llegar a cometer el fraude.

En el caso del clima egoísta/local, lo que se espera de los empleados es que hagan lo que sea por incrementar las ganancias de la compañía, debido a que maximiza el interés propio; mientras que el clima local toma como referente para sus decisiones un grupo dentro de la organización, pudiera ser el grupo de trabajo del departamento en el que el individuo se encuentra; a diferencia del cosmopolita, que toma aspectos externos a la organización como el grupo profesional o la ley vigente, por lo tanto, los empleados aprenden que las políticas y los procedimientos siempre están enfocados en los intereses de la organización, sin importar las consecuencias, y son recompensados (Murphy y Dacin 2011).

En el caso del clima egoísta/individual, el individuo aprende que debe de velar sus propios intereses por encima de todo, entonces, descarta las políticas y prácticas si las ve como un impedimento para el desarrollo propio.

Dicho lo anterior, el mismo medio y las condiciones pudieran sustituir el elemento de racionalización, debido a que ésta no es necesaria para justificar o mitigar las consecuencias que le generen sus actos al defraudador; pues, podrán no presentarse debido a que el fraude es aceptado en su medio o éste le podrá facilitar los elementos para inhibirlas.

De acuerdo con el análisis que hemos realizado, los auditores deben examinar más a fondo los contextos y los sucesos en las organizaciones, así como su clima laboral, más que enfocar sus esfuerzos en una persona en específico.

Lo mismo aplica para hacer predicciones respecto a los resultados de selección de personal, pues se deben tomar muy en cuenta las condiciones en las que se insertará el nuevo miembro de la fuerza laboral para hacer un estimado de su conducta en el trabajo.

Asimismo, pudiera presentarse un fraude en el que la responsabilidad no sea de una sola persona, por lo que se debe considerar una dinámica diferente al fraude individual.

### **3.4.2 Casos de Disonancia Cognitiva**

Los seres humanos a menudo son presentados con pensamientos opuestos también, pero nuestros cerebros han desarrollado una forma de resolver los conflictos a través de un proceso llamado disonancia cognitiva. La disonancia funciona así; cuando se tiene dos ideas opuestas (o ideologías) al mismo tiempo, se actuará sobre la que causa la menor distorsión a su ego.

Las "ideas" o "cogniciones" en cuestión pueden ser las actitudes y creencias, así como la sensibilización de comportamiento. La teoría de la disonancia cognitiva propone que las personas tienen un impulso de motivación para reducir la disonancia cambiando sus actitudes, creencias y comportamientos, o justificando o racionalizando sus actitudes, creencias y comportamientos.

A continuación unos ejemplos de la función de Disonancia Cognitiva a la que estamos expuestos en relación a los Fraudes:

---

**Tabla 1****Casos de Disonancia Cognitiva**

No.	Situación <sup>19</sup>	Cognición	Disonancia
1	Hay un de plan y estafadores tratando de obtener su dinero en estos días. Casi todos los días se reciben decenas de correos electrónicos de gente como Abada Muzoola de Nigeria, que acaba conseguir la dirección de correo electrónico y quiere que se realice la transferencia de 70 millones de dólares a mi banco a cambio de una comisión del 10 por ciento.	Wow, me vendrían bien 7 millones de dólares!	Todo lo que necesita es el número de mi cuenta bancaria y código pin. Él está incluso dispuesto a transferir el importe total a mi cuenta porque confía tanto en mí. Continúo recibiendo variaciones de este esquema todos los días.
2	Cuando los Estados Unidos invadió Afganistán, el ex presidente Bush salió en la televisión pidiendo a las familias donar todo lo posible para ayudar a los niños de la escuela en Afganistán, que necesitan papel y lápices	Miles de niños de la escuela recogieron las monedas en las aulas de todo el país y enviaron las donaciones a la Casa Blanca.	Los fondos terminaron siendo puestos en alguna cuenta vaga que nunca hizo aquello que fue donado a hacer.  Pero la "inversión" fue suficiente para ganar el apoyo para una guerra lejana en una tierra oscura por razones vagas.
3	Derrumbe de las Torres Gemelas en 9-11.	La "inversión" se hace por nosotros.	De esta manera, se puede hacer que toda una nación sienta que ha sacrificado algo y que ellos deben elegir el camino de la guerra por la paz olvidándose de las víctimas civiles iraquíes - o incluso que Irak no era responsable.

<sup>19</sup> Eden Dan.,2012. Disonancia Cognitiva. Sitio web wakingtimes. Traduccions Kaufmann

### **3.5 Influencia de la disonancia cognitiva en el comportamiento humano**

Todos estamos al corriente de la importancia que tiene el factor humano en las organizaciones, puesto que en un mercado altamente competitivo suelen significar la diferencia entre el éxito o el fracaso de una operación comercial.

Sin embargo hace poco tiempo que se ha tomado real conciencia del impacto que los valores humanos tienen en las conductas que cada integrante de una organización tiene durante su vida laboral.

En el 2014 se presentó un estudio realizado sobre las 250 empresas sobre el riesgo de fraude en las organizaciones. En dicho estudio, se manifiesta que el 55% de las empresas han sido víctimas de fraude. Adicionalmente en este estudio se llega a la conclusión que el 81% de los fraudes cometidos involucran a colaboradores que son personal propio de la empresa. (Ernst&Young, 2015)

Dicho lo anterior, el mismo medio y las condiciones pudieran sustituir el elemento de racionalización, debido a que ésta no es necesaria para justificar o mitigar las consecuencias que le generen sus actos al defraudador; pues, podrán no presentarse debido a que el fraude es aceptado en su medio o éste le podrá facilitar los elementos para inhibirlas.

De acuerdo con el análisis que hemos realizado, los auditores deben examinar más a fondo los contextos y los sucesos en las organizaciones, así como su clima laboral, más que enfocar sus esfuerzos en una persona en específico. Lo mismo aplica para hacer predicciones respecto a los resultados de selección de personal, pues se deben tomar muy en cuenta las condiciones en las que se insertará el nuevo miembro de la fuerza laboral para hacer un estimado de su conducta en el trabajo. Asimismo, pudiera presentarse un fraude en el que la responsabilidad no sea de una sola persona, por lo que se debe considerar una dinámica diferente al fraude individual.

La teoría de la disonancia cognitiva, se sustenta en la premisa de que el individuo se esfuerza para establecer un estado de consonancia o coherencia con él mismo. Si una persona tiene conocimientos de sí mismo y de su ambiente que no son coherentes entre sí, resulta un estado de disonancia cognitiva que es una de las principales causas de comportamiento. Las personas no toleran la incoherencia y cuando ella ocurre el individuo se halla motivado para reducir el conflicto, el cual se denomina disonancia. El elemento cognitivo es una creencia, conocimiento u opinión que el individuo tiene de sí mismo o del medio externo.

La disonancia cognitiva ocurre generalmente en situaciones que implican un proceso de decisión en una persona. En la realidad, la vida de cada persona es una búsqueda interesante de reducción de disonancias.

### **3.5.1 La disonancia cognitiva en la vida diaria**

Las personas que fuman conocen muy bien que hacer esto no es saludable, y todos los componentes tóxicos del tabaco, además de lo caros y lo poco que los demás toleran a los fumadores, sin embargo lo siguen haciendo como si nada pasara. También es complicado para quienes dejan este hábito, pues la ansiedad puede producir excitación e incluso sobrepeso.

En este caso quien tiene el hábito de fumar tiene dos opciones:

Cambiar su conducta, eliminando el tabaco en su vida o cambiar su disonancia cognitiva a consonancia cognitiva a través de autojustificarse utilizando frases como " Me tengo que morir igual" o .. " Lo dejo cuando quiero" o en este sentido también puede evitar tener contacto con el problema o buscando información que refute la información que se le presenta, como por ejemplo: "muchos fumadores viven más de 100 años" o "depende del organismo de cada uno":

*"Quien no obra como piensa terminará pensando como obra"*



Hay ciertas decisiones que pueden generar una gran tensión interna una vez que la misma ha sido tomada, es lo que se llama disonancia post-decisión. Según Festinger para que ocurra esto se ha de reunir tres condiciones.

- (i) Que el tema sea muy importante
- (ii) Que se demore mucho tiempo en seleccionar la decisión correcta entre dos opciones igualmente atractivas.
- (iii) Que sea muy difícil revertir la decisión tomada.

La disonancia post-decisión se manifiesta cuando existen dudas después de realizar una acción. Es muy común que la gente inicie un período de investigación, consultas a familiares o amigos, o búsquedas en internet, y posts en foros de discusión, o blogs, sólo para reasegurarse de que se ha tomado la decisión correcta. Los blogs de coches, pisos o casa, gadgets caros, está lleno de disonantes cognitivos de este tipo.

### **3.5.2 La disonancia cognitiva en las empresas**

Muchas veces, en vez de orientar la conducta social, las actitudes se ven influenciadas o modificadas por las conductas que llevamos a cabo -inducidos por el medio social-. Según la disonancia cognitiva, para reducir la tensión o incomodidad que nos provoca hacer algo en contra de nuestras creencias y opiniones, racionalizamos o justificamos nuestras acciones ante nosotros mismos reconstruyendo nuestras actitudes. En el caso de la disonancia, realizar una conducta incongruente con una actitud generalmente conlleva la modificación de la actitud

Por otro lado la disonancia no sólo aparece después de una decisión. También surge en todos los casos en los que decimos o hacemos algo que no cuadra con nuestras creencias y deseos.

- Siempre que hacemos esto buscamos una justificación para nuestros actos.

- Por ejemplo, si hago un trabajo que no me gusta demasiado, puedo reducir esta disonancia pensando que lo hago sólo porque me pagan.

Otra situación dentro de las empresas es donde comprendemos porque a veces, desistimos de escuchar y propiciar nuevas alternativas a los procesos, nuevos enfoques a los problemas, nuevas estrategias para conseguir nuevos objetivos.

Es así como se explica porque los empleados no prestan atención ni les interesa siquiera revisar lo planteado. De manera que estas son las frases más comunes cuando se intenta llegar a un público no dispuesto:

- Eso es una tontería
- No hay tiempo
- Está bien para los americanos, pero aquí nunca funcionará
- Nosotros hacemos las cosas de otra manera
- Eso ya se intentó aquí y no funcionó
- Tenemos otras prioridades
- No es el momento de hacerlo...
- Es así como se manifiesta la autojustificación de no disponerse a revisar una nueva sugerencia.

### **Es así como surgen nuevos parámetros:**

- Existe disonancia cognitiva cuando queremos ser emprendedores o inversores y no damos los pasos que tenemos que dar, evitando la autojustificación y actuando con mayor libertad
- La disonancia cognitiva explica también ciertas conductas de quienes están extremadamente endeudados. Cuando se adquiere un producto o servicio, encuentra lo que busca está pre-dispuesto a aceptar el precio. Pero una vez que lo ha comprado, o ha contratado, entra en juego la disonancia cognitiva y le hace dudar de todo (de la calidad, del precio, de las condiciones, etc.).

Lo que adquirido, no es exactamente igual a lo que pensaba y le encuentra defectos.

•

### **3.6 Importancia de la disonancia cognitiva en el fraude**

Como hemos venido mencionando a lo largo de esta investigación y retomando el sentido y finalidad que tiene la disonancia cognitiva en el comportamiento humano como factor para prevenir el fraude, recordemos que la disonancia cognoscitiva se refiere a cualquier incompatibilidad que un individuo pudiera recibir entre dos o más de sus actitudes o entre su comportamiento y sus actitudes.

Leon Festinger pospondría que el deseo de reducir la disonancia estaría determinado por la importancia de los elementos que la crean, el grado de la influencia que el individuo cree que tiene sobre los elementos y los premios que podrían implicarse en la disonancia. Si los elementos que crean la disonancia tienen relativamente poca importancia, la presión de corregir este desequilibrio será baja

Por lo tanto resulta interesante e importante identificar las conductas que son identificadas según indica la teoría de la disonancia cognitiva esto con la intención de prever cada vez a los individuos inmersos en las organizaciones propensos al fraude o conductas que lleven a ello.

A continuación daremos un breve ejemplo:

Las empresas mandan mensaje que causan conflicto todo el tiempo, sin estar conscientes de que la disonancia trae resultados negativo,. Que tal una tienda que, con una sonrisa y una rápida pasada de tarjeta de crédito, se lleva su dinero en segundos, pero exige que se forme en una fila diez minutos, y en un formulario ofrezca información personal para obtener aprobación de un gerente si devuelve su compra? ¿Todavía están sonriendo? ¿Eso afecta su siguiente decisión de compra? El mensaje que la gerencia esté enviando a sus vendedores es igual de disonante: "Confiamos en

usted lo suficiente para que tome el dinero de ellos, pero no lo bastante para que lo devuelva.” Uno podría explicar que esta disonancia se debe a que los negocios requieren un mayor nivel de escrutinio en asuntos de dinero por el mayor potencial de acuso y fraude. Pero la confianza, como sabemos, crea más confianza. Los empleados que en verdad sienten que confían en ellos son menos propensos a traicionar esa confianza porque entienden que los beneficia. Los empleados que no sienten respeto o confianza de su gerencia y sus compañías tienden más a cobrar venganza de manera sutil, como hacer trampa en los reportes de gasto o tomar algo de dinero, por las cargas que se les imponen en una forma que ellos consideran injusticia.

Como se mencionó en el párrafo anterior, las empresas que someten a sus empleados a mensajes contradictorios, cambios de política repetitivos o prácticas incongruentes, pueden causar que su fuerza laboral, que tanto desean sea ágil y adaptativa, quede atrapada en la resistencia a la adaptación y el cambio.

### **Importancia de la disonancia Cognitiva**

Disonancia Cognitiva es un estado displacentero que se produce cuando se lleva a cabo una conducta inconsistente con las actitudes ya formadas. Generalmente se modifica la actitud para hacerla congruente con la conducta, racionalizando la actividad.

Las condiciones necesarias para que la DC se manifieste con fuerza son:

- Que la conducta sea discrepante con la actitud.
- Que la elección sea pública, libre y, que las recompensas o los castigos sean insuficientes para explicar las conductas.
- Que haya una activación fisiológica displacentera.

La justificación insuficiente de una conducta ocurre cuando la persona lleva a cabo la conducta en contra de su actitud, sin estar acompañada de refuerzo o castigo fuerte.

#### 4. Situación referencial y metodológico

##### 4.1 Las empresas

Como ya sabemos de qué se trata el tema de la disonancia cognitiva, y lo hemos aplicado en distintos ejemplos cotidianos, iremos un poco más allá y en el texto que a continuación presentaré la teoría de la **Disonancia Cognitiva** hace referencia a la tensión o desarmonía interna del sistema de ideas, creencias, emociones y actitudes que percibe una persona al mantener al mismo tiempo dos pensamientos que están en conflicto, o por un comportamiento que entra en conflicto con sus creencias. Es decir, el término se refiere a la percepción de incompatibilidad de dos cogniciones simultáneas.

Por medio de la aplicación de encuestas individuales, aplicadas en área de recursos humanos en especial a los psicólogos de cincuenta entidades quienes se encargan de diseñar las pruebas psicométricas que identifican los comportamientos inusuales del personal de las entidades encuestadas se determinó que, la gestión del comportamiento humano es de vital importancia para organizaciones, se encuentran en un proceso de transformación, los giros de las entidades encuestados variaron según su giro de: industria farmacéutica, cooperativas sector cementos, industria automotriz, bancos, aerolíneas e industria de alimentos.

Con el cambio, las exigencias y requerimientos organizacionales muestran necesidades de flexibilidad y ajuste en las competencias personales, en la estructura y procedimientos. De esta forma tenemos que cuando el comportamiento organizacional no es acorde con los objetivos, misión y visión de la organización, la implementación del cambio se ve limitada, lo que tiene como consecuencias bajos niveles de realización y logro.

Es así como surge la necesidad de conocer el comportamiento humano de la Institución para ligarla con los objetivos y metas de la misma.

### **4.1.1 Diagnóstico Institucional**

Factores generales claves dentro del CH de la Entidad:

1) Antigüedad de las entidades en promedio oscilan en los: 20 años.

2) Influencia de los fundadores o líderes importantes, personas claves dentro de la organización: La entidades en promedio cuentan con rotación de personal en ciertos años y temporadas, lo que ha generado una cultura de poder o sentimiento de inmovilidad en algunas áreas y personal.

## **4.2 Marco metodológico**

### **4.2.1 Hipótesis**

La disonancia cognitiva es un factor determinante en el comportamiento humano propenso al fraude interno en las entidades.

### **Variables**

Independiente:

Comportamiento humano basado en la disonancia cognitiva.

Dependiente:

Fraude interno en las entidades

La conducta de los individuos en los grupos es algo más que la mera suma total de cada miembro que actúa en cierta forma. La complejidad del modelo aumenta si reconocemos que esa conducta es diferente cuando uno se halla en un grupo y cuando se encuentra solo. De ahí que el siguiente paso en la adquisición de conocimientos

sobre el comportamiento organizacional sea estudiar el comportamiento en grupo (colectivo).

En el grupo los individuos son influidos por los patrones conductuales que se esperan de ellos, por aquello que el grupo considera normas aceptables de conducta, por la jerarquía de status establecida en el grupo y el grado en que los miembros sienten una atracción mutua

#### **4.2.2 Estilo de Investigación**

El tipo de modelo de esta investigación será descriptiva del tipo básica o pura, por cuanto presenta la teorización integral, además porque tiene el propósito en este sentido, se dispondrá de la información proporcionada por los integrantes de las gerencias estratégicas de las entidades.

#### **Tipo de investigación**

La interpretación del estudio es descriptiva, misma donde se detallan las características del fenómeno presentado. Y se muestra el conocimiento del tema y características de la problemática. Posteriormente se recolecto la información obtenida de acuerdo a los criterios establecidos en esta investigación para dar cumplimiento a los objetivos.

#### **Diseño de investigación**

Analítico.- Permitirá examinar la ejecución de actividades del área de auditoría del comportamiento humano y especialmente la incidencia de los mecanismos de control en la operatividad de dichas procesos.

Transversal.- ya que sólo se midió una vez las situaciones de la problemática al mismo espacio y tiempo en que se realizó la presente investigación.

Esta es una investigación de índole cualitativa, ya que el investigador comienza sin concepciones previamente firmes acerca de lo que se encontrará así como cuantitativa ya que utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas a la investigación. La ausencia de una estructura permite una persuasión completa de ideas y pistas interesantes sobre la situación del problema.

### **Delimitación en el tiempo y alcance de la investigación**

El diseño que se ha aplicado en la investigación, es el de objetivos, cuyo detalle se presentará al contrastar y verificar la hipótesis.

### **Delimitación espacial y temporal**

Personal de la entidad Entidades. Se analizara el periodo de 2016 para determinar el impacto que ha tenido los métodos de control en las operaciones de auditoría del comportamiento humano.

### **Limitaciones**

1. Debido a que la muestra utilizada fue no probabilística, los resultados de esta investigación no pueden generalizarse a todas las empresas a las que se aplico la encuesta, sino a los sujetos encuestados. Ya que para obtener la participación de la muestra probabilística, ésta era necesaria y de difícil obtención en forma ágil...

2. En el caso de las encuestas, las personas a las cuales se citó o se les envió la encuesta no contestaron en forma ágil y a tiempo.

Una vez consideradas las posibles limitaciones que este trabajo puede contener, se destaca el temor de los funcionarios a participar en este tipo de estudios, y la reiterada solicitud de guardar el anonimato de los participantes.



### **4.2.3 Instrumento**

**Encuesta (enfoque cualitativo).** Se eligieron situaciones que se presentan con la disonancia cognitiva que posiblemente experimentan en la plantilla laboral de cualquier empresa, en las cuales se presentó la opción a responder por ejemplo Sí o No.

#### **Sujetos**

Las personas de interés en el campo bajo estudio fueron del área de recursos humanos en específico los psicólogos quienes aplican o diseñan las pruebas psicométricas que identifican, analizan los comportamientos de la plantilla laboral; sobre ellas recae la observación y de ésta se derivan los datos para el análisis de esta investigación.

### **4.2.4 Diseño de la Muestra**

#### **Población**

La población de la investigación estará constituida por el personal del área de recursos humanos de cincuenta distintas entidades.

#### **Muestra**

La muestra estará constituida por un subgrupo del área de recursos humanos en específico del área de psicólogos de cada entidad.

#### **Estructura de la muestra**

Esta investigación se realizó bajo el esquema del muestreo no probabilístico, el cual consiste en elegir aquellos elementos que mejor se adaptan a nuestro tema de investigación. Debido a las limitaciones comentadas en la parte introductoria de este trabajo, este diseño es el que mejor ya que se adapta a las posibilidades y necesidades del tema en cuestión.

Tiene un carácter cualitativo. Dentro del caso que nos ocupa, he elaborado un Diagnóstico del Comportamiento Humano, para lo cual utilizamos un muestreo no probabilístico, mediante la aplicación de una encuesta, que se aplicó a cincuenta entidades, la citada encuesta está estructurada por veinticinco reactivos y describen distintos temas de interés dentro del comportamiento humano en las Entidades, mismas que indican conductas propensas inusuales que se identifican a través de la disonancia cognitiva.

En la encuesta se utilizó el muestreo accidental en el cual se tomaron los individuos involucrados en el análisis de la disonancia cognitiva que presenta cada empleado de la entidad en cuestión.

El diagnóstico fue elaborado con la participación de empleados del área de psicología de cada entidad, por medio de una encuesta<sup>20</sup>, por considerarse que ellos son quienes tienen conocimiento general sobre el desempeño y conductas del resto de la plantilla laboral que integra cada entidad, utilizando para esto las variables antes citadas.

#### Estructura de la Encuesta.

Las decisiones que se toman a través de la experiencia que sufren las personas a través del estado de la disonancia cognitiva. Son situaciones que se presentan en el personal cuando nos contratamos y durante nuestra estancia por alguna empresa.

¿Cómo se examina la disonancia cognitiva?

Estas se valoran por medio de comportamientos inusuales dentro del ambiente del trabajador, de acuerdo con actitudes y perspectivas relacionadas con el día a día del trabajador y de conformidad con sus creencias, satisfacciones y porvenir dentro de la entidad

---

<sup>20</sup> Ver anexo

## Áreas de evaluación

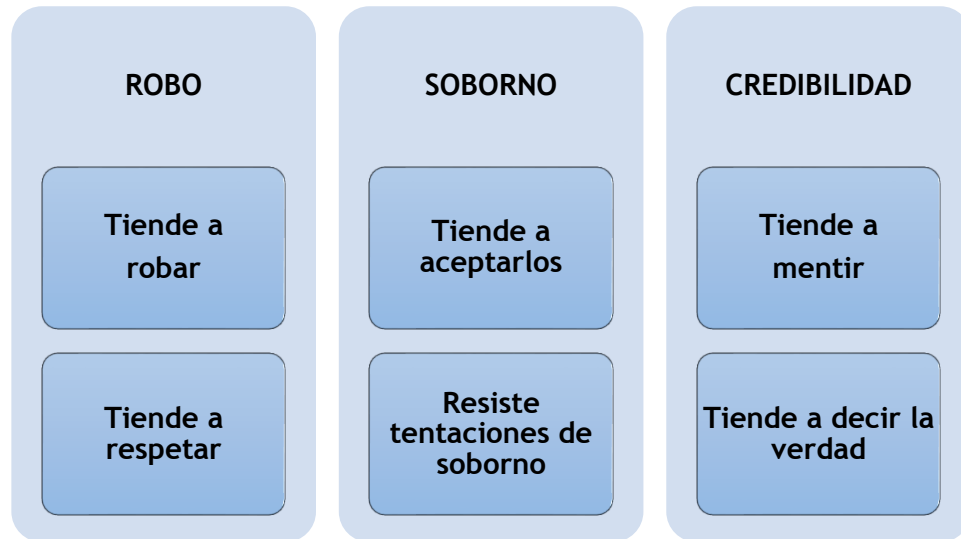


Figura 5. Áreas de evaluación, fuente (creación propia)

**Validez:** En la medida que el test se diagnostica partiendo de un comportamiento real (validez concurrente) puede predecir un comportamiento futuro (validez predictiva)

**Capacidad de detección de engaño:** En la medida que un aspirante intente llegar a falsificar los resultados

### Ventajas:

- **Fiabilidad:** consistencia en sus resultados.
- **Resultados Inmediatos y objetivos**
- **Eficacia:** El uso del test puede llegar a mejorar la calidad del capital humano, influyendo positivamente en la rentabilidad de la organización.
- **Seguridad:** Comunicación de datos de forma segura y confidencial.

### Aplicaciones

- En procesos de reclutamiento y selección para detectar la disonancia cognitiva del aspirante.
- En el seguimiento del análisis del comportamiento en el puesto de trabajo del personal activo.

- Para valorar un posible ascenso.

### 4.3 Procesamiento y análisis de la información

Para analizar y procesar la información de la presente investigación se procedió de la siguiente manera:

- Codificación de la información: La codificación fue el proceso de enumerar cada una de las preguntas de la encuesta y en base a esto se facilitó el proceso de tabulación de los datos obtenidos. En el procesamiento y análisis de la información se procedió a revisar y analizar toda la información recolectada.

- Tabulación de la Información: La tabulación de datos se la realizó a través del programa Excel, lo que nos permitió verificar las respuestas e interpretar de mejor manera los resultados de la investigación.

- Graficar: Para la presentación de los resultados se utilizó gráficas de barras.

- Análisis estadístico: El análisis los datos se realizó por medio de porcentajes que nos permitió interpretar los resultados obtenidos.

- Interpretación: La interpretación de resultados se elaboró bajo la síntesis de los mismos y así poder generar la información necesaria pudiendo estructurar una posible solución al problema en estudio. Se aplicó el  $\chi^2$  (Chi cuadrado)<sup>21</sup> para verificar la hipótesis en la investigación y demostrar la información entre variables.

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

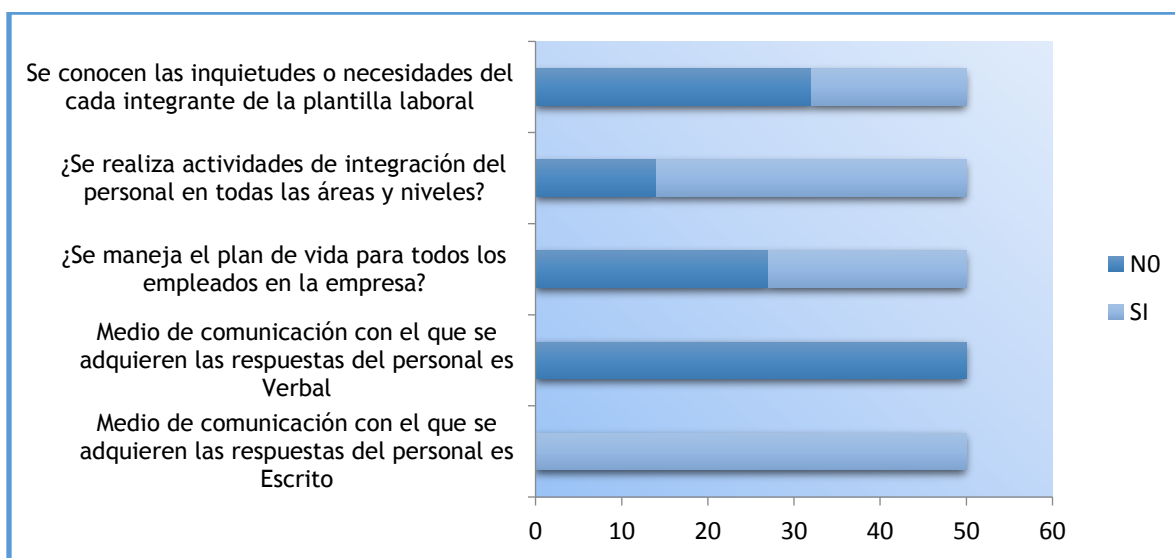
---

<sup>21</sup> Suárez, M. (2012). Interaprendizaje de Probabilidades y Estadística Inferencial con Excel, Winstats y Graph. Ibarra, Ecuador: M & V.

## Resultados obtenidos

### Sección I Antecedentes

En esta sección se busca conocer los antecedentes generales respecto a la aplicación de las pruebas psicométricas y la integración e importancia del personal respecto a la empresa.



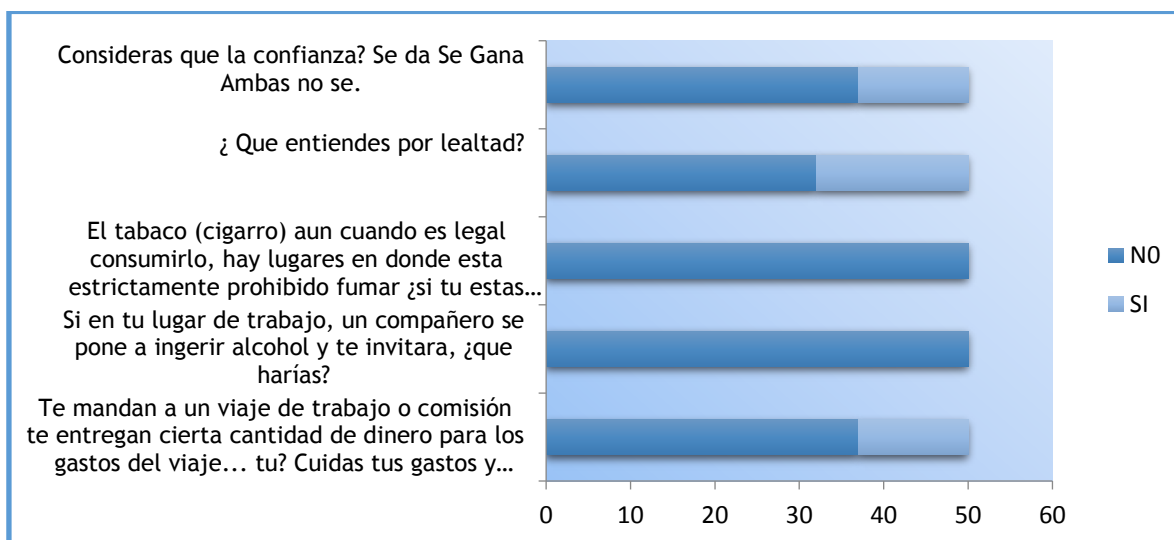
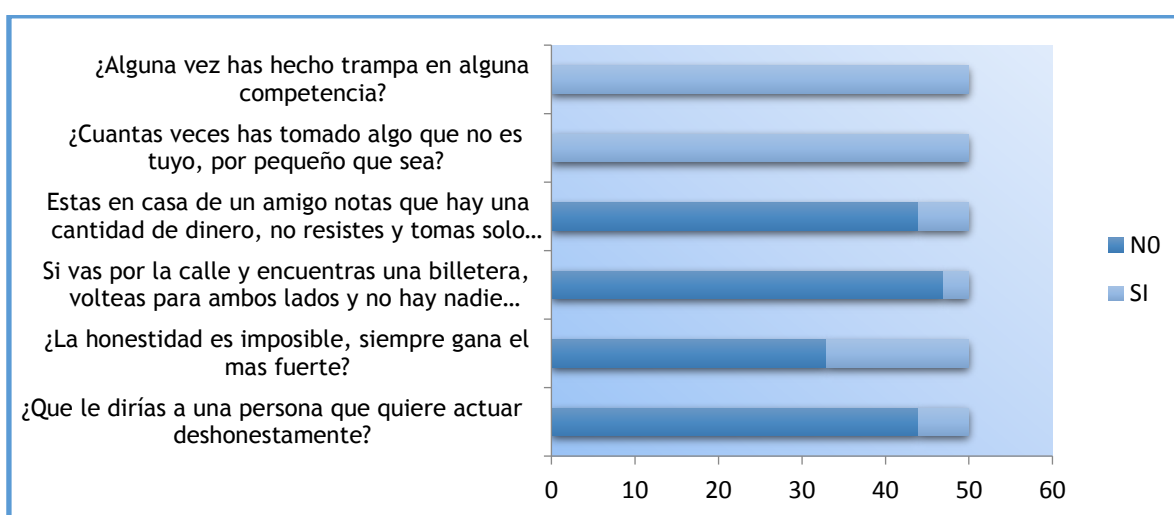
Análisis: Los resultados obtenidos con respecto a la pregunta relacionada con el interés mostrado por la integridad y el plan de vida los valores por parte de la empresa hacia los trabajadores, un 87% de los encuestados considera que no se ha mostrado interés, sin embargo se indicó que cerca de un 36% se conocen las necesidades e inquietudes de los trabajadores en el entorno laboral

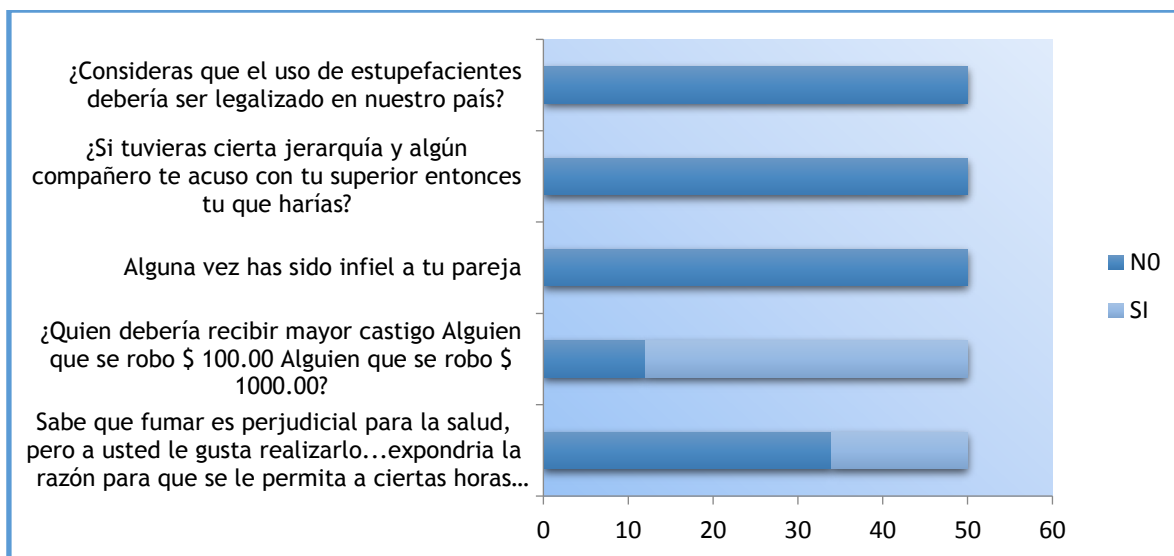
Interpretación: Se puede apreciar que el interés que muestra la dirección general en los trabajadores de cualquier nivel de la empresa es importante para cada integrante, por lo cual al no ser positivo para ellos estos se encuentren descontentos, ignorados no integrados como parte de la empresa.

Con respecto a la pregunta sobre comunicación, el 100% de los encuestados menciona que sí se da; sin embargo, algunos comentan que es en escrito, pero no en hechos y otros que en algunos casos se realizan acciones al respecto.

## Sección II Afirmaciones

En esta sección se busca conocer si las siguientes afirmaciones han sido aplicadas por el área correspondiente, esto con la finalidad de conocer las actitudes e intereses del personal que integra su plantilla laboral.



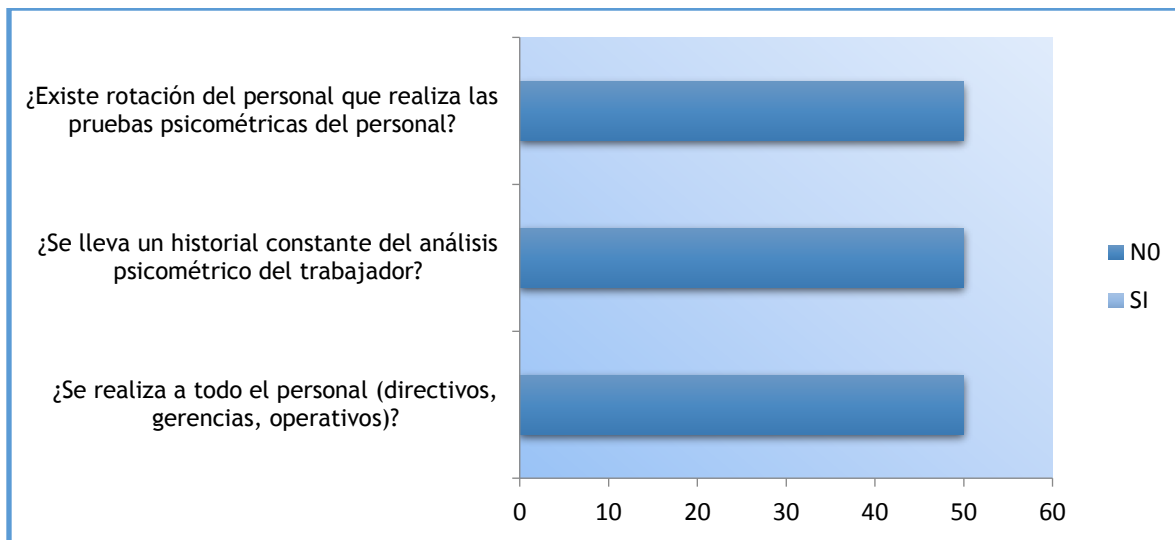


Análisis: Del total de encuestados un 53,33% afirma que la Prueba de la Disonancia Cognitiva (PDC) casi no se practica con la formalidad e importancia que esta debería de representar en todos los trabajadores de la empresa.

Interpretación: Se puede apreciar que la (PDC) tiene un impacto alto sobre el comportamiento humano propenso a cometer fraude, pudiendo esto generar a futuro la culminación real del fraude interno.

### Sección III Administración de la Prueba de Disonancia Cognitiva (PDC)

En esta sección se busca conocer si las siguientes afirmaciones han sido aplicadas por el área correspondiente, esto con la finalidad de conocer las actitudes e intereses del personal que integra su plantilla laboral.



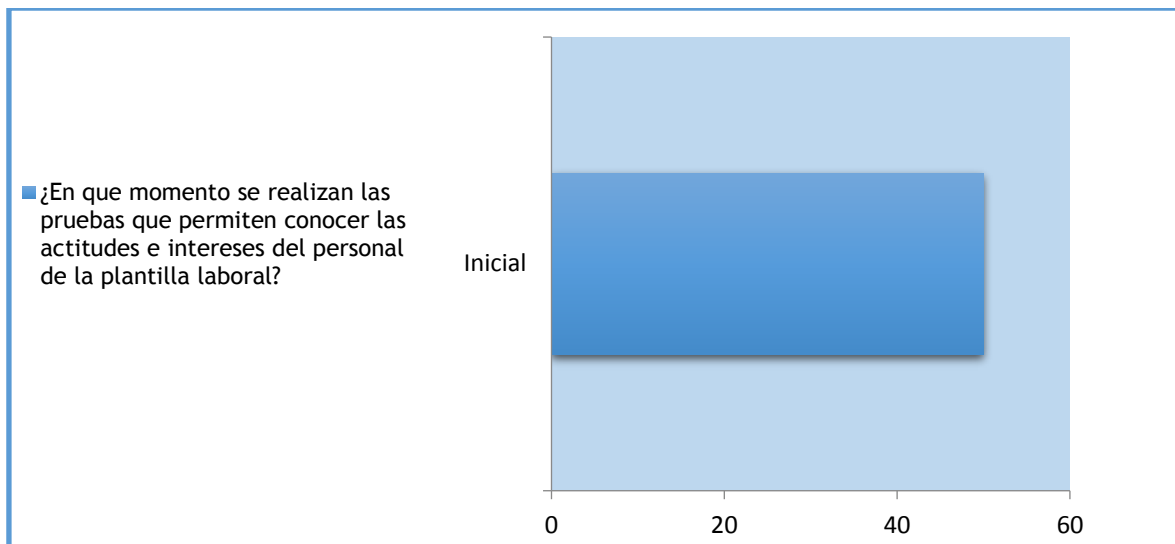
Análisis: Del total de encuestados un 100 % afirma que tanto la rotación del personal que realiza las pruebas psicométricas, el seguimiento constante del análisis del comportamiento del personal no se lleva a cabo y la aplicación de las pruebas no se realizan a todo el personal.

Interpretación: Manifiestan los entrevistados que no se proporciona información periódica con respecto al desempeño del personal y que esta es de podría ser de utilidad para determinar los comportamientos basados en disonancia cognitiva y que esto podría tener aspectos que se deben mejorar y aportar en la toma de decisiones en todas las áreas de las empresas, así mismo la apertura de aplicación de dichas pruebas han sido limitadas a gerencias y directivos.

#### **Sección IV Periodicidad de aplicación de la (PDC)**

En esta parte se pretende conocer la periodicidad de aplicación de las pruebas basadas en la disonancia cognitiva o en su defecto pruebas psicométricas, de identificación de comportamientos del personal.





Análisis: Del total de encuestados el 100% afirma basadas en la disonancia cognitiva o bien aquellas pruebas que la psicométricas de identificación de comportamiento del personal, sólo se aplican al inicio del proceso de selección del personal, lo cual confirma que no se lleva a cabo un seguimiento constante de aquellas actitudes inusuales que lleguen a presentar el personal lo cual impide se prevengan a aquellos individuos propensos a cometer fraude interno.

#### 4.2.6 Verificación de la Hipótesis

Formulación de la hipótesis

La disonancia cognitiva es un factor determinante en el comportamiento humano para la propensión al fraude interno en las entidades.

HO: Hipótesis nula

La disonancia cognitiva NO es un factor determinante en el comportamiento humano para la propensión al fraude interno en las entidades.

H1: Hipótesis alternativa

La disonancia cognitiva SI es un factor determinante en el comportamiento humano para la propensión al fraude interno en las entidades.

## Prueba estadística

Para la comprobación de la hipótesis se aplicó la prueba del  $\chi^2$ , cuya fórmula es la siguiente:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

**Nivel de significancia** El nivel de significancia a utilizar es de 95% 0,05

Grados de libertad Para los grados de libertad se utilizó la siguiente fórmula: Grados de libertad = (Filas -1) (Columnas -1)

$$Gl = (F-1) (C-1)$$

$$Gl = (25-1) (2-1)$$

$$Gl = (24) (1)$$

$$Gl = 24$$

Prueba Disonancia Cognitiva (PDC)				
Frecuencias observadas		Escala		Total
No.	Parámetro	N0	SI	
1	Medio de comunicación con el que se adquieren las respuestas del personal es Escrito	0	50	50
2	Medio de comunicación con el que se adquieren las respuestas del personal es Verbal	50	0	50
3	¿Se maneja el plan de vida para todos los empleados en la empresa?	27	23	50
4	¿Se realiza actividades de integración del personal en todas las áreas y niveles?	14	36	50
5	Se conocen las inquietudes o necesidades del cada integrante de la plantilla laboral	32	18	50
6	¿Qué le dirías a una persona que quiere actuar deshonestamente?	44	6	50
7	¿La honestidad es imposible, siempre gana el más fuerte?	33	17	50
8	Si vas por la calle y encuentras una billetera, volteas para ambos lados y no hay nadie pero la billetera trae identificación ¿qué haces?	47	3	50
9	Estas en casa de un amigo notas que hay una cantidad de dinero, no resistes y tomas solo un poco, justo en ese momento regresa tu amigo y te descubre, entonces tu:	44	6	50
10	¿Cuántas veces has tomado algo que no es tuyo, por pequeño que sea?	0	50	50
11	¿Alguna vez has hecho trampa en alguna competencia?	0	50	50
12	Te mandan a un viaje de trabajo o comisión te entregan cierta cantidad de dinero para los gastos del viaje... tú, Cuidas tus gastos y cuando regresas de viaje, ¿entregas todos tus comprobantes y el sobrante, o compruebas todo aunque no lo hayas ocupado?	37	13	50
13	Si en tu lugar de trabajo, un compañero se pone a ingerir alcohol y te invitara, ¿qué harías?	50	0	50
14	El tabaco (cigarro) aun cuando es legal consumirlo, hay lugares en donde está estrictamente prohibido fumar ¿si tu estas como autoridad que haces?	50	0	50
15	¿Qué entiendes por lealtad?	32	18	50
16	¿Consideras que la confianza? Se da Se Gana Ambas no sé.	37	13	50
17	Sabe que fumar es perjudicial para la salud, pero a usted le gusta realizarlo...expondría la razón para que se le permita a ciertas horas salir a degustar un tabaco.	34	16	50
18	¿Quién debería recibir mayor castigo Alguien que se robó \$ 100.00 Alguien que se robó \$ 1000.00?	12	38	50
19	Alguna vez has sido infiel a tu pareja	50	0	50
20	¿Si tuvieras cierta jerarquía y algún compañero te acuso con tu superior entonces tu qué harías?	50	0	50
21	¿Consideras que el uso de estupefacientes debería ser legalizado en nuestro país?	50	0	50
22	¿Se realiza a todo el personal (directivos, gerencias, operativos)?	50	0	50
23	¿Se lleva un historial constante del análisis psicométrico del trabajador?	50	0	50
24	¿Existe rotación del personal que realiza las pruebas psicométricas del personal?	50	0	50
25	¿En qué momento se realizan las pruebas que permiten conocer las actitudes e intereses del personal de la plantilla laboral?	50	0	50
Total <sup>22</sup>		893	357	1250

<sup>22</sup> Elaborado por investigador. Fuente: Investigación directa

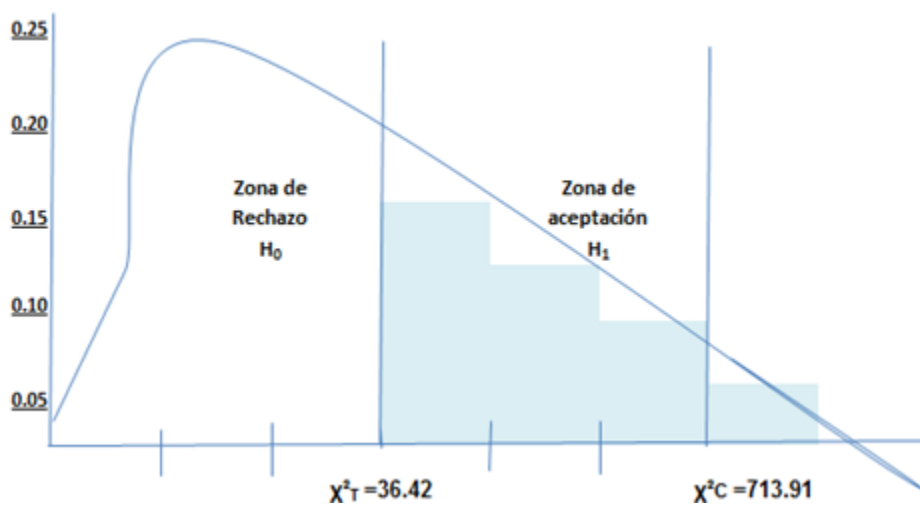
GL= 24

Probabilidad= 0.05

Calculada  $\chi^2_T = 36,42$ 

Calculo de $\chi^2$				
O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	$\frac{(O-E)^2}{E}$
0	35.72	-35.72	1275.92	35.72
50	14.28	35.72	1275.92	89.35
50	35.72	14.28	203.92	5.71
0	14.28	-14.28	203.92	14.28
27	35.72	-8.72	76.04	2.13
23	14.28	8.72	76.04	5.32
14	35.72	-21.72	471.76	13.21
36	14.28	21.72	471.76	33.04
32	35.72	-3.72	13.84	0.39
18	14.28	3.72	13.84	0.97
44	35.72	8.28	68.56	1.92
6	14.28	-8.28	68.56	4.80
33	35.72	-2.72	7.40	0.21
17	14.28	2.72	7.40	0.52
47	35.72	11.28	127.24	3.56
3	14.28	-11.28	127.24	8.91
44	35.72	8.28	68.56	1.92
6	14.28	-8.28	68.56	4.80
0	35.72	-35.72	1275.92	35.72
50	14.28	35.72	1275.92	89.35
0	35.72	-35.72	1275.92	35.72
50	14.28	35.72	1275.92	89.35
37	35.72	1.28	1.64	0.05
13	14.28	-1.28	1.64	0.11
50	35.72	14.28	203.92	5.71
0	14.28	-14.28	203.92	14.28
50	35.72	14.28	203.92	5.71
0	14.28	-14.28	203.92	14.28
32	35.72	-3.72	13.84	0.39
18	14.28	3.72	13.84	0.97
37	35.72	1.28	1.64	0.05

13	14.28	-1.28	1.64	0.11
34	35.72	-1.72	2.96	0.08
16	14.28	1.72	2.96	0.21
12	35.72	-23.72	562.64	15.75
38	14.28	23.72	562.64	39.40
50	35.72	14.28	203.92	5.71
0	14.28	-14.28	203.92	14.28
50	35.72	14.28	203.92	5.71
0	14.28	-14.28	203.92	14.28
50	35.72	14.28	203.92	5.71
0	14.28	-14.28	203.92	14.28
50	35.72	14.28	203.92	5.71
0	14.28	-14.28	203.92	14.28
50	35.72	14.28	203.92	5.71
0	14.28	-14.28	203.92	14.28
50	35.72	14.28	203.92	5.71
0	14.28	-14.28	203.92	14.28
50	35.72	14.28	203.92	5.71
0	14.28	-14.28	203.92	14.28
50	35.72	14.28	203.92	5.71
0	14.28	-14.28	203.92	14.28
1250	TOTAL			713.91



Tabular  $\chi^2_c = 713.91$

Calculada  $\chi^2_T = 36,42$

Como la  $\chi^2_c$  es mayor que  $\chi^2_T$  se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa, por lo tanto: “La disonancia cognitiva SI es un factor determinante en el comportamiento humano para la propensión al fraude interno en las entidades”.

Una vez finalizada la aplicación de los encuestas en los procesos desarrollados dentro de la entidad Entidades, me enfoque a destacar las deficiencias obtenidas como resultado de la evaluación.

La última fase consiste en sugerir algunas acciones o estrategias que ayuden a identificar los comportamiento, actitudes del factor humano que permitan mitigar el riesgo del fraude interno en las Entidades, mediante el establecimiento de los controles, que a juicio de la propia entidad resulten adecuados.

## Conclusiones

Al iniciar nuestro proyecto de tesis planteamos un objetivo, que fue demostrar que la disonancia cognitiva es un factor sensible propenso a cometer fraude, en los trabajadores de la entidad Entidades.

Tanto para la selección de personal como para la prevención de conductas indeseables es muy importante considerar que una persona es un ser dinámico, que va a interactuar en el medio en donde será insertado, por lo tanto, se le debe monitorear constantemente, al igual que su ambiente y sus dinámicas; asimismo, toda la institución debe evaluarse de manera sistemática para lograr su buen funcionamiento.

Cualquier modelo de evaluación debe de enriquecerse con nuevos conceptos y actualizarse constantemente, tomando en cuenta el acto y los actores involucrados, cuidando las dimensiones que se evalúan para la selección de una persona. Más que seleccionar personas ideales hay que identificar realidades, tanto en los factores psicológicos, como en los componentes institucionales con los que interactuarán los individuos, para que los esfuerzos de evaluación estén enfocados en la creación de un equipo y un ambiente propicio para laborar de la manera que necesite la institución.

Por lo tanto, la evaluación de ingreso y seguimiento constante del comportamiento humano para la prevención del delito deben centrarse en la persona que potencialmente pueda cometerlo, ya que la excelencia laboral o el delito no son instantáneas sino elaboradas a través del tiempo y de acuerdo a las mejores y más convenientes condiciones psicológicas, construidas en la sociedad, o en términos de lo que señala el perfilador criminal Brent Turvey: “compartir características arbitrarias con cualquier delincuente no hace a una persona delincuente, ese término solo debe de ser aplicado a una realidad legal, más que ser la base para una probabilidad inductiva” (p.21).

Por lo anterior, no es posible determinar a través de una evaluación de ingreso quién cometerá un delito y quién no, pues sólo se puede inferir una probabilidad de

presentar cierta conducta que pudiera ser delictiva o no, es por eso que consideramos por lo que se sugiere sean consideradas estas evaluaciones basadas en la Disonancia Cognitiva como se muestra a continuación:

Con respecto al objetivo general propuesto, podemos señalar que al demostrar que la disonancia cognitiva es un factor determinante en el comportamiento humano propenso al fraude interno en las entidades, se detectaron problemas de alineación en las pruebas de aplicación por parte del área de recursos humanos en específico en el ámbito que administran los psicólogos, mismos se encargan de identificar y trabajar en conjunto con todas las áreas de la entidad para localizar los posibles comportamientos basados en la disonancia cognitiva, ya que existe una carencia en la aplicación en sus pruebas de aplicación, en la etapa de selección del personal y seguimiento de análisis del personal a lo largo de su estancia en la empresa, por lo tanto la importancia significativa que arrojaría el análisis de los resultados obtenidos basados en la disonancia cognitiva, lograría prever los posibles elementos defraudadores internos en cualquier nivel de la empresa.

En definitiva, puede tener la mejor tecnología de seguridad, Firewalls, seguridad perimetral, sistemas de detección de intrusos, detección del malware, etc., pero lo único que se necesita es un empleado descontento o malicioso, también llamado Insiders. Tienen todo en sus manos y a diferencia del atacante externo, los empleados de una empresa poseen el suficiente conocimiento para explotar vulnerabilidades y actuar de forma maliciosa.

“Las organizaciones gastan millones de dólares en firewalls y dispositivos de seguridad, pero tiran el dinero porque ninguna de estas medidas cubre el eslabón más débil de la cadena de seguridad: la gente que usa y administra los ordenadores”. Kevin Mitnick, uno de los más famosos hackers de toda la historia, también apodado como el "fantasma de los cables".



## Deficiencias generales

a. Los cuestionamientos mal enfocados de recursos humanos (psicólogos) de acuerdo al análisis seguimiento de los comportamientos anómalos que llegan a presentarse en los integrantes de la entidad.

b. No se cuenta con expedientes actualizados de los ejecutivos o gerentes que laboran en la empresa, únicamente de los niveles inferiores como empleados.

c. Las constancias individuales no contienen registro de entrenamiento, enfermedades, examen psicométricos, capacitaciones evaluación del personal, rotación de personal y jubilaciones.

d. No existe un seguimiento de valuación del personal gerencial en cuanto a sus logros o deficiencias.

e. El personal encargado de realizar el reclutamiento del personal no cuenta con la rotación de puestos.

f. No se realizan las pruebas psicométricas de análisis de la disonancia cognitiva en todos los niveles y áreas de la empresa

g. Una vez detectado, la recopilación de los datos e información para el estudio de la misma, no fue de forma ágil y precisa, tardando mucho tiempo en obtenerla implicando a muchos recursos.

h. No disponían de controles (en tiempo real) que alerten ante cualquier modificación de las pruebas psicométricas.

i. La periodicidad de las revisiones manuales no es suficiente como para detectar actitudes inusuales del personal propenso a cometer algún acto de fraude.

## Recomendaciones

Dado al comentario anterior podemos aportar finalmente las siguientes consideraciones en general para el personal responsable de emitir resultados de prevención al fraude a través del análisis del comportamiento inusual que presentan a través de la disonancia cognitiva cada empresa encuestada.

1. Elaborar expedientes del personal que contengan evidencia de solicitudes, documentación personal, valuaciones psicométricas, entre otros.
2. Establecer supervisión estricta en aquellas actividades que representen riesgos importantes para la empresa.
3. A través de los análisis del comportamiento inusual identificados a través de la disonancia cognitiva en los trabajadores, modificar los cuestionamientos al personal, con la finalidad obtener nuevos resultados que permitan mitigar riesgos de posibles fraudes.
4. Aplicar la prueba psicométrica en todos los niveles jerárquicos de las empresas, con el objetivo de identificar y controlar en todas las áreas cualquier anomalía que sea propensa al fraude.
5. Incrementar la periodicidad de aplicación de las pruebas, con ello se mantiene al personal controlado y evita realizar alguna acción o comportamiento inusual como identificado a partir de la disonancia cognitiva que sea tendiente al fraude
6. Usar herramientas que permitan alertar y visualizar la alerta en tiempo real e incluso, se integren en reportes de seguimiento al comportamiento del personal y sirva para la toma de decisiones sistemáticamente en toda la empresa y en todos los niveles.

7. La rotación del personal de aplicación de estas pruebas de Disonancia Cognitiva debe ser constante ya que como bien se dijo en toda la investigación el factor humano juega un papel al momento de analizar sus comportamientos inusuales que permitirán prever actos ilícitos, también incrementa la creatividad de quien evalué para la identificación eficiente y eficaz de comportamientos de disonancia cognitiva más complejos

8. Es importante se enfoquen más en la relación del personal y su convivencia

9. Se debe prestar mayor atención a la parte de comportamiento organizacional más que a las finanzas.

10. Finalmente, la contratación de personal que tenga relación al comportamiento organizacional tales como: psicólogos, terapeutas etc., mismos que trabajaran de la mano inclusive en nuevas y oportunas propuestas de auditorías que permitirán dar una alternativa mediante el análisis de la Disonancia Cognitiva para prever situaciones propensas al Fraude.

## Bibliografía

### Normatividad

Administración de Programas y Controles Antifraude (Lineamientos para ayudar evitar y disuadir fraude- documento publicado por siete organismos profesionales de los Estados Unidos de Norteamérica el 11 de noviembre del 2002.

Association of Certified Fraud Examiners-ACFE; [www.acfe.com](http://www.acfe.com)

Código de ética profesional de contadores

Declaración sobre Normas de Auditoría DNA (SAS)-82 Aspectos del fraude en una Auditoría de estados financieros

Instituto Mexicano de Auditores internos, A.C; [www.imai.org.mx](http://www.imai.org.mx)

Ley Sarbanes Oxley (Sarbanes Oxley); Ley emitida en los Estados Unidos de Norteamérica (USA); 2002.

Ley Federal para la prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia ilícita. Mayo 2013

Ley Federal para la prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia ilícita. Mayo 2013.

Norma Internacional NIA (ISA); Glosario

Norma internacional para el Ejercicio profesional de la Auditoría Interna.

Norma Internacional para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna; Identificación del fraude.

Norma Internacional para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna; Responsabilidad en la detección del fraude

Norma Internacional de Auditoría NIA-11; Sección 240 “Responsabilidad del Auditor de considerar el fraude y error en una d Auditoría de Estados financieros”

Norma Internacional de Auditoría NIA-11; Fraude y Error.

## Libros

- AICPA. (2002). Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit SAS 99. San Diego: AICPA.
- Ajzen, I. (1988) Attitudes, personality and behavior. Buckingham: Open University Press.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, I. y Fishbein, M. (1980). Understanding attitudes and predicting social behavior. New Jersey: Prentice-Hall.
- Apostolou, B., & Hassell, J. M. (1993). An Empirical Examination of the Sensitivity of the Analytic Hierarchy Process to Departures From Recommended Consistency Ratios. *Mathematical and Computer Modelling*, 163-170.
- Badillo J. (2008); *Auditoría Forense/ Más que una especialidad profesional una misión: prevenir y detectar el fraude financiero*. Quito –Ecuador.
- Breckler, S. (1984). Empirical validation of affect, behavior, and cognition as distinct components of attitude. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47 (6), 1191-1205.
- Briñol, P. y Petty, R. (2006). Fundamental processes leading to attitude change: Implications for cancer prevention communications. *Journal of Communication*, 56, S81–S104.
- Briñol, P.; De La Corte, L. y Becerra, A. (2001). *Qué es persuasión*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Briñol, P.; Falces, C. y Becerra, A. (2007). Actitudes. En Morales, J.; Gaviria, E.; Moya, M. y Cuadrado, I (Eds.), *Psicología Social* (pp. 457- 490). Madrid: McGrawHill.
- Briñol, P.; Horcajo, J.; Becerra, A.; Falces, C. y Sierra. B. (2002). Cambio de actitudes implícitas. *Psicothema*, 14 (4), 771-775.
- Briñol, P.; Horcajo, J.; Valle, C. y De Miguel, J. (2007). Cambio de actitudes a través de la comunicación. En Morales, J.; Gaviria, E.; Moya, M. y Cuadrado, I (Eds.), *Psicología Social* (pp. 491-516). Madrid: McGraw-Hill.

Briñol, P.; Petty, R. Y Tormala, Z. (2004). Self-validation of cognitive responses to advertisements. *Journal of Consumer Research*, 30 (4), 559–573.

Briñol, P.; Sierra, B.; Falces, C.; Becerra, A. y Froufe, M. (2000). La eficacia relativa del efecto de mera exposición y del condicionamiento clásico en la formación de preferencias. *Psicothema*, 12 (4), 586-593.

Castillo, María Cinta y Ramallo, Miguel (1989) El Delito Informático, en Congreso sobre "Derecho Informático", Universidad de Zaragoza, Junio.

Catácora, F. (1996). *Sistemas y Procedimientos Contables*. Primera Edición. Editorial McGraw/Hill. Venezuela.

COSO. (1987). Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting. Recuperado el 15 de Diciembre de 2013, de Committee of Sponsoring

Davis, K. Newstrom, J (1991) Comportamiento humano en el trabajo. (8° ed.)

David Krech, Richard S. Crutchfield y Egerton. Ballachey. (1962). En *Sociedad Individual*. New York, 1962: McGraw Hill. p.17.

Deming, W. Edwards (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*. Díaz de Santos, S.A.

Deshmukh, A., & Millet, I. (1999). An Analytic Hierarchy Process Approach to Assessing

the Risk of Management Fraud. *The Journal of Applied Business Research*, 87-102.

Donald R. Cressey, (1961): *The Prison: Studies in Institutional Organization and Change* New York: Holt.

Dubrin, Andrew J. (2003). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*, THOMSON, México

Eagly, A. y Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Orlando: Harcourt Brace & Co.

Estupiña, Rodrigo; (2004). *Control Interno y Fraudes*. Edición 3ª. Reimpresión ECOE ediciones.

Estupiña g. Rodrigo y Cano C. Miguel A. (2006) *.Control interno y fraude*. Bogotá. ECOE Ediciones.

Fabrigar, L.; Krosnick, J. y MacDougall, B. (2005). Attitude measurement. Techniques for measuring the unobservable. En Brock, T. y Green, M. (Eds.), Persuasion. Psychological insights and perspectives (pp. 17-40). Thousand Oaks: Sage.

Fabrigar, L.; MacDonald, T. y Wegener, D. (2005). The structure of attitudes. En Albarracín, D.; Johnson, B. y Zanna, M. (Eds.), The handbook of attitudes (pp. 79-124). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Fazio, R. (1990). Multiple processes by which attitudes guide behavior: The MODE model as an integrative framework. En Zanna, M. (Ed.), Advances in experimental social psychology. Volume 23 (pp. 75-109). San Diego: Academic Press.

Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. Evanston, IL: Row and Peterson.

Fishbein, M. y Ajzen, I. (1975). Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research. Reading: Addison-Wesley.

Fremont Kast, (1993) Administración de las organizaciones enfoque de sistemas y de contingencias, pág. 188//charles perrow, "The Analysis of Goals in Complex Organizations" American Sociological Review, december, pág. 854

Fremont Kast, (1993) Administración de las organizaciones enfoque de sistemas y de contingencias, pág. 188//charles perrow, "The Analysis of Goals in Complex Organizations" American Sociological Review, december, pág. 119

Gazzaniga, M. S. (1985). The social brain. Nueva York: Basic Books. [Traducción castellana: El cerebro social, Alianza, Madrid, 1993.

Grady, P. (2000). Fundamentos de Auditoria de Estados Financieros. En Fundamentos de Auditoria de Estados Financieros. México: Efacsa

IIA. (2004). Rol de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgo Empresarial. Altamonte Springs: Institute of Internal Auditors.

Igartua, J. (1998). La técnica del listado de pensamientos como método de investigación en comunicación publicitaria. Comunicación y Cultura, 3, 4362.

Igartua, J. (2006). Métodos cuantitativos de investigación en comunicación. Barcelona: Bosch.

Igartua, J. (2007). Persuasión narrativa. Alicante: Club Universitario.

Igartua, J. y Cheng, L. (2009). Moderating effect of group cue while processing news on immigration. Is framing effect a heuristic process? *Journal of Communication*, 59 (4), 726-749.

Igartua, J.; Cheng, L. y Lopes, O. (2003). To think or not to think: Two pathways towards persuasion by short films on AIDS prevention. *Journal of Health Communication*, 8, 512-528.

Igartua, J.; Corral, E. y Villar, C. (2000). Persuasión y publicidad comercial. Una investigación empírica. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 10 (1), 51-75.

Igartua, J. y Humanes, M. (2004). *Teoría e investigación en comunicación social*. Madrid: Síntesis.

Igartua, J.; Muñiz, C.; Otero, J.; Cheng, L. y Gómez, J. (2008). Recepción e impacto socio-cognitivo de las noticias sobre inmigración. *Revista de Psicología Social*, 23 (1), 3-16.

Igartua, J.; Otero, J.; Muñiz, C.; Cheng, L. y Gómez, J. (2007). Efectos cognitivos y afectivos de los encuadres noticiosos de la inmigración. En Igartua, J. y Muñiz, C. (Eds.), *Medios de comunicación, inmigración y sociedad* (pp. 196-232). Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.

Holmes, Arthur. (1994). *Auditorías Principios y Procedimientos*. Editorial Limusa. México.

Heviá, Ernesto (1989); *Manual de Auditoría Interna*. Centrum, Barcelona, Mc Graw Hill.

Khors, Haimann y Hilgert, (1983). *Supervisión*. E.U.A. South Western Publishing Co.

López, M. (2006). Actitudes, formación y cambio. En Gómez, A.; Gaviria, E. y Fernández, I. (Coords.), *Psicología Social* (pp. 185-227). Madrid: Sanz y Torres.

Morales, J. (1999). Actitudes. En Morales, J. y Huici, C. (Coord.), *Psicología social* (pp. 193-205). Madrid: McGraw-Hill.

Mendez Rodriguez, Herminio (2008). *Auditoría de Grado Superior*. Mc Graw Hill. Interamericana de España SA.

Norman, C. S., Rose, A. M., & Rose, J. M. (2010). Internal audit reporting lines, fraud risk decomposition, and assessments of fraud risk. *Accounting, Organizations and Society*, 546-557.



Pallí, C. y Martínez, L. (2004). Naturaleza y organización de las actitudes. En Ibañez, T.; Botella, M.; Domènech, M.; Feliu, J.; Martínez, L.; Pallí, C; Pujal, M. y Tirado, F. (Coords.), *Introducción a la psicología social* (pp. 183-256). Barcelona: EDIUOC.

Pany, K. (2000). *Auditoría un Enfoque integral* (12° ed.). Colombia: Mc Graw Hill. Recuperado el Noviembre de 2015.

Paul Grady. Auditoría de Estados Financieros. Israel Osorio Sánchez. Edit. Ecafsa. México. Segunda Edición México. 2000.

Pérez Gutiérrez, J. y Lanza González, E. (2014). *Manuales de procedimientos y el control interno: una necesaria interrelación*. Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 201.

Perloff, R. (1993). *The dynamics of persuasion*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Perloff, R. (2003). *The dynamics of persuasion. Communication and attitudes in the 21st century*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Robbins Poch (1992). *Manual de Control Interno*. Editorial Gestión 2000. Segunda Edición. Barcelona España. pág.

Reyes López, E., Soto Mendiola, C. E. 2006. El impacto del Gobierno Corporativo en el rendimiento de las acciones de las Empresas que cotizan en la BMV. Tesis Licenciatura. Contaduría y Finanzas con orientación en Alta Dirección. Departamento de Finanzas y Contaduría, Escuela de Negocios y Economía, Universidad de las Américas Puebla. Mayo. Derechos Reservados © 2006.

Santillana González Juan Ramón; (1998). *Auditoría Interna y Auditoría Integral*. Mc Graw Hill.

Terry, George R. (1995). *Principios de Administración*. México: Compañía Editorial Continental SA.

Maldonado Espinosa Milton (2003); *"Auditoría Forense Prevención e investigación ante la corrupción"*. Mc Graw Hill.

Olson, J. y Zanna, M. (1993). Attitudes and attitude change. *Annual Review of Psychology*, 44, 117-154.

Suárez Suárez, Andrés (1991). *La moderna Auditoría*. Un análisis Conceptual y Metodológico. España. McGraw Hill

Suárez Suárez, Andrés (2005). *La moderna Auditoría*. España. McGraw Hill

Thomas A. Buckhoff. *Septiembre/octubre. (2008). Cuentas corriente de Auditoría Forense vs Auditorías de estados financieros. McGraw Hill*

Vázquez, Jesús María y Barroso, Porfirio (1993) *Deontología de la Informática (esquemas)*. Madrid: Instituto de Sociología Aplicada.

Vergara Segura, Ernesto (2007). *Auditoría forense*. Bogotá. Editorial Normal.  
 catarina.udlap.mx/u\_dl\_a/tales/documentos/lad/suarez\_s\_m/capitulo2.pd

## Sitios Internet

ACFE. (2014). El triángulo del Fraude. Enero 2, 2017, de Asociación de Certificadores de Fraude ACFE Sitio web: <http://www.acfe-spain.com/recursos-contrafraude/que-es-el-fraude/triangulo-del-fraude>

Ajzen, I. (2008a). Attitudes and behavior: History and solutions. Recuperado en septiembre, 2009. Disponible en <http://www.courses.umass.edu/psyc661/ppt/attitudes.a&b.pdf>

Ajzen, I. (2008b). Persuasive communication: Hovland paradigm. Recuperado en septiembre, 2009. Disponible en <http://www.courses.umass.edu/psyc661/ppt/attitudes.hovland.pdf>

Ajzen, I. (2008c). Persuasive communication: Recent developments. Recuperado en septiembre, 2009. Disponible en <http://www.courses.umass.edu/psyc661/ppt/attitudes.perscomm.pdf>

Ernst & Young (2014), Construyendo un ambiente ético. Estudio sobre el riesgo de fraude. Enero 2015. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Estudio\\_sobre\\_riesgo\\_y\\_fraude\\_en\\_el\\_Per%C3%BA/\\$FILE/ey-estudio-sobre-riesgo-fraude-2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Estudio_sobre_riesgo_y_fraude_en_el_Per%C3%BA/$FILE/ey-estudio-sobre-riesgo-fraude-2014.pdf)

KPMG, (2013): "Perfiles globales del defraudador. Presente y futuro de los delitos económicos." ([Kpmg.com/fraudster](http://kpmg.com/fraudster))

Leal, C. (junio 4, 2015). Los cinco fraudes más comunes en las empresas. enero, 2017, de Consultora en Seguridad Empresarial Kroll Sitio web: <http://elempresario.mx/opinion/los-cinco-fraudes-mas-comunes>

León Festinger: Teoría de la disonancia Cognitiva, por A. Ovejero. En *Psicothema*, 1993, vol. 5, n° 1, pp.201-206. Consultado en: <http://www.psycothema.com/pdf/873.pdf>

Rodríguez, E . (abril 12, 2016). En México, soborno, corrupción y fraude cada vez más sofisticados. Febrero, 2017, de PwC Sitio web: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/crimenes-economicos-como-vamos.html>


Sánchez, A. (abril 13, 2016). 4 Casos de corrupción en México. febrero 12,2017, de El Financiero Sitio web: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/crimenes-economicos-como-vamos.html>

## Anexos

### A- I

Esquema de encuesta a utilizar que se basara en las siguientes cedula que medirá el nivel de selección de la disonancia cognitiva de cada integrante en la organización.

#### I. Integridad, valores y comportamiento inusuales

Prueba Disonancia Cognitiva (PDC) <sup>23</sup>			
Sección I Antecedentes		Empresa 1	
<p>En esta sección se busca conocer si las siguientes afirmaciones han sido aplicadas por el área correspondiente, esto con la finalidad de conocer las actitudes e intereses del personal que integra su plantilla laboral.</p> <p>Se pide indique en todas secciones de las celdas SI o NO según corresponda su respuesta con el siguiente símbolo. </p> <p>Marque una sola opción</p>		Respuesta	
No.	Antecedentes	N	S
1	Medio de comunicación con el que se adquieren las respuestas del personal es Escrito		
2	Medio de comunicación con el que se adquieren las respuestas del personal es Verbal		
3	¿Se maneja el plan de vida en la empresa?		
4	¿Se realiza la integración del personal en todas las áreas y niveles?		
5	Se conocen las inquietudes o necesidades del cada integrante de la plantilla laboral		
<b>Σ Antecedentes</b>		0	0
Sección II Afirmación		Respuesta	
6	¿Qué le dirías a una persona que quiere actuar deshonestamente?		
7	¿La honestidad es imposible, siempre gana el más fuerte?		
8	Si vas por la calle y encuentras una billetera, volteas para ambos lados y no hay nadie pero la billetera trae identificación ¿qué haces?		
9	Estas en casa de un amigo notas que hay una cantidad de dinero, no resistes y tomas solo un poco, justo en ese momento regresa tu amigo y te descubre, entonces tu:		
10	¿Cuántas veces has tomado algo que no es tuyo, por pequeño que sea?		

<sup>23</sup> Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. Evanston, IL: Row and Peterson.

11	Alguna vez has hecho trampa en alguna competencia?		
12	Te mandan a un viaje de trabajo o comisión te entregan cierta cantidad de dinero para los gastos del viaje... tú? Cuidas tus gastos y cuando regresas de viaje, entregas todos tus comprobantes y entregas de manera inmediata el dinero sobrante Gastas de manera descontrolada, y además para ganar una lanita extra pues compruebas gastos de más Como sé que genere algunos gastos no comprobables, lo comento y de ser necesario entiendo que serán descontados en mi nómina.		
13	Si en tu lugar de trabajo, un compañero se pone a ingerir alcohol y te invitara, ¿qué harías?		
14	El tabaco (cigarro) aun cuando es legal consumirlo, hay lugares en donde está estrictamente prohibido fumar ¿si tu estas como autoridad que haces?		
15	¿Qué entiendes por lealtad?		
16	Consideras que la confianza? Se da Se Gana Ambas no sé.		
17	Recibir regalos de alguna persona, para que lo dejemos hacer un acto ilícito es?		
18	¿Quién debería recibir mayor castigo Alguien que se robó \$ 100.00 Alguien que se robó \$ 1000.00?		
19	Conoces una persona del sexo opuesto y te parece agradable que haces?		
20	¿Si tuvieras cierta jerarquía y algún compañero te acuso con tu superior entonces tu qué harías?		
21	¿Consideras que el uso de estupefacientes debería ser legalizado en nuestro país?		
<b>Σ Sección II Afirmaciones</b>		0	0
<b>Sección III Administración de la (PDC)</b>		<b>Respuesta</b>	
22	¿Se realiza a todo el personal (directivos, gerencias, operativos)?		
23	¿Se lleva un historial del análisis psicométrico del trabajador?		
24	¿Existe rotación del personal que realiza las pruebas psicométricas del personal?		
<b>Σ Admón. de la (PDC)</b>		0	0
<b>Sección IV Periodicidad</b>		<b>Respuesta</b>	
<b>Se requiere indique con la letra correspondiente. I=Inicio M= Mitad F=Final T=Todas las anteriores</b>			
25	¿En qué momento se realizan las pruebas que permiten conocer las actitudes e intereses del personal de la plantilla laboral?		

Anexo II<sup>24</sup>

PRUEBA	ÁREA QUE MIDE	NIVEL ORGANIZACIONAL	ESCOLARIDAD	MIDE
TMN-M	Inteligencia	Ejecutivos / Jefes / Empleados	Profesional	CI / Información / Juicio / Vocabulario / Síntesis / Concentración / Análisis / Abstracción / Planeación / Liderazgo / Modo de Vida / Naturaleza Social / Adaptación al Organización / Atención
KSTK	Personalidad	Ejecutivos / Empleados	Profesional	Trabajo / Naturaleza Emocional / Subordinación / Grado de Energía
VENTAS	Personalidad en Ventas	Ejecutivos / Empleados	Profesional Preparatoria Técnico	Comprensión / Adaptabilidad / Control de si Mismo / Tolerancia a la Frustración / Combatividad / Dominio / Seguridad / Actividad / Sociabilidad
CLVR	Comportamiento	Gerentes / Jefes / Ejecutivos / Operativos	Profesional Técnico Preparatoria	DISC D: Empuje / I: Influencia / S: Estabilidad / C: Cumplimiento
LIF	Comportamiento	Directivos / Gerentes / Jefes / Mandos Medios	Profesional	Estilo de Trabajo: Apoyo / Control / Conservación Negociación.
BRST	Inteligencia	Operativos	Primaria Secundaria	Conocimientos generales / Comprensión de vocabulario / Razonamiento verbal / Razonamiento Lógico / Razonamiento numérico. Conocimientos generales / Comprensión de vocabulario / Razonamiento verbal / Razonamiento Lógico / Razonamiento numérico.
DMNS	Inteligencia	Ejecutivos / Operativos	Profesional	Mide el factor G de la inteligencia de los sujetos (capacidad de inteligencia general) en función de sus facultades lógicas.
RAV	Inteligencia	Ejecutivos / Jefes / Empleados	Profesional Preparatoria Técnicos Secundaria	Mide la capacidad intelectual, habilidad mental general. Por medio de la comparación de formas y el razonamiento por analogías

<sup>24</sup> Fuente: Información de las pruebas que aplican las distintas empresas encuestadas en esta investigación.

<b>16 FP</b>	Personalidad	Ejecutivos / Jefes Empleados	Profesional Preparatoria	Afabilidad / Razonamiento /Estabilidad/Dominancia/ Sensibilidad/ Aprensión/ Autosuficiencia/ Perfeccionismo/Tensión/Ansiedad/ Autocontrol/ Dureza/Independencia
<b>GRDN</b>	Personalidad	Directivos / Jefes / Ejecutivos / Empleados	Profesional Preparatoria	Ascendencia/ Responsabilidad /Estabilidad Emocional/Sociabilidad/ Cautela/ Originalidad/Relaciones
<b>MSS</b>	Liderazgo (Adaptabilidad)	Directivos / Gerentes /Jefes / Mandos Medios	Profesional Preparatoria	Habilidad en Supervisión/ Capacidad de decisión en las relaciones humanas/ Capacidad de evacuación de problemas interpersonales/ Habilidad para establecer relaciones interpersonales/ Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.
<b>VAL-ZVC</b>	valores personales e intereses	Ejecutivos / Jefes /Empleados / Operarios	Profesional Preparatoria Técnicos Secundaria	Moral/Legalidad/Indiferencia Corrupción/ Interés económico, político, social y religioso.
<b>ALPT</b>	Valores personales e intereses	Ejecutivos / Jefes/ Empleados / Operarios	Profesional Preparatoria Técnico Secundaria.	Interés teórico / económico / estético/ / social / político / religioso.

*“Las personas nos sentimos incómodas cuando mantenemos simultáneamente creencias contradictorias o cuando nuestras creencias no están en armonía con lo que hacemos”. (Festinger, 1957)*